



Università Commerciale
Luigi Bocconi

RELAZIONE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE

ANNO 2012

Bocconi

Milano - 7 Giugno 2013

Indice

| | |
|--|-----------|
| Lista degli acronimi utilizzati: | 3 |
| CAP.1 – Descrizione e valutazione dell’organizzazione per l’Assicurazione Qualità della formazione dell’Ateneo | 4 |
| A. Presidio della Qualità | 4 |
| B. Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti | 10 |
| C. Nucleo di Valutazione | 11 |
| CAP. 2 – Descrizione e valutazione dell’organizzazione per la formazione dell’Ateneo... | 19 |
| 2.1. Organizzazione dell’offerta formativa dell’Ateneo, numero di Corsi di Studio e numero di insegnamenti, sostenibilità economico-finanziaria | 19 |
| 2.2. Organizzazione per la gestione dell’offerta formativa (Ripartizioni, Dipartimenti/Strutture di raccordo) | 20 |
| 2.3. Organizzazione dei servizi di supporto allo studio generali o comuni a più Corsi di Studio | 21 |
| 2.4. Dotazione infrastrutturale e tecnologica dell’Ateneo | 25 |
| 2.5. Punti di forza e di debolezza relativamente a organizzazione dell’offerta formativa, organizzazione per la gestione dell’offerta formativa, organizzazione dei servizi di supporto, adeguatezza della dotazione infrastrutturale e tecnologica | 28 |
| 2.6. Opportunità e rischi in relazione al più ampio spazio sociale (relazioni con il territorio e altri attori istituzionali, attrattività, posizionamento, ecc.) | 32 |
| CAP. 3 – Descrizione e valutazione dell’organizzazione dei corsi di studio | 35 |
| 3.1. Descrizione e analisi dei singoli Corsi di Studio (o di gruppi omogenei di Corsi di studio), con particolare attenzione a: radicamento nel territorio, coerenza degli obiettivi formativi dichiarati con le esigenze formative del sistema professionale di riferimento, adeguatezza delle risorse di docenza e tecnico-amministrative impegnate, adeguatezza della dotazione infrastrutturale e tecnologica dedicata | 35 |
| 3.2. Punti di forza e di debolezza che caratterizzano i Corsi di Studio nella loro articolazione interna. | 39 |
| 3.3. Opportunità e rischi individuati in relazione al più ampio spazio sociale (relazioni con il territorio e altri attori istituzionali, sistema delle professioni, mercato del lavoro, ecc.). | 45 |
| CAP. 4 – Descrizione e analisi delle modalità e dei risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei laureandi (periodo 2011-’12) | 46 |
| 4.1 Finalità delle rilevazioni..... | 46 |
| 4.2 Modalità e strumenti di indagine | 46 |
| 4.3 Analisi dei risultati dell’edizione 2011-2012 delle rilevazioni | 48 |
| 4.4 Diffusione e utilizzo dei risultati delle valutazioni | 59 |
| CAP. 5 – Indicazioni e raccomandazioni finali | 61 |

Lista degli acronimi utilizzati:

Corsi di laurea:

| | |
|----------------|--|
| CLEAM: | <i>Economia Aziendale e Management</i> |
| CLEF: | <i>Economia e Finanza</i> |
| CLES: | <i>Economia e Scienze sociali</i> |
| BIEMF: | <i>International Economics, Management and Finance</i> |
| CLEACC: | <i>Economia per le Arti, la Cultura e la Comunicazione</i> |

Corsi di laurea magistrale:

| | |
|------------------------|---|
| M: | <i>Management</i> |
| IM: | <i>International Management</i> |
| MM: | <i>Marketing Management</i> |
| AFC: | <i>Amministrazione, Finanza aziendale e Controllo</i> |
| CLAPI: | <i>Economia e Management delle Amministrazioni Pubbliche e delle Istituzioni Internazionali</i> |
| CLEFIN/Finance: | <i>Economia e Management delle Istituzioni e dei Mercati finanziari</i> |
| CLELI: | <i>Economia e Legislazione per l'Impresa</i> |
| ACME: | <i>Economics and Management in Arts, Culture, Media and Entertainment</i> |
| DES/ESS: | <i>Discipline Economiche e Sociali/Economic and Social Sciences</i> |
| EMIT: | <i>Economics and Management of Innovation and Technology</i> |

Corsi di laurea magistrale a ciclo unico:

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

1. Descrizione e valutazione dell'organizzazione per l'Assicurazione Qualità della formazione dell'Ateneo

A. Presidio della Qualità

A1. Composizione e attività del Presidio della Qualità

Da un punto di vista formale, l'istituzione del Presidio di Qualità è avvenuta in Bocconi nel mese di novembre 2012, quando il neo-nominato Rettore ha assegnato tale responsabilità al Prorettore allo Sviluppo (prof. Alberto Grando), con l'incarico di avviare e coordinare le prime attività previste dall'iter di accreditamento dei corsi di studio e, parallelamente, individuare la soluzione più adeguata ed efficace, rispetto alle caratteristiche e al sistema di governance dell'Università, per completare la struttura organizzativa dell'organo.

Quest'ultimo processo si è protratto per alcuni mesi (anche perché è emersa l'opportunità di confrontarsi con le soluzioni organizzative adottate, nel frattempo, dagli altri Atenei e ciò ha portato ad esaminare e discutere più ipotesi alternative) e solo recentemente il Presidio ha assunto la sua conformazione definitiva¹ di organo collegiale articolato in:

- una componente centrale di coordinamento (di cui fanno parte il Prorettore allo Sviluppo e Delegato alla qualità, con funzioni di Presidente, un altro membro docente in possesso di riconosciute competenze nelle materie attinenti alla valutazione e al controllo qualità + un eventuale terzo membro – nominato tra la componente accademica o amministrativa – con competenze sui sistemi di qualità);
- quattro sezioni aggiunte, deputate a presidiare specifici ambiti di operatività, così individuate:
 - formazione undergraduate - area economico/aziendale (costituita dalla componente centrale e dal Direttore della Scuola Universitaria);
 - formazione graduate - area economico/aziendale (costituita dalla componente centrale e dal Direttore della Scuola Superiore Universitaria);
 - formazione area giuridica (costituita dalla componente centrale e dal Direttore della Scuola di Giurisprudenza);
 - ricerca (costituita dalla componente centrale e dal Prorettore per la Ricerca).

La sfera di competenze riconosciute al Presidio della Qualità è piuttosto ampia e articolata, in considerazione del ruolo centrale che questo organo sarà chiamato a esercitare nell'ambito del sistema di Assicurazione Qualità (AQ) interno; in particolare, svolgerà i seguenti compiti:

- dare attuazione alla politica per la qualità definita dagli organi di governo dell'Università;
- definire e organizzare l'implementazione dei meccanismi e delle procedure del sistema di AQ interno nell'ambito di ciascun corso di studio e di ciascuna struttura di ricerca (Dipartimenti e Centri di Ricerca);
- sovrintendere (anche attraverso lo svolgimento di audit interni) al regolare e corretto svolgimento dei meccanismi e delle procedure del sistema di AQ interno da parte di tutte le strutture e i soggetti interessati (es. verifica della presenza e dell'aggiornamento delle informazioni contenute nelle SUA-CdS di ciascun corso di studio e nelle SUA-RD di ciascun Dipartimento, verifica delle modalità di attuazione dell'autovalutazione e dell'attività di riesame nell'ambito dei corsi di studio, etc.);
- valutare, a intervalli regolari, l'utilità e l'efficacia degli strumenti di controllo/incentivo al miglioramento della qualità predisposti;

¹ Va segnalato, tuttavia, che si è ancora in attesa della delibera del Consiglio di Amministrazione dell'Università (prevista all'ordine del giorno della seduta del 21.06.13) che sancirà la formale costituzione dell'organo secondo la struttura delineata.

- fornire supporto alle strutture coinvolte nelle procedure del sistema di AQ interno con interventi di formazione/aggiornamento e mediante l'organizzazione e la messa in uso degli strumenti propedeutici alle attività di monitoraggio e controllo richieste (format di relazioni, istruzioni operative, basi di dati comuni, etc.);
- organizzare e monitorare le rilevazioni degli studenti, dei laureandi e dei laureati, definendo, insieme agli organi di governo dell'Ateneo e agli uffici preposti, le modalità di raccolta, analisi e diffusione dei relativi risultati;
- organizzare e monitorare i flussi informativi da e verso il Nucleo di Valutazione e le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti.

A2. Modalità organizzative e comunicative in relazione alle funzioni istituzionali

In considerazione della sua recente costituzione e dell'azione quasi esclusivamente progettuale fino a questo momento svolta come organo collegiale, il Nucleo non è in grado di fornire una descrizione, e tantomeno una valutazione, delle modalità di organizzazione e di comunicazione adottate dal Presidio di Qualità per l'espletamento delle sue funzioni istituzionali.

Dal punto di vista organizzativo, l'unico aspetto da rilevare riguarda le rassicurazioni espresse dagli organi di governo dell'Ateneo in merito al fatto che l'organo potrà contare sul supporto di un'adeguata struttura amministrativa, e potrà giovare del contributo delle altre unità organizzative dell'Ateneo (se e in quanto richiesto per il corretto espletamento dei propri compiti).

Al fine di garantire un'adeguata e fluida interazione tra tutti i soggetti e gli organi che, a vario titolo, saranno coinvolti nel funzionamento del sistema di AQ interno, e anche per agevolare lo svolgimento dei rispettivi compiti, il Presidio ha in programma di attivare una serie di strumenti e procedure standardizzate da utilizzare per la gestione dei principali processi e, parallelamente, di potenziare e rendere più facilmente fruibili i canali informativi attualmente esistenti. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, si sta attualmente lavorando al fine di mettere a punto un sistema di flussi informativi più coerente con i meccanismi dell'assicurazione qualità, che preveda, in particolare:

- una procedura centralizzata di raccolta e selezione dei diversi set di indicatori o di variabili (desumibili dalle diverse rilevazioni o indagini periodicamente svolte) da considerare come base per i corrispondenti processi di AQ;
- una successiva procedura di smistamento, a intervalli periodici, delle strutture di dati così predisposte ai rispettivi gruppi di destinatari (Commissioni Paritetiche, gruppi di AQ di corso di studio, gruppi di riesame). Con questo sistema di *data warehouse* sarà possibile utilizzare con efficienza e tempestività set "personalizzati" di indicatori, che sono già disponibili all'interno dell'Ateneo, ma non agevolmente reperibili perché dispersi in innumerevoli processi di rilevazione gestiti da strutture differenti.

A3. Linee guida per la definizione del sistema di AQ di Ateneo

L'Università Bocconi non dispone ancora di un sistema di AQ pienamente strutturato e funzionante, anche se è stato realizzato un lavoro preparatorio che ha portato alla definizione dei suoi elementi portanti e degli ambiti principali che andranno presidiati con adeguati meccanismi e procedure che permettano di assicurare il rispetto degli standard di qualità individuati.

A tal riguardo, il Prorettore allo Sviluppo, responsabile del Presidio della Qualità, ha condotto nei mesi scorsi una ricognizione di alcuni dei principali sistemi di accreditamento internazionali operanti nell'area dell'educazione manageriale, finalizzata ad individuare i possibili punti di convergenza di questi modelli e a ricavare utili spunti per la definizione dell'ossatura principale del sistema da mettere a punto internamente. Nello svolgimento di questo lavoro di analisi, sono state prese in considerazione anche le soluzioni organizzative e procedurali predisposte dalla Scuola di Direzione Aziendale dell'Università (SDA Bocconi), che ha sviluppato una lunga

esperienza in questo ambito, avendo adottato da oltre 20 anni i sistemi di accreditamento internazionali EQUIS e AMBA² (e, più recentemente, il modello americano AACSB³), e si è proceduto in modo da selezionare quegli aspetti che risultassero, allo stesso tempo:

- conformi ai criteri guida definiti dall'ANVUR nell'ambito del modello AVA;
- funzionali alle esigenze e alle caratteristiche organizzative dell'Ateneo;
- coerenti e compatibili con gli standard minimi previsti dai modelli di accreditamento internazionali che rappresentano il punto di riferimento per la Bocconi.

In definitiva, il sistema progettato si articola nelle seguenti 7 dimensioni principali (che, a loro volta, comprendono una serie di sotto-aree che riproducono gli elementi considerati fondamentali per un adeguato ed efficace governo dei processi universitari):

1. Pianificazione strategica e politiche generali:
 - posizionamento strategico ed istituzionale nel mercato di riferimento (domestico ed internazionale);
 - chiarezza ed efficacia della Mission, della Vision e delle linee strategiche dell'Ateneo;
 - robustezza e sostenibilità economica della pianificazione a breve e medio termine;
 - formulazione e perseguimento di politiche volte a realizzare la propria visione della qualità della formazione e della ricerca.
2. Programmi formativi offerti:
 - controllo dei processi di progettazione, sviluppo e realizzazione;
 - strumenti e metodologie per la valutazione dell'efficacia formativa e del raggiungimento degli esiti di apprendimento attesi;
 - processi di revisione periodica dei programmi e della loro efficacia
 - regole e norme di comportamento, etica e responsabilità di tutti gli attori del processo formativo.
3. Studenti/partecipanti:
 - qualità del processo di selezione;
 - supporto allo sviluppo personale e di carriera offerto dall'Ateneo;
 - correttezza e affidabilità dei processi e dei meccanismi valutativi adottati nei corsi di studio;
 - network di Alumni per offrire la possibilità di un continuo contatto anche dopo la conclusione del programma.
4. Corpo docente:
 - Composizione e caratteristiche;
 - meccanismi di gestione, valutazione e valorizzazione delle competenze e dell'innovazione;
 - opportunità di esposizione internazionale e influenza acquisita dai docenti della Faculty stabile nei centri decisionali nazionali ed internazionali.

² EQUIS - *European Quality Improvement System* è un sistema di accreditamento di tipo istituzionale promosso e gestito dall'EFMD (*European Foundation for Management Development*), che da anni rappresenta il più riconosciuto modello europeo di accreditamento nell'area della formazione manageriale. AMBA è l'*Association of Masters in Business Administration* che ha sviluppato il modello di accreditamento di riferimento a livello internazionale per i percorsi MBA e, più in generale, per i programmi di studio di II e III livello aventi a oggetto discipline manageriali (Doctoral Programs in Business Administration, Masters in Business Management, etc.).

³ AACSB è il sistema sviluppato dalla *American Assembly of Collegiate School of Business* e considerato tra i più prestigiosi modelli di accreditamento di istituzioni che erogano formazione nelle discipline manageriali.

5. Ricerca:
 - dimensione e tipologie di ricerca;
 - strumenti e metodologie di controllo della produttività, della qualità e del livello di diffusione degli output di ricerca nelle diverse tipologie.
6. Risorse fisiche, finanziarie e infrastrutturali, in particolare:
 - tecnologiche, appropriate alla formazione manageriale più avanzata (aule, IT, biblioteca, centri e laboratori linguistici e didattici);
 - finanziarie, per garantire la “*business continuity*”;
 - informatiche, per assicurare l'alimentazione e l'utilizzo efficiente e funzionale dei necessari flussi informativi e di dati.
7. Collegamenti con la comunità/territorio di riferimento:
 - Network di relazioni, nazionali ed internazionali, sviluppato con: istituzioni accademiche e culturali, realtà professionali e imprenditoriali, enti e organismi istituzionali, etc.
 - Rapporti e collegamenti con la società civile e contributi forniti dall'Ateneo in tema sociale e per diffondere valori e best practice.

Lungo le dimensioni così individuate, i processi di gestione e assicurazione della qualità si svilupperanno mediante un sistema articolato di responsabilità e flussi di azione/controllo che terrà conto dell'articolazione di tipo piramidale prevista dal modello AVA (in base alla quale dal vertice, rappresentato dal Presidio, si diramano le linee guida e le procedure che devono essere seguite e applicate dalla base, costituita dai gruppi di AQ di corso di studio, per l'area della formazione, e dai Direttori di Dipartimento, per quanto concerne l'attività di ricerca dipartimentale, mentre le funzioni di controllo sono esercitate alla base e al vertice, rispettivamente, dalle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti e dal Nucleo di Valutazione). Restringendo il campo di applicazione alle 4 dimensioni centrali sulle quali ruoterà il sistema di AQ interno, l'articolazione dei rapporti e delle responsabilità tra i diversi attori coinvolti nei corrispondenti macro-processi si svilupperà secondo lo schema riportato di seguito.

Schema esemplificativo dell'articolazione del processo di AQ interno a regime

| Dimensioni principali del Sistema di AQ di Ateneo | Organi resp. dell'azione (process owners) | Strumenti di autovalutazione e input per controllo | Organi di controllo | Strumenti/output di controllo |
|---|--|--|---------------------|--|
| Pianificazione strategica, politiche interne, politiche per la Qualità | CdA, Rettore, CA | <ul style="list-style-type: none"> - Piano strategico e attuazione obiettivi strategici - Politiche di recruitment docenti - Politiche di innovazione e sviluppo didattico - Politiche di incentivazione ricerca - Def. Politica per la qualità | NVA | Relazione annuale |
| | PQ | <ul style="list-style-type: none"> - Attuazione Politica per la qualità - Attuazione/funzionamento sistema di AQ interno | NVA | Relazione annuale |
| Programmi formativi | GAQ-CdS | <ul style="list-style-type: none"> - Procedure e standard definiti dal PQ - SUA-CdS - Attuazione azioni correttive/migliorative definite nel riesame | PQ | Rispetto linee guida e procedure operative |
| | | | CP | Relazioni annuali |
| | | | NVA | Relazione annuale |
| | GR-CdS | <ul style="list-style-type: none"> - Procedure e standard definiti dal PQ - Rapporto di Riesame - Analisi di coerenza tra esigenze del sistema professionale di riferimento, obiettivi formativi e risultati di apprendimento (attesi ed effettivi) | PQ | Rispetto linee guida e procedure operative |
| | | | CP | Relazioni annuali |
| | | | NVA | Relazione annuale |
| Attività di Ricerca | GAQ-RD | <ul style="list-style-type: none"> - Procedure e standard definiti dal PQ - SUA-RD - Attuazione interventi migliorativi | PQ | Rispetto linee guida e procedure operative |
| | | | NVA | Relazione annuale |
| Risorse (fisiche, finanziarie e tecnologiche) e servizi | Divisioni e Servizi della struttura amministrativa | <ul style="list-style-type: none"> - Procedure e standard definiti dal PQ - Dati su dotazioni infrastrutturali e informatiche, dati di performance servizi etc. | PQ | Rispetto procedure e standard qualitativi definiti |
| | | | CP | Relazioni annuali |
| | | | NVA | Relazione annuale |

Legenda: CdA (Consiglio di Amministrazione dell'Università); CA (Consiglio Accademico); NVA (Nucleo di Valutazione di Ateneo); PQ (Presidio di Qualità di Ateneo); CP (Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti); GAQ-CdS (Gruppo di AQ del corso di studio); GR-CdS (Gruppo di Riesame del corso di studio); GAQ-RD (Gruppo di AQ della ricerca di Dipartimento).

A4. Punti di forza e di debolezza relativamente a composizione e attività, modalità organizzative e comunicative, sistema di AQ

Per quanto detto sopra in merito alla recente costituzione del Presidio della Qualità e allo stadio ancora embrionale in cui trova il processo di costruzione del sistema di AQ interno, il Nucleo non dispone di elementi sufficienti per identificare eventuali fattori di forza e di debolezza associati alla sua azione.

È tuttavia possibile, in questo momento, svolgere alcune considerazioni sull'assetto e la composizione finale assunti dall'organo e sulle linee generali prospettate per la configurazione del sistema di AQ interno.

Sul primo punto, una caratteristica che rappresenta senz'altro un elemento di forza del Presidio è la presenza di una consistente rappresentanza dei soggetti apicali della struttura accademica: il fatto che nella componente permanente dell'organo sieda il Prorettore allo Sviluppo e, nelle sezioni specifiche, siano presenti i Direttori delle tre Scuole di riferimento e il Prorettore alla Ricerca, offre ampia garanzia circa il grado di autorevolezza su cui il Presidio potrà contare nell'esercizio del suo ruolo e, in più, assicura il coinvolgimento diretto dei referenti di "linea" nell'impostazione delle procedure di AQ da applicare all'interno dei rispettivi ambiti e nel loro allineamento con le decisioni degli organi di governo dell'Università. La partecipazione di esponenti istituzionali di elevato profilo comporta, inoltre, l'importante vantaggio di una loro diretta responsabilizzazione nell'attuazione della politica per la qualità di Ateneo. La composizione prescelta, infine, assicura anche quella snellezza e flessibilità occorrenti per garantire velocità ed efficacia all'azione dell'organo. Le necessarie competenze tecnico-specialistiche, che appaiono un po' sacrificate all'interno delle varie sezioni, saranno peraltro assicurate dalla componente centrale del Presidio e dovranno accompagnarsi a quelle della struttura amministrativa di supporto, alla quale sarà opportuno delegare più ampi compiti operativi.

Con riguardo alle linee generali del sistema interno di AQ il Nucleo condivide appieno le modalità seguite per la sua definizione e ritiene che l'impianto complessivamente progettato sia ben articolato ed equilibrato, mirando a "coprire" tutti gli aspetti essenziali che caratterizzano l'azione universitaria sul fronte sia della formazione che della ricerca, senza eccedere in termini di complessità. Si tratta, inoltre, di un modello che presenta l'indubbio vantaggio di assicurare il rispetto dei requisiti previsti dal sistema nazionale AVA e di costituire, nel contempo, una buona base di riferimento per qualunque successivo processo di accreditamento di natura internazionale che, in futuro, l'Università intendesse approcciare, senza dover essere costretti a sostenere ingenti sforzi organizzativi per adattare (se non addirittura stravolgere) il sistema predisposto in funzione di altri modelli di AQ.

A5. Opportunità e rischi in relazione al più ampio contesto organizzativo e relativamente all'AQ

La principale opportunità che, al momento, si può intravedere per l'Ateneo in relazione all'attivazione del Presidio della Qualità è quella di sistematizzare tutti i diversi processi e strumenti di valutazione/controllo della qualità che si sono sedimentati (e, in alcuni casi, sovrapposti) nel tempo nei vari settori di attività dell'Università, riconducendoli ad uno schema unitario, in cui siano chiaramente definite le aree di responsabilità e di controllo.

L'implementazione di un sistema di AQ configurato nel modo su menzionato, e gestito da un organo inquadrato interamente nella struttura interna dell'Ateneo, costituisce in effetti un'occasione fondamentale per razionalizzare il complesso di procedure e meccanismi esistente, sfruttando tutte le sinergie possibili ed eliminando le sovrapposizioni inutili. Condizione essenziale affinché questo processo possa essere sviluppato con successo e in tempi relativamente rapidi è che il Presidio operi in piena e continua sintonia con i vertici dell'Università e, in questo senso, la configurazione attribuita all'organo centrale del sistema di AQ dovrebbe offrire sufficienti garanzie in merito.

Per quanto riguarda i rischi derivanti dall'interazione con gli altri organi dell'Ateneo e, in particolare, con quelli chiamati a completare la struttura organizzativa dell'AQ di Ateneo, si rimanda a quanto esposto più avanti, nell'analoga sezione relativa al Nucleo di Valutazione (C5, pt.1). Qui è opportuno solo aggiungere che un compito delicato del Presidio sarà anche quello di gestire con oculatezza ed una buona dose di flessibilità i vari passaggi procedurali previsti dal processo di AQ delineato dal modello AVA, cercando di puntare sulla "sostanza" delle logiche ad esso sottostanti, piuttosto che sul rispetto pedissequo di tutti i suoi meccanismi. In questa direzione, dovrà essere in grado di coordinare i processi demandati ai diversi organi coinvolti nel sistema di AQ in modo da ridurre al minimo le inutili ridondanze ed evitare, soprattutto, che prendano il sopravvento derive formalistico-burocratiche (facilmente incentivabili dai numerosi schematismi impliciti nel modello AVA), che oltre a produrre un'inutile dispersione di risorse vanificherebbero gli sforzi compiuti per mettere in piedi un sistema in grado di incidere concretamente sull'efficacia e la qualità dei processi universitari.

B. Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti

B1. Composizione e attività delle Commissioni Paritetiche

Al momento della redazione della presente relazione le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti non sono ancora state istituite formalmente, anche se il processo di definizione di tali organi e della loro composizione appare in fase avanzata. L'indicazione che sembra prevalere è quella di costituire tre distinte Commissioni, ognuna delle quali destinata al monitoraggio dell'insieme dei corsi di studio afferenti ad una specifica Scuola, tra quelle interessate dal modello AVA (Scuola Universitaria, Scuola Superiore Universitaria e Scuola di Giurisprudenza).

Per quanto riguarda la loro composizione, l'idea è di prevedere una strutturazione analoga per ciascuna Commissione, così articolata:

- 2-3 studenti, scelti tra i rappresentanti eletti che partecipano alle attività del Consiglio della corrispondente Scuola a cui la Commissione fa riferimento;
- 2-3 docenti che ricoprono o hanno ricoperto in passato un ruolo di rilievo nella gestione delle attività della Scuola a cui la Commissione fa riferimento (es. ex Direttori di Scuola, ex direttori di corsi di studio), con esclusione degli attuali direttori dei programmi afferenti alla Scuola stessa.

B2. Modalità organizzative e comunicative in relazione alle funzioni istituzionali

Per quanto detto al punto B1 precedente non vi sono elementi per fornire una descrizione e un commento di questi aspetti.

B3. Punti di forza e di debolezza relativamente a composizione, attività e modalità organizzative e comunicative

Per quanto detto al punto B1 precedente non vi sono elementi per fornire una valutazione dei punti di forza e di debolezza delle Commissioni Paritetiche.

B4. Opportunità e rischi in relazione al più ampio contesto organizzativo relativamente all'AQ

La principale opportunità che si collega all'attivazione delle Commissioni Paritetiche è sicuramente rappresentata dalla spinta che questi organi potranno esercitare, nei confronti dei gruppi di gestione dei corsi di studio, alla continua verifica che quanto originariamente pianificato sia correttamente tradotto in tutti gli aspetti operativi dei programmi formativi e dallo stimolo che potranno fornire alla ricerca di occasioni di miglioramento delle modalità organizzative e di erogazione delle attività didattiche. In questa ottica, sarà importante riuscire a sfruttare in modo costruttivo il valore aggiunto che le Commissioni potranno fornire in termini di sviluppo di analisi e considerazioni sull'andamento dei corsi di studio da prospettive differenti: il riferimento

non è solo all'apporto della componente studentesca di tali organi (con cui l'Ateneo è già abituato a confrontarsi a tutti i livelli per l'elevata rappresentatività garantita agli studenti in tutti i principali organi collegiali) ma anche a quello della sua componente docente, che essendo estranea alle dinamiche specifiche dei singoli corsi di studio oggetto di osservazione potrà offrire, con il proprio punto di vista, interessanti occasioni di confronto con la visione che hanno i docenti che operano all'interno di tali corsi.

Il rischio maggiore che si cela dietro l'attività di questi organi è, invece, l'eccessivo raggio di azione che, almeno sulla carta, è riconosciuto al loro intervento. Pur condividendo l'importanza di coinvolgere gli studenti nei processi di analisi e di controllo dell'azione didattica occorre fare attenzione a non creare situazioni che possano portare ad un'ingerenza di ruoli, soprattutto in relazione alle funzioni attualmente attribuite, dall'Ateneo, ai Direttori e ai Consigli di Scuola (si veda, in proposito, quanto riportato nel successivo cap.2, pt.1 e pt.5), con il rischio di produrre effetti negativi anziché aiutare al miglioramento complessivo dei processi formativi. Per tali ragioni sarà opportuno predisporre le necessarie "griglie" di riferimento entro cui indirizzare l'azione di questi organi, con particolare riguardo alla valutazione di alcuni aspetti molto delicati ad essi demandata (come l'adeguatezza dei metodi di trasmissione delle conoscenze o la validità degli strumenti e dei metodi di accertamento della preparazione anche in relazione ai risultati di apprendimento attesi). In questo senso, sarà fondamentale il ruolo del Presidio della Qualità, che dovrà impostare e guidare con molta ocularità l'intero processo, agendo su più direzioni in modo da:

- assicurare la necessaria formazione (soprattutto nei confronti della componente studentesca) in merito al tipo e alle modalità di valutazioni richieste;
- delimitare accuratamente gli ambiti di intervento "ammissibili";
- definire in modo preciso le fonti informative e il livello di dettaglio dei dati sulla base dei quali le Commissioni svilupperanno le loro analisi e che, di conseguenza, dovranno essere resi loro disponibili (facendo particolare attenzione alla questione della divulgazione di dati considerati "sensibili").

Infine, valgono anche in questo ambito le considerazioni sui rischi impliciti nell'interazione con gli altri organi dell'Ateneo e, in particolare, con quelli chiamati a completare la struttura organizzativa dell'AQ di Ateneo, che sono espone più avanti, nell'analoga sezione relativa al Nucleo di Valutazione (C5, pt.1).

C. Nucleo di Valutazione

C1. Composizione e attività del Nucleo

Il Nucleo di Valutazione dell'Università Bocconi si compone, secondo l'art.31, comma 1 dello Statuto in vigore, di "almeno due docenti dell'Università, due dirigenti amministrativi e almeno due esperti esterni [...] nominati dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Consiglio Accademico per la componente docenti".

La compagine attualmente in carica è costituita da 9 membri, di cui 4 docenti (tutti appartenenti all'organico dell'Ateneo⁴, uno dei quali svolge la funzione di Presidente), 2 dirigenti amministrativi dell'Ateneo (responsabili, rispettivamente, dell'area della pianificazione didattica e della gestione delle risorse di docenza e delle attività di supporto alla ricerca) e 3 esperti esterni (di cui due esponenti del mondo delle imprese e un dirigente del MIUR)⁵.

⁴ Uno di essi è attualmente dimissionario per incompatibilità con un'altra carica recentemente acquisita all'interno dell'Università).

⁵ Per maggiori dettagli sui componenti del Nucleo si rinvia all'allegato alla presente relazione "Informazioni sul Nucleo di Valutazione di Ateneo".

Il Regolamento Generale d'Ateneo fissa in 3 anni la durata del mandato di ciascun membro (eventualmente rinnovabile una sola volta) e delinea gli ambiti di attività dell'organo e i relativi compiti che, più ampiamente specificati in un apposito regolamento (che ne disciplina anche le modalità di funzionamento), riguardano:

- a. lo svolgimento della funzione di garante del sistema di valutazione adottato dall'Ateneo, attraverso la verifica delle metodologie utilizzate e dell'uniformità dei criteri applicati;
- b. la formulazione di proposte riguardanti le misure, gli strumenti ed i parametri più opportuni ed efficaci per valutare le attività gestite dall'Ateneo;
- c. l'acquisizione dei risultati delle iniziative di valutazione sviluppate, che analizza e presenta agli organi direttamente interessati, fornendo le proprie indicazioni per il miglioramento dei livelli di efficienza, di efficacia e di qualità delle attività universitarie;
- d. la formulazione agli altri organi di governo dell'Università di ogni parere che gli venga richiesto in materia di valutazione;
- e. lo svolgimento degli adempimenti richiesti dagli organismi di riferimento esterni del sistema universitario, se e quando rilevanti anche per le università non statali.

In virtù di queste funzioni riconosciutegli dall'Ateneo, il Nucleo di Valutazione ha storicamente esercitato il proprio ruolo lungo le seguenti tre direttrici principali:

1. promozione dell'applicazione di metodologie e criteri di valutazione nei principali ambiti di attività dell'Ateneo (*funzione propositiva*);
2. supervisione e controllo della corretta attuazione delle procedure e degli strumenti di valutazione adottati dall'Ateneo (*funzione di garanzia*);
3. verifica dell'effettiva attivazione, da parte degli organi e dei soggetti interessati, delle azioni correttive e degli interventi di miglioramento previsti dalle singole metodologie di valutazione (*funzione di presidio del follow-up delle valutazioni*).

È opportuno, tuttavia, segnalare che quelle appena descritte sono le attribuzioni fino ad oggi assegnate ed esercitate dal Nucleo. Con il nuovo assetto che si va delineando in seguito all'entrata in vigore del modello AVA-ANVUR e alla costituzione del Presidio di Qualità di Ateneo, il Nucleo di Valutazione, pur mantenendo un ruolo generale di indirizzo e "consulenza" sui temi della valutazione, tenderà progressivamente ad assumere sempre più un ruolo di supervisione complessiva del funzionamento dei meccanismi di Assicurazione Qualità definiti internamente e di sorveglianza dell'adeguata attuazione di quanto richiesto dal sistema di accreditamento e di valutazione esterno (*funzione di auditing di II livello*), mentre la gran parte delle funzioni di messa a punto e controllo diretto dei criteri e dei meccanismi di valutazione (riconducibili, essenzialmente, alla terza linea di azione precedentemente richiamata) saranno progressivamente trasferite al Presidio di Qualità.

Nell'attuale fase di transizione è comprensibile che alcuni compiti (come, ad esempio, quelli relativi al punto c. dell'elenco di pagina precedente), che in base al nuovo sistema AVA dovrebbero essere espletati dal Presidio di Qualità, siano ancora concretamente esercitati dal Nucleo, anche perché (come si è detto in precedenza – cfr. pt.A1) solo recentemente il Presidio ha assunto un assetto definitivo e, in attesa di un più significativo trasferimento di competenze e di attività (che richiede anche un'inevitabile adeguamento organizzativo interno che coinvolge anche le strutture amministrative di supporto), gli interventi relativi alla predisposizione e alla progressiva messa in opera del sistema di AQ interno sono definiti congiuntamente dai due organi.

Per lo svolgimento delle proprie funzioni il Nucleo si è finora avvalso del supporto di un ufficio amministrativo ("Ufficio Valutazione di Ateneo"⁶) che si occupa di gestire operativamente tutte le attività e le iniziative di valutazione sviluppate dall'Università (anche quelle che non fanno capo al Nucleo ma sono promosse direttamente dagli organi di governo dell'Ateneo). In futuro tale

⁶ La cui composizione e i cui compiti sono oggetto del successivo paragrafo.

ufficio continuerà, con molta probabilità, a espletare le proprie attività al servizio del Nucleo ma anche del neo-costituito Presidio di Qualità.

In casi particolari, il Nucleo di Valutazione può ricorrere anche al contributo e alla collaborazione di esperti esterni e/o società specializzate, cui può essere affidato lo svolgimento di specifiche indagini, studi o ricerche finalizzati ad approfondire la conoscenza di determinati processi oppure la conduzione di determinati incarichi di valutazione, nei limiti del budget complessivamente assegnato. È ciò che è avvenuto, ad esempio, nell'ambito del progetto di valutazione dei Dipartimenti che, sviluppato nel corso del biennio 2009-'10, ha comportato l'intervento di gruppi di esperti esterni dal profilo internazionale ("peer review team") cui è stato affidato il compito di esaminare, anche attraverso una visita in loco, l'attività di ricerca svolta da ciascun Dipartimento nell'arco di un quadriennio e di esprimere dettagliate valutazioni (quantitative e qualitative), tenendo conto di una serie di criteri e parametri prestabiliti.

Per quanto riguarda le attività più recenti, nel corso 2012 e nella prima parte del 2013 il Nucleo ha coordinato e presidiato una lunga serie di interventi e processi di valutazione (riguardanti sia adempimenti obbligatori previsti dalla vigente normativa nazionale sia iniziative promosse spontaneamente dall'Università), i più significativi dei quali sono riepilogati nello schema che segue.

Tab.1 – Principali attività presidiate dal Nucleo di Valutazione nel periodo 2012-2013

| Area di riferimento | Attività | Periodo di azione |
|--|---|---|
| Istituzione/ attivazione corsi di studio | Analisi preliminare e predisposizione della relazione tecnica riguardante l'istituzione del corso di laurea "Triple Bachelor in Business" (programma congiunto in partnership con l'University of Southern California - Marshall School of Business (USC) e l'Hong Kong University of Science and Technology) | Gennaio 2012 |
| | Analisi della sussistenza dei requisiti necessari per l'attivazione dei corsi di studio (a.a. 2012-'13) e predisposizione della relativa relazione tecnica | Marzo-Aprile 2012 |
| Didattica – Corsi di studio | Monitoraggio dello sviluppo e analisi dei risultati delle rilevazioni inerenti gli insegnamenti dei corsi di studio e coordinamento del processo di <i>feedback</i> relativo alle situazioni di criticità | Gen.- Feb. (I sem.) Giugno-Lug. (II sem.) – 2012 e 2013 |
| | Predisposizione della relazione annuale sui risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti frequentanti sulla didattica (a.a. 2010-2011) | Aprile 2012 |
| | Supervisione del processo di revisione del sistema di rilevazione delle opinioni degli studenti e dei laureandi (con particolare riferimento all'introduzione di una procedura di compilazione online dei questionari inerenti la didattica) | Gennaio – Giugno 2013 |
| | Monitoraggio dello sviluppo e analisi dei risultati delle rilevazioni sulla soddisfazione dei laureandi | Gen.- Feb. (CdL) Aprile-Mag. (CdLM) – 2012 e 2013 |
| | Predisposizione della relazione annuale sui risultati delle rilevazioni delle opinioni dei laureandi sull'esperienza universitaria complessiva (a.a. 2010-2011) | Maggio 2012 |
| Esami – Corsi di studio | Monitoraggio dello sviluppo e analisi dei risultati dell'indagine annuale sulle percezioni degli studenti in merito alle modalità di svolgimento delle prove d'esame (organizzazione delle prove, modalità d'esame, equità percepita). | Gennaio-Marzo (2012 e 2013) |
| Dottorati di Ricerca | Valutazione (ex-ante) della sussistenza dei requisiti di idoneità dei corsi da attivare | Giugno-Luglio '12 |
| | Valutazione (ex-post) dei requisiti di idoneità dell'Ateneo quale sede di Dottorati di Ricerca | Febbraio-Marzo (2012 e 2013) |
| Attività di Ricerca | Predisposizione del rapporto di autovalutazione sulle strutture di ricerca previsto dal programma VQR 2004-2010 | Giugno – Luglio 2012 |
| | Monitoraggio dello stato di definizione/attuazione del nuovo sistema di valutazione e incentivazione dell'attività dei Centri di Ricerca | Intero periodo |
| Servizi | Monitoraggio dello sviluppo e dell'utilizzo dei risultati delle indagini periodiche sulla soddisfazione degli studenti e dei laureandi in merito ai principali servizi usufruiti durante il percorso universitario | Intero periodo |
| | Monitoraggio dello sviluppo del progetto di valutazione delle performance delle strutture e dei servizi amministrativi (basato sulla costruzione e il controllo di indicatori quali-quantitativi) | Intero periodo |
| Adempimenti ex L.370/1999 | Acquisizione, verifica e validazione delle informazioni e dei dati statistici richiesti nell'ambito della procedura di rilevazione "Nuclei" | Marzo-Maggio 2012 |
| Processo AVA | Supporto alla costruzione dell'impianto generale del sistema di AQ interno | Ott. 2012- Maggio 2013 |
| | Raccolta delle informazioni e sviluppo delle analisi per stesura relazione 2013 Acquisizione, verifica e validazione, di concerto con il Presidio, dei dati e delle informazioni richiesti (Allegati alla relazione). | Marzo-Maggio 2013 |

C2. Composizione e attività dell'Ufficio di Supporto al Nucleo

L'Ufficio Valutazione d'Ateneo è l'unità organizzativa che supporta attivamente il Nucleo fin dalla sua prima istituzione (che in Bocconi è avvenuta circa 15 anni fa), svolgendo le seguenti attività:

- gestione dell'agenda dei lavori dell'organo e preparazione delle relative sedute (compresa l'attività di verbalizzazione);
- preparazione e gestione delle rilevazioni periodiche condotte presso gli studenti di tutti i cicli di studio (corsi di laurea di I e II livello, Master universitari, Dottorati di Ricerca) e presso i laureandi dei percorsi di I e II livello in merito alla didattica, agli esami, ai servizi erogati e all'esperienza universitaria svolta, seguendo tutte le fasi operative (dalla messa a punto dei questionari all'elaborazione e all'analisi dei risultati fino al controllo degli interventi e delle azioni correttive definiti dalle strutture competenti in corrispondenza delle situazioni di criticità emerse);
- organizzazione e gestione operativa dei processi di valutazione dell'attività di ricerca sviluppata dai Dipartimenti, basati su interventi di "peer review" esterna;
- raccolta e verifica dei dati e degli indicatori relativi alle rilevazioni statistiche gestite dagli organi di riferimento del sistema universitario nazionale (MIUR, ANVUR, etc.);
- predisposizione, tenuta e aggiornamento di un sistema di indicatori di performance (quantitativi e qualitativi) relativi alle principali unità e strutture amministrative dell'Ateneo, finalizzati a tenere sotto controllo l'andamento nel tempo dei risultati ottenuti (anche di natura finanziaria) in rapporto agli obiettivi di sviluppo definiti dai vertici dell'Università;
- raccolta delle informazioni e sviluppo delle analisi preliminari occorrenti per la stesura dei pareri e delle relazioni che il Nucleo è chiamato a predisporre nel corso dell'anno (es. pareri sull'istituzione/attivazione dei corsi di studio; relazioni sulla verifica della sussistenza dei requisiti di idoneità previsti per i Dottorati di ricerca, relazioni sui risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei laureandi; relazione annuale);
- aggiornamento sull'evoluzione della normativa nazionale in materia di valutazione e sulle innovazioni e gli sviluppi più significativi in termini di metodologie e strumenti utilizzati, in questo campo, dalle istituzioni universitarie in ambito nazionale ed internazionale.

A livello organizzativo, l'Ufficio Valutazione d'Ateneo è inserito all'interno della Funzione Pianificazione, Misure e Controllo, che è l'entità incaricata di presidiare tutti i processi di pianificazione economico-finanziaria e di controllo e valutazione di economicità e di efficacia delle attività realizzate dalle strutture universitarie (accademiche e amministrative).

Attualmente l'ufficio può contare sull'operatività di quattro persone, tutte inquadrare con contratto a tempo indeterminato e in possesso delle competenze necessarie per lo svolgimento dei compiti assegnati (in particolare, è presente uno specialista di analisi statistiche e un esperto di processi di gestione della qualità); le risorse che compongono l'ufficio sono, inoltre, coinvolte in un piano di formazione continua, gestito dalla Funzione Risorse Umane, che comporta la partecipazione periodica a iniziative di aggiornamento professionale su temi specifici o di formazione relativa a temi di carattere più generale, in considerazione delle esigenze e delle opportunità di volta in volta individuate dal responsabile dell'unità amministrativa.

C3. Modalità organizzative e comunicative in relazione alle funzioni istituzionali

Per quanto riguarda il funzionamento e l'organizzazione dei lavori dell'organismo, in virtù di quanto stabilito dal Regolamento interno (in vigore dal 2002):

- Il Presidente sovrintende allo svolgimento dei lavori, convoca l'organo e definisce l'ordine del giorno delle sedute.

- Il Nucleo si riunisce almeno 3 volte all'anno (ulteriori riunioni possono essere convocate a seconda delle esigenze connesse allo svolgimento di specifici adempimenti o singole iniziative di valutazione) ed è validamente costituito se risultano presenti il Presidente, o suo delegato, e almeno un quarto dei suoi componenti.
- Le deliberazioni e i pareri sono assunti a maggioranza assoluta dei presenti (in caso di parità prevale il voto del Presidente).
- Al termine di ogni seduta è redatto un verbale, sottoscritto dal Presidente e dal segretario, in cui si riportano le deliberazioni adottate, i contenuti ed i termini essenziali della discussione. Copia del verbale è trasmessa a tutti i componenti del Nucleo e ai referenti principali dell'organismo (Rettore e Consigliere Delegato).
- Alle sedute del Nucleo possono essere invitati a partecipare, per la discussione o l'approfondimento di specifici temi, il Rettore, il Consigliere Delegato e altri soggetti apicali della struttura organizzativa dell'Ateneo (Prorettori, delegati rettorali, dirigenti amministrativi).
- Le funzioni di segretario, durante le sedute dell'organo, sono esercitate dal responsabile dell'ufficio di supporto.
- All'inizio di ogni anno, il Nucleo fissa il calendario delle riunioni e definisce il piano di attività.
- Entro il termine di ogni anno accademico, il Nucleo redige e presenta al Consiglio di Amministrazione, al Rettore e al Consigliere delegato dell'Università una relazione sull'attività svolta nell'anno solare precedente, la cui diffusione è curata dal Rettore nelle forme da lui ritenute più opportune.
- L'Università assicura al Nucleo il diritto di accesso ai dati e alle informazioni necessari allo svolgimento della propria attività, in possesso degli uffici e di ogni altra unità organizzativa dell'Ateneo, nonché la pubblicità e la diffusione degli atti, nel rispetto della normativa a tutela della riservatezza.

Come avviene per la trasmissione del verbale delle sedute, tutte le comunicazioni, le osservazioni e i pareri formulati dal Nucleo nell'esercizio delle sue funzioni istituzionali hanno come destinatari interni all'Università il Rettore e il Consigliere Delegato, che sono i due soggetti di vertice con i quali l'organo interagisce, salvo particolari eccezioni in cui l'interlocutore, su indicazione del Rettore, è un soggetto differente (es. un suo delegato o un Prorettore).

C4. Punti di forza e di debolezza relativamente a composizione e attività del Nucleo e dell'Ufficio di Supporto e modalità organizzative e comunicative

Una delle caratteristiche che contraddistingue favorevolmente l'attuale configurazione del Nucleo di Valutazione è, sicuramente, l'eterogeneità dei suoi componenti, che sono espressione sia del mondo accademico, sia dell'area amministrativa sia, infine, del sistema produttivo-impresoriale. Si tratta di un'articolazione che consente, attraverso il confronto continuo tra prospettive spesso differenti o, comunque, complementari, di valorizzare il dibattito interno all'organismo e arricchire il contributo di idee e proposte che esso è in grado di offrire all'Ateneo. Per quanto riguarda, in particolare, la componente esterna, la presenza di personalità di primo piano nei rispettivi ambiti di riferimento, che è sempre stata garantita in tutte le compagini che si sono alternate nel corso degli anni, rappresenta un indubbio elemento di forza del Nucleo, che gli ha permesso di accrescere nel tempo la propria autorevolezza e di ricevere ampia considerazione all'interno della comunità bocconiana.

Il mantenimento di un adeguato bilanciamento tra queste tre diverse "anime" ha portato negli anni anche ad un aumento della numerosità dei componenti dell'organismo di valutazione (da 6 originari a 9 attuali) che, lungi dal rappresentare un fattore di debolezza, può creare alcune complicazioni organizzative (anche per la difficoltà di combinare 9 agende diverse per la definizione e il rispetto delle date delle sedute) che si riflettono in uno sviluppo non sempre

agevole dei lavori dell'organo. Per tali ragioni, in vista del prossimo rinnovo del Nucleo (che terminerà il suo mandato triennale nell'autunno di quest'anno), si potrebbe pensare di individuare una composizione più snella, avendo margine per ridurre la compagine di 2 o 3 unità senza, per questo, dover rinunciare al contributo di una delle tre componenti che attualmente la caratterizzano.

Un fenomeno in grado di aggiungere complicazioni di natura organizzativa, determinando anche qualche ostacolo al regolare e fluido svolgimento dell'azione dell'organismo, è rappresentato dalla sostituzione dei membri durante lo svolgimento del loro mandato che, nell'ultimo periodo, si è verificato in modo piuttosto frequente con riferimento specifico alla componente docente. È questo un aspetto delicato che si collega all'applicazione delle regole interne che disciplinano le incompatibilità tra le diverse cariche accademiche (che risultano particolarmente stringenti per la posizione di membro docente del Nucleo di Valutazione). In queste condizioni è comprensibile che, di fronte alla possibilità di ottenere incarichi accademici di prestigio all'interno dell'Università, alcuni componenti docenti possano essere indotti a rinunciare al ruolo svolto nel Nucleo. Se, però, un simile comportamento cessa di essere episodico e tende ad assumere i caratteri della sistematicità richiede di essere affrontato, non solo per evitare che si creino dei precedenti poco raccomandabili, ma perché può rappresentare il segnale di una distorsione prodotta dall'operare dei meccanismi regolamentari interni. In questo senso, occorrerà intervenire (auspicabilmente prima dell'attribuzione del prossimo mandato triennale) sia sul fronte di una possibile ridefinizione delle vigenti regole di incompatibilità, anche in considerazione del mutato ruolo che il Nucleo sarà chiamato ad esercitare nel nuovo assetto determinato dalla piena attuazione del sistema di AQ interno, sia nella direzione di una più chiara comunicazione, in sede di nomina della componente docente dell'organismo, dell'assenza di una condizione di "secondarietà" del ruolo di membro del Nucleo rispetto alla gran parte degli altri incarichi istituzionali.

Con riferimento all'ufficio di supporto del Nucleo vanno sicuramente elogiare le capacità di sostenere e portare avanti, nonostante la disponibilità di un organico limitato, tutte le attività e i processi di valutazione che si sono sovrapposti nel corso di questi ultimi anni (sia per iniziativa interna sia, soprattutto, per le continue nuove richieste provenienti dagli organi di governo del sistema universitario), rendendo sempre più oneroso il lavoro svolto e sempre più difficile il rispetto delle stringenti scadenze previste.

Queste caratteristiche di disponibilità, flessibilità operativa e spirito di abnegazione, insieme all'elevata competenza e professionalità acquisita dal personale nella gestione di tutte le fasi operative (ma spesso anche di buona parte di quelle progettuali) in cui si articolano i diversi programmi di valutazione, rappresentano indubbiamente i fattori di forza di una struttura organizzativa che è stata in grado, finora, di supportare egregiamente l'attività del Nucleo, pur in presenza di un'escalation di iniziative da gestire.

La situazione descritta rivela, in realtà, anche un rischio di sovraccarico di compiti che potrebbe concretizzarsi nel giro di pochi mesi, se gli organi di vertice dell'Ateneo intenderanno confermare l'intenzione di affidare all'Ufficio Valutazione la funzione di supportare, dal punto di vista tecnico-operativo, anche l'attività del Presidio di Qualità di Ateneo, oltre che quella del Nucleo di Valutazione. Tenuto conto che, a breve, l'azione del Presidio entrerà nel vivo con l'implementazione concreta delle procedure e dei meccanismi in cui si articolerà il progettato sistema di AQ interno e, parallelamente, occorrerà gestire anche il processo di monitoraggio e controllo che dovrà condurre all'accreditamento dei corsi di Dottorato di Ricerca, si comprende l'importanza di provvedere in tempi rapidi ad un corrispondente rafforzamento dell'organico su cui potrà contare questa unità amministrativa per evitare che essa possa trovarsi nelle condizioni di non riuscire a gestire, con l'impegno e l'attenzione necessari, le azioni dei due organi, rischiando di trasformare un punto di forza del sistema operativo di gestione della qualità di ateneo in un fattore di debolezza.

Sul fronte delle modalità organizzative e comunicative adottate dal Nucleo non si segnalano, infine, punti critici da approfondire né tantomeno situazioni di particolare rilevanza che meritino di essere evidenziate.

C5. Opportunità e rischi in relazione al più ampio contesto organizzativo e relativamente all'AQ

Le nuove condizioni di operatività che vanno delineandosi per il Nucleo in virtù dell'introduzione del modello AVA e del conseguente riassetto organizzativo interno indotto dalla costituzione del Presidio di Qualità fanno intravedere all'orizzonte più rischi che opportunità per l'Ateneo.

Il beneficio principale derivante dalla nuova articolazione di organi coinvolti nei processi di valutazione e assicurazione della qualità è collegato al ruolo diverso, e per certi aspetti più pregnante, che il Nucleo potrà esercitare nel rapporto con gli organi di governo dell'Ateneo.

Una volta privato della responsabilità diretta del corretto ed efficace funzionamento del sistema interno, l'organismo di valutazione sarà infatti in grado di svolgere meglio, e con maggiore titolo, la funzione di indirizzo e *advising* nei confronti dei suoi referenti storici (Rettore e Consigliere Delegato), che può rappresentare, alla lunga, l'effettivo valore aggiunto dell'azione del Nucleo (al di là della funzione "obbligatoria" di controllo formale dell'adeguatezza dei meccanismi e delle procedure messe in atto dal Presidio di Qualità), che pure l'organismo fino ad oggi aveva cercato di espletare, in aderenza a quel ruolo propositivo originariamente accordatogli dall'Università, trovandosi però nella condizione non ottimale di poter essere parte in causa degli specifici interventi e/o orientamenti prospettati.

Dal rapporto e dall'interazione con gli altri organi dell'Ateneo e, in particolare, con quelli chiamati a completare la struttura organizzativa dell'AQ di Ateneo (Presidio di Qualità e Commissioni Paritetiche in primis), non si intravedono al momento particolari opportunità da ricavare, mentre sono ben evidenti i pericoli potenziali in cui si può incorrere. Da questo punto di vista, si segnalano in particolare:

1. Il rischio di confusione e disorientamento che può essere indotto dalla parziale sovrapposizione di competenze (soprattutto rispetto al Presidio di Qualità ma anche, limitatamente ad alcuni aspetti, rispetto alle Commissioni Paritetiche). Sebbene in principio i ruoli di questi organi siano adeguatamente riconoscibili, l'esercizio concreto delle rispettive funzioni e l'interazione reciproca potrà dar luogo a situazioni in cui la loro azione rischierà di sovrapporsi, con più soggetti che interverranno su un medesimo aspetto senza che sia chiaramente distinguibile, dall'esterno, la diversa prospettiva di ciascuno di essi. Solo a titolo di esempio si può riprendere proprio l'esercizio in oggetto riguardante lo sviluppo della relazione annuale: in questa occasione, l'Anvur chiede al Nucleo di effettuare una valutazione ex-post del complessivo sistema di AQ predisposto dall'Ateneo ma anche di aspetti di dettaglio relativi all'adeguatezza dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dei singoli corsi di studio offerti dall'Ateneo (o di gruppi omogenei di corsi) così come alla loro efficacia, che sono allo stesso tempo oggetto del lavoro di analisi demandato alle Commissioni Paritetiche (e i cui esiti devono essere riportati nelle relazioni di loro competenza). È questa una delle circostanze più eclatanti in cui si produrranno valutazioni "doppie" (il più delle volte sovrapponibili tra loro ma potenzialmente anche contrastanti) delle medesime fattispecie, ma situazioni di questo tipo possono presentarsi anche con riferimento all'esercizio dell'attività di audit interno, avente ad oggetto l'accertamento delle effettive modalità di applicazione di specifiche procedure del sistema di AQ da parte di singole unità organizzative, che formalmente può far capo sia al Presidio di Qualità che allo stesso Nucleo di Valutazione (mentre sarebbe più opportuno specificare con chiarezza che al Presidio competono gli audit di I livello e al Nucleo esclusivamente quelli di II livello, che hanno come riferimento l'attività svolta dal Presidio al fine di assicurare il corretto ed efficace funzionamento del sistema di AQ interno). Per tali ragioni sarà importante, al fine di evitare che si creino incertezze

tra i vari attori chiamati a svolgere la propria parte nei processi di assicurazione qualità, che l'azione degli organi chiamati a sorvegliare e a far funzionare questi complessi meccanismi risulti, all'interno, il più possibile concertata, definendo preventivamente i confini delle rispettive sfere di competenza (al di là dei compiti formalmente assegnati dal modello AVA) e le modalità più efficaci con cui alternare e rendere complementare il proprio intervento.

2. La difficoltà di attuare quel ruolo di auditor di II livello che l'Anvur ha ritagliato per il Nucleo nella logica complessiva del modello AVA, sia per gli aspetti di ambiguità che si celano nell'attribuzione, in concreto, di compiti di verifica non solo "formali" (miranti all'accertamento del corretto funzionamento del sistema predisposto e della *compliance* alle procedure e agli standard del modello) ma anche sostanziali (valutazioni di coerenza, efficacia, adeguatezza degli obiettivi, delle risorse e dei risultati dei corsi di studio), sia soprattutto perché il mantenimento di un approccio indipendente e insensibile alle istanze dell'Università non può essere garantito integralmente finché questo organo continuerà ad essere emanazione diretta (per tutte le sue componenti, compresa quella esterna) della stessa istituzione oggetto di controllo e non saranno create le condizioni di effettiva terzietà rispetto ad essa.

2. Descrizione e valutazione dell'organizzazione per la formazione dell'Ateneo

2.1. Organizzazione dell'offerta formativa dell'Ateneo, numero di Corsi di Studio e numero di insegnamenti, sostenibilità economico-finanziaria

L'offerta formativa erogata dall'Ateneo nell'a.a. 2012-2013 si compone di:

- 5 corsi di laurea nell'area economico-aziendale;
- 10 corsi di laurea magistrale nell'area economico-aziendale,
- 1 corso di laurea magistrale a ciclo unico nell'area area giuridica.

Tali programmi non hanno subito variazioni in numero o nella struttura (a parte alcuni marginali adattamenti in termini di piani di studi) negli ultimi quattro anni, avendo dimostrato, da un lato, di essere in grado di generare una buona domanda di mercato (che si mantiene superiore al doppio del numero dei posti messi a disposizione, permettendo all'Ateneo di poter selezionare le migliori candidature) e, dall'altro, di fornire ai diplomati valide opportunità di inserimento lavorativo (i tassi di occupazione a 1 anno dalla laurea si mantengono, generalmente, su livelli molto superiori a quelli medi nazionali registrati nelle corrispondenti aree disciplinari).

La successiva Tab.2 riporta l'elenco dei corsi di studio erogati, corredato dal corrispondente numero di studenti di immatricolati (nell'a.a. 2012-13). Come si può notare, tutti i corsi rispettano pienamente i requisiti minimi dimensionali previsti dalla normativa vigente (corrispondenti a 36 immatricolati per le classi L-18 e L-33, a 50 per la classe LMG/01 e a 10 per le classi LM-56 e LM-77).

Tab.2 – Offerta formativa di I e di II livello per l'a.a. 2012-2013

| N. | Denominazione del corso | Acronimo | Classe | Immatricolati |
|---------------|--|-----------------------|-------------|---------------|
| 1 | <i>Economia aziendale e management</i> | CLEAM | L-18 | 1.216 |
| 2 | <i>Economia e finanza</i> | CLEF | L-18 | 263 |
| 3 | <i>Economia e management per arte, cultura e comunicazione</i> | CLEACC | L-18 | 261 |
| 4 | <i>Economia e scienze sociali</i> | CLES | L-33 | 253 |
| 5 | <i>International economics, management and finance</i> | BIEMF | L-33 & L-18 | 535 |
| 6 | <i>Giurisprudenza</i> | CLMG | LMG/01 | 316 |
| 7 | <i>Management</i> | M-LM | LM-77 | 461 |
| 8 | <i>International Management</i> | IM-MSc | LM-77 | 156 |
| 9 | <i>Marketing Management</i> | MM-LM/MSc | LM-77 | 262 |
| 10 | <i>Amministrazione, finanza aziendale e controllo – Accounting, Financial Management and Control</i> | AFC-LM/MSc | LM-77 | 268 |
| 11 | <i>Economia e Management delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni internazionali</i> | CLAPI-LM | LM-77 | 93 |
| 12 | <i>Economia e management delle istituzioni e dei mercati finanziari – Finance</i> | CLEFIN-LM/Finance-MSc | LM-77 | 252 |
| 13 | <i>Economia e legislazione per l'impresa</i> | CLELI-LM | LM-77 | 94 |
| 14 | <i>Economics and Management in Arts, Culture, Media and Entertainment</i> | ACME- MSc | LM-77 | 106 |
| 15 | <i>Discipline economiche e sociali – Economic and Social Sciences</i> | DES-LM/ESS-MSc | LM-56 | 177 |
| 16 | <i>Economics and Management of Innovation and Technology</i> | EMIT-MSc | LM-56 | 97 |
| Totale | | | | 4.810 |

Legenda classi:

L-18 – Scienze dell'economia e della gestione aziendale;

LM-56 – Scienze dell'economia

LMG/01 – Magistrale in giurisprudenza

L-33 – Scienze economiche

LM-77 – Scienze economico-aziendali

La relativa stabilità di questi ultimi anni in termini di numero di corsi e contenuto dei programmi offerti si riflette, naturalmente, anche nell'articolazione degli insegnamenti impartiti che, come si può notare dai dati riportati nella Banca Dati dell'Offerta Formativa, tendono a subire solo limitate variazioni da un anno all'altro e, con riferimento all'a.a. 2012-'13, si attestano su un totale di circa 230 nei due semestri didattici.

Anche l'aspetto della sostenibilità economico-finanziaria dell'offerta didattica non richiede particolari analisi o valutazioni alla luce delle condizioni di stabilità raggiunte in questi anni. Su questo fronte specifico occorre, tra l'altro, far presente che storicamente l'Ateneo ha sempre garantito la disponibilità di tutte le risorse finanziarie necessarie a sostenere il portafoglio di corsi studio di cui si è decisa l'erogazione così come tutti i relativi sviluppi pianificati⁷.

2.2. Organizzazione per la gestione dell'offerta formativa (Ripartizioni, Dipartimenti/Strutture di raccordo)

L'assetto organizzativo della componente accademica dell'Università può essere rappresentato come una struttura a matrice, sui due lati della quale operano, rispettivamente:

- unità organizzative che hanno il compito di presidiare le relazioni con i contesti e i "mercati" di riferimento esterni e che si distinguono, a loro volta in:
 - Scuole, cui è demandata la gestione delle attività formative nei diversi ambiti e modalità in cui esse si sostanziano (formazione pre-esperienza di I, II, III livello, e formazione post-esperienza);
 - Centri di Ricerca, ai quali compete lo sviluppo e la gestione dei programmi strutturati di ricerca (sia su commessa sia di base);
- unità organizzative cui sono affidati i compiti di gestione e sviluppo del corpo docente e di presidio dell'attività di ricerca in specifici ambiti disciplinari (attualmente tali unità sono rappresentate dai Dipartimenti).

Restringendo il campo di attenzione alle strutture responsabili della gestione delle attività didattiche, dal 2006 sono operative le seguenti cinque Scuole:

1. Scuola Universitaria, cui afferiscono i corsi di laurea triennali dell'area economico-aziendale;
2. Scuola Superiore Universitaria, cui afferiscono i corsi di laurea magistrale dell'area economico-aziendale e tutti i corsi master universitari;
3. Scuola di Giurisprudenza, cui è affidata la gestione dei programmi formativi dell'area giuridica;
4. Scuola di Dottorato, che coordina i corsi di dottorato di ricerca.
5. Scuola di Direzione Aziendale – SDA Bocconi, cui compete il compito di promuovere e organizzare le attività di formazione post-esperienza (master e corsi *executive*).

Le ragioni di questa articolazione consistono nell'esigenza di garantire, attraverso una separazione non solo formale ma anche sostanziale, maggiore funzionalità ed efficienza nella gestione dei diversi segmenti formativi in modo da semplificare i processi decisionali e, nel contempo, rendere più flessibile la capacità di risposta dell'Ateneo alle istanze provenienti dai vari "mercati" di riferimento. Ricalcando la struttura a matrice precedentemente indicata, ogni Scuola attinge, di fatto, alle competenze disciplinari dei singoli Dipartimenti (che, a loro volta, sono responsabili della messa a disposizione delle risorse di docenza necessarie per rispondere alle istanze provenienti dalle Scuole) per la composizione degli assetti didattici che caratterizzano ciascun prodotto formativo, in una logica di interazione continua ma anche di responsabilizzazione reciproca tesa al perseguimento dei comuni obiettivi strategici dell'Università.

⁷ Solo per completezza informativa si consideri, inoltre, che pur in presenza di riduzioni consistenti nei trasferimenti dal Ministero dal 2006 al 2010 (-15,7%), l'Università ha comunque incrementato i propri ricavi nello stesso periodo (+15,2%) e ha sempre chiuso i propri bilanci in attivo.

Ogni Scuola è posta sotto la responsabilità di un Dean, che risponde direttamente al Rettore nel perseguimento degli obiettivi fissati dall'Università e presiede il Consiglio di Scuola, organo composto dai Direttori dei Corsi di Studio che afferiscono alla Scuola, alle cui sedute partecipano (limitatamente alle materie di loro preminente interesse) alcuni rappresentanti eletti degli studenti. Ad esso competono le decisioni operative inerenti la gestione della Scuola, nel rispetto dei regolamenti e delle delibere assunte dagli organi di livello superiore, quali in particolare:

- approvazione del Regolamento didattico dei corsi di studio;
- organizzazione delle attività formative;
- supervisione dell'andamento dei corsi di studio e della carriera accademica degli studenti;
- monitoraggio dei dati di performance e dei risultati delle valutazioni espresse dagli studenti e loro utilizzo per migliorare l'efficacia della didattica erogata e dei programmi offerti.

Il Consiglio di Scuola svolge, inoltre, funzioni propositive e istruttorie nei confronti del Consiglio Accademico sui temi più rilevanti che riguardano i percorsi formativi gestiti (attività di promozione e iniziative di marketing, criteri e modalità di selezione degli studenti, politiche relative agli stage e all'inserimento occupazionale dei laureati, variazioni dei piani studio etc.).

Alla base della struttura organizzativa che si occupa della gestione e del monitoraggio dell'offerta formativa di I e II livello si collocano i Comitati di Corso di Studio che, presieduti dai rispettivi Direttori di corso di studio, svolgono funzioni complementari rispetto ai Consigli di Scuola; tali organi:

- assicurano lo svolgimento delle attività didattiche e tutoriali fissate dall'Ordinamento didattico;
- esaminano ed approvano i piani di studio degli studenti;
- esaminano ed approvano le pratiche di trasferimento degli studenti dall'interno dell'Università e da altre Università italiane e straniere e procedono al riconoscimento dei crediti acquisiti;
- provvedono al riconoscimento degli studi compiuti all'estero dagli studenti dei rispettivi corso di studio;
- esaminano, almeno una volta all'anno, i risultati degli esami e delle altre prove di verifica della preparazione degli studenti;
- possono formulare, al Consiglio di Scuola di riferimento, proposte di modifica dell'ordinamento didattico del corso e di attivazione di nuovi insegnamenti.

2.3. Organizzazione dei servizi di supporto allo studio generali o comuni a più Corsi di Studio (orientamento e assistenza in ingresso, orientamento e assistenza in itinere, assistenza per lo svolgimento di periodi di formazione all'esterno e per la mobilità internazionale, orientamento e assistenza in uscita).

I servizi offerti dalla struttura tecnico-amministrativa dell'Università sono organizzati in modo centralizzato, secondo una logica che prevede un presidio unitario di tutti i macro-processi che si caratterizzano per avere finalità comuni o le medesime categorie di destinatari.

Le attività di supporto direttamente attinenti all'erogazione dell'offerta formativa e alla vita universitaria degli studenti afferiscono, in particolare, alla Divisioni Studenti, alla Divisione Didattica e alla Divisione Mercato.

La Divisione Studenti ha la responsabilità di tutte le attività destinate e/o indirizzate allo studente (effettivo e potenziale) e al soddisfacimento delle sue necessità. Nello specifico, si occupa dei seguenti aspetti:

- Sviluppo di attività di marketing e promozione dei programmi formativi;
- Gestione delle iniziative di reclutamento e orientamento di potenziali studenti;
- Gestione dei processi di selezione, ammissione e immatricolazione degli studenti nei diversi percorsi e segmenti formativi;

- Gestione dei servizi di accoglienza (benvenuto, informazioni e supporto iniziale);
- Gestione dei processi relativi al pagamento delle rette e dei contributi universitari e alla concessione delle agevolazioni economiche (borse di studio, esoneri, prestiti, alloggi a tariffe differenziate etc.);
- Gestione del servizio alloggi;
- Sviluppo e promozione di attività culturali, sportive e corsi extra-curricolari;
- Organizzazione di corsi e seminari finalizzati al miglioramento delle capacità di apprendimento o allo sviluppo delle c.d. “soft skills”;
- Consulenza individuale per aiutare gli studenti a identificare e risolvere situazioni particolari di difficoltà e disagio durante il percorso di studi.

La Divisione Didattica è delegata a presidiare tutti i processi collegati alle attività didattiche erogate dall’Università. In particolare, competono a questa Divisione le seguenti funzioni principali:

- programmazione dei corsi di studio per ciclo;
- programmazione annuale delle attività didattiche previste dai piani di studio;
- pianificazione e gestione dei calendari accademici (lezioni e appelli d’esame) e delle giornate di laurea;
- definizione delle commissioni d’esame;
- gestione del processo di iscrizione degli studenti all’anno accademico e delle attività riguardanti la loro carriera accademica;
- monitoraggio delle attività didattiche e delle performance degli studenti ed elaborazioni statistiche dei dati ad esse attinenti;
- supporto ai Direttori di corso di studio nella gestione dei percorsi formativi e supporto agli studenti con riferimento a specifici processi (es. lavori finali e tesi di laurea);
- Gestione delle attività di segreteria dei corsi e degli insegnamenti;
- Gestione delle comunicazioni agli studenti e ai docenti sui temi riguardanti la didattica erogata attraverso tutti i canali a ciò deputati.

La Divisione Mercato ha il compito di presidiare, gestire e sviluppare le relazioni (nazionali e internazionali) e le attività attraverso cui l’Università si interfaccia con i propri mercati di riferimento e con i soggetti (Università, imprese, istituzioni) che vi operano. Gestisce, nello specifico, i seguenti macro-processi:

- Mobilità internazionale degli studenti, curando lo sviluppo e la gestione di accordi e alleanze con altre istituzioni internazionali finalizzati allo realizzazione di programmi congiunti (es. *Double Degree*) e di attività di scambio di studenti (*exchange programs*);
- Supporto e accompagnamento degli studenti al lavoro, attraverso iniziative di orientamento professionale e attitudinale, sviluppo e promozione di stage, *outplacement* (Career Service);
- Relazioni con imprese, enti e istituzioni;
- Analisi di prodotto e di mercato (analisi relative al posizionamento internazionale dell’Ateneo e dei programmi formativi e indagini sull’inserimento occupazionale dei laureati/diplomati).

All’interno di queste strutture sono, dunque, facilmente individuabili tutti i servizi offerti agli studenti prima, durante e dopo la loro esperienza di studio in Bocconi, le cui principali caratteristiche sono di seguito riepilogate.

Orientamento in ingresso

Il servizio Orientamento universitario, che opera nell’ambito della Divisione Studenti, propone una serie di iniziative e strumenti specificamente rivolti a studenti delle scuole medie superiori, studenti universitari e laureati triennali, italiani e stranieri per accompagnarli nella scelta dell’Università e del corso di laurea la Bocconi, quali:

- iniziative di presentazione (in Bocconi, nelle principali città italiane, nelle scuole/Università e a saloni specializzati in Italia e all'Estero);
- iniziative di formazione, che costituiscono occasioni di approfondimento e sperimentazione dei contenuti e di conoscenza diretta dell'Università;
- servizi di informazione (colloqui informativi individuali, newsletter, social media, caselle e-mail e area web dedicate);
- iniziative e servizi per studenti ammessi volti ad accompagnare il loro ingresso in università (*welcome days*, colloqui individuali etc.).

Orientamento e tutorato in itinere (servizi presidiati dalle Divisioni Didattica e Studenti)

Al fine di garantire un servizio qualificato relativamente a tutte le diverse tematiche per le quali gli studenti necessitano di supporto durante il loro percorso formativo, l'Università ha scelto di non adottare il modello per cui un unico tutor segue il singolo studente a 360° ma di prevedere figure di riferimento diverse, specializzate a seconda della tematica da affrontare.

Per tutti gli aspetti strettamente connessi al piano studi (quali, a titolo di esempio, gli insegnamenti da inserire in piano studi secondo scelte individuali, gli insegnamenti da sostenere all'estero, la coerenza del contenuto dello stage rispetto agli obiettivi formativi del corso di studi, gli argomenti sui quali sviluppare il lavoro finale /tesi) le figure di riferimento per lo studente sono il Direttore del Corso di studi, il suo Assistente e la Segreteria del corso di studi.

Per molti insegnamenti sono, inoltre, previsti dei *teaching assistant*, docenti junior che supportano gli studenti svolgendo esercitazioni di gruppo, fornendo chiarimenti negli orari di ricevimento e prestando assistenza in aula durante la discussione di casi o i lavori di gruppo.

Infine, per gli aspetti che riguardano il benessere psicologico degli studenti e il supporto per lo sviluppo dell'autoconsapevolezza e per la valorizzazione delle proprie risorse nei rapporti interpersonali, la Divisione Studenti offre – attraverso professionisti specializzati – il servizio “*Counseling e Self-empowerment*”, che si articola in attività di consulenza individuale e nell'erogazione di corsi specifici (relativi a tematiche quali: gestione di ansia e stress, gestione del tempo, assertività, ecc.).

Assistenza per la mobilità internazionale

Tramite il servizio Relazioni Internazionali della Divisione Mercato gli studenti possono ricevere assistenza e supporto per:

- partecipare al programma Scambi – che include il Programma LLP-Erasmus e si basa su accordi bilaterali con oltre 200 Università in 50 Paesi nei 5 continenti (per un totale di circa 670 opportunità all'anno per gli studenti triennali e circa 500 per gli studenti biennali) – che dà loro la possibilità, in presenza di determinati requisiti curriculari, di frequentare corsi nelle Università *partner* che possono poi essere riconosciuti in Bocconi;
- aderire ad altre opportunità di svolgimento di esperienze all'estero offerte dall'Ateneo agli studenti dei corsi di laurea magistrale (attraverso gli accordi di Double Degree esistenti e il programma CEMS-MIM⁸) e agli studenti del percorso magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (Programma Themis⁹).

⁸ Si tratta di una particolare “variante” del percorso di studi della durata di un anno, riservata a un numero ristretto di studenti iscritti ai corsi di laurea magistrale M-LM e IM-MSc, che comporta lo svolgimento, in modo parallelo e coordinato da 19 istituzioni universitarie europee e 7 extra- europee (tra cui la Bocconi), del medesimo programma secondo medesime modalità, oltre alla frequenza di un semestre di studi presso una di queste istituzioni. Tale percorso comporta il rilascio di un diploma congiunto, riconosciuto nei paesi di appartenenza delle Università partecipanti al network.

⁹ Il programma consente agli studenti iscritti al 4° o al 5° anno di conseguire un certificato internazionale – in aggiunta al titolo Bocconi – a fronte delle seguenti attività: frequenza di un semestre all'estero presso una delle istituzioni aderenti al programma (oltre alla Bocconi, partecipano: ESADE – Barcellona, *Freie Universitaet* - Berlino, *Université Est Créteil Val de Marne* - Parigi, *Maastricht Law School* – Maastricht), svolgimento di uno stage internazionale e partecipazione a un seminario monotematico della durata di tre giorni.

Nello specifico, il servizio Relazioni Internazionali provvede a:

- raccogliere e pubblicizzare le opportunità di mobilità;
- orientare gli studenti alla scelta della destinazione (anche sulla base del corso di studio seguito e degli interessi personali) e degli insegnamenti da seguire;
- selezionare i partecipanti sulla base della media dei voti agli esami e del numero di crediti conseguiti;
- assegnare le Borse di Studio per la mobilità ai partecipanti in possesso dei requisiti;
- assistere gli studenti nella predisposizione della documentazione necessaria (certificati, visti, assicurazione, etc.);
- verificare le registrazioni relative al superamento degli esami e stabilire la conversione delle votazioni degli stessi in trentesimi¹⁰, al ritorno dal periodo di mobilità.

Assistenza per tirocini o stage

Nell'ambito della Divisione Mercato l'ufficio Career Service assiste gli studenti e i laureati nel reperimento degli stage e nelle procedure relative alla loro attivazione sia sul territorio nazionale sia all'estero. In particolare, una volta che lo studente/laureato è stato selezionato, il Career Service:

- progetta lo stage insieme all'azienda secondo standard di qualità definiti internamente;
- assegna allo stagista un tutor didattico/organizzativo;
- predispone i documenti di stage (convenzione e progetto formativo, secondo la normativa vigente) e accende le coperture assicurative in qualità di ente promotore;
- fornisce assistenza mediante lo Sportello dell'Ufficio Stage;
- eroga formazione/informazione su aspetti comportamentali, normativi e procedurali dello stage;
- supporta lo stagista nel rilascio di dichiarazioni relative alla richiesta di visti per stage da svolgersi in Paesi extra-UE, al rinnovo del permesso di soggiorno per lo svolgimento di stage in Italia per studenti extra-UE;
- a metà dello svolgimento dello stage effettua un monitoraggio dello stesso, intervenendo in caso di problemi emersi tra l'azienda e lo stagista;
- richiede ed elabora al termine dello stage le valutazioni finali sia da parte del tirocinante sia da parte dell'azienda;
- attesta l'effettivo svolgimento dello stage secondo gli accordi prestabiliti e attribuisce i crediti formativi nel caso di stage curriculari.

Accompagnamento al lavoro

La Divisione Mercato, tramite il Career Service, offre anche molteplici servizi e attività volti a favorire l'inserimento di studenti e laureati nel mercato del lavoro in Italia e all'estero. Le iniziative possono essere raggruppate in due aree tematiche, una dedicata alla conoscenza del mondo del lavoro e una dedicata alla ricerca di opportunità di stage e di *placement* e all'incontro con le aziende.

Tutte le informazioni sono disponibili su un'area riservata del sito web d'Ateneo, presso uno sportello di *front office* dedicato e tramite diversi altri canali di comunicazione dell'Università.

Le iniziative volte alla conoscenza del mondo del lavoro consistono in un insieme di attività che supportano lo studente, durante il percorso accademico, nel riconoscimento delle proprie competenze personali (attraverso esperienze di colloqui di gruppo e individuali) e nell'analisi delle caratteristiche del mercato del lavoro, per una ricerca consapevole delle opportunità e per sapersi proporre al meglio alle imprese (attraverso: seminari di formazione su professioni, tecniche di ricerca di lavoro, *soft skill* più richieste dal mercato; testimonianze sulle carriere; brevi esperienze

¹⁰ La conversione avviene sempre previo consenso del docente responsabile del corrispondente insegnamento impartito in Bocconi e sulla base di apposite tabelle di conversione sviluppate dal Servizio.

in azienda, in Italia e all'estero; simulazioni di colloqui di selezione; consulenze individuali con focus su settori, aree funzionali e aree geografiche).

Le iniziative c.d. "di *recruiting*" consistono in molteplici occasioni di incontro con i datori di lavoro, *in-campus* e *off-campus*, finalizzate a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Un team dedicato sviluppa le relazioni con il mercato domestico e internazionale, con l'obiettivo di massimizzare le opportunità di stage e *placement* offerte a studenti e laureati. Per facilitare l'inserimento lavorativo dei profili appartenenti alle categorie protette è disponibile un servizio dedicato.

Opportunità di stage e di lavoro in Italia e all'estero raccolte dall'Università e riservate ai propri studenti e laureati sono messe a disposizione anche tramite una piattaforma online aggiornata quotidianamente e la pubblicazione di offerte di stage curriculari. Vi sono, poi, una serie di iniziative e *job fair* settoriali o generalisti a cui gli studenti sono invitati a partecipare.

2.4. Dotazione infrastrutturale e tecnologica dell'Ateneo in termini di aule, laboratori, biblioteche, ecc.

Come già accennato nel precedente paragrafo, tutti i servizi e le strutture tecnico-amministrative dell'Ateneo, comprese le dotazioni fisiche, infrastrutturali e tecnologiche, sono organizzate e gestite a livello centrale e servono, indistintamente, ogni componente accademica e ogni percorso di studio.

Per quanto riguarda le responsabilità di gestione:

- gli edifici (e le aule in essi contenute) sono posti sotto il controllo del Servizio Logistica, Infrastrutture e Acquisti;
- le infrastrutture informatiche dipendono dal Servizio Organizzazione e Sistemi Informativi;
- la gestione del patrimonio librario e delle banche dati (inclusi i servizi connessi) compete alla Biblioteca.

Di seguito di forniscono alcuni dati e informazioni (quantitative e qualitative) sulle principali dotazioni di cui può disporre l'Ateneo.

Aule: sono usufruibili, per i corsi di studio di I e II livello, 83 aule di capienza variabile da un minimo di 18 posti a un massimo di circa 400 (per un totale di circa 10.000 postazioni a sedere). Come già esaminato in occasione della valutazione della sussistenza dei requisiti necessari per l'attivazione dell'offerta formativa a.a. 2012-13, questa disponibilità di aule appare pienamente adeguata alle necessità dei corsi di studio erogati dall'Ateneo. Applicando, infatti, i criteri definiti nel Doc. 17/01 del CNVSU (par. 3.2)¹¹, si dimostra un'ampia copertura del fabbisogno minimo individuato (cfr. Tab.3). Dal punto di vista dello stato e delle dotazioni previste, tutte le aule risultano di recente costruzione o sono state da poco ristrutturate e dispongono di impianti e attrezzature funzionali e corrispondenti alle esigenze ordinarie delle attività didattiche (PC per il docente, schermo di proiezione, video-beam, tende oscuranti, impianto sonoro¹² e impianto di condizionamento d'aria).

¹¹ Si ricorda che tali criteri si basano sull'ipotesi di fondo che ogni aula sia utilizzata a pieno regime (40 ore settimanali), ed individuano come soglia minima di adeguatezza quella che garantisce ad ogni studente frequentante la possibilità di disporre di un posto a sedere per almeno 15-20 ore settimanali. Partendo da questi presupposti si stima "un fabbisogno di aule (con dimensioni adeguate al numero di frequentanti) che, ipotizzando il loro pieno utilizzo, sia almeno pari alla metà del numero dei corsi di studio attivati moltiplicato per la durata (in anni) di ciascuno di essi".

¹² Non previsto nelle aule con un numero di posti pari o inferiore a 25.

Tab.3 – Analisi della copertura del fabbisogno minimo di aule per la didattica tradizionale

| Tipologia | N° corsi teorici | N° anni di studio | Totale |
|--|------------------|-------------------|------------|
| Lauree di I livello | 15 | 3 | 45 |
| Lauree di II livello | 23 | 2 | 46 |
| Lauree magistrali a ciclo unico | 2 | 5 | 10 |
| N. corsi attivi per anni impartiti (tot.) | | | 101 |
| Totale n. aule min. richieste | | | 101/2 = 51 |
| Totale n. aule disponibili | | | 79 |

Servizi informatici: una rete wireless gratuita (accessibile previa autenticazione) è attiva nei 4 principali edifici del campus universitario (via Sarfatti 25 e piazza Sraffa 13 – che ospitano la quasi totalità delle aule didattiche – via Roentgen 1 – dove hanno sede tutti i Dipartimenti ed i Centri di Ricerca dell’Ateneo – e via Gobbi 5 – dove è dislocata la Biblioteca), così come in tutti gli alloggi dei Pensionati dell’Università¹³.

Sono inoltre disponibili due laboratori informatici, con oltre un centinaio di computer utilizzabili dagli studenti in piena autonomia. Tramite la rete informatica d’Ateneo è infine possibile utilizzare applicativi scientifici e statistici come: Mathcad, SAS, SPSS, Gauss e Stata.

Laboratori: tra le strutture di questi tipo si annoverano il “*Bocconi Experimental Laboratory for the Social Sciences*” (BELLS), un laboratorio di ricerca empirica per le scienze sociali, istituito nel 2011 e utilizzato da ricercatori di ambiti diversi (economia, finanza, management, marketing, scienze politiche) e i laboratori di auto-apprendimento linguistico. Questi ultimi hanno postazioni dotate di PC collegabili alla rete di Ateneo e a Internet, lettori CD/DVD e cuffia con microfono per ascoltare e registrare. Il software installato (Divace) nei singoli computer, appositamente studiato per l’apprendimento delle lingue, prevede la possibilità di ascoltare più volte un modello di pronuncia e di registrare la propria voce mentre si ascolta il testo originale. La funzione “audioattiva comparativa correttiva” permette inoltre di eseguire un’auto-correzione sul proprio esercizio.

Spazi studio: sono presenti circa 1.400 posti studio, la metà dei quali è localizzata all’interno di appositi box da 6-8 posti, che risultano particolarmente adatti per lo svolgimento di lavori di gruppo. In aggiunta, negli orari in cui le aule non sono utilizzate per le lezioni queste sono liberamente accessibili e utilizzabili dagli studenti come aree studio. Una specifica pagina del sito web di Ateneo e un’apposita bacheca posta nell’edificio principale del campus indicano le aule-studio del giorno.

Biblioteca di Ateneo: possiede raccolte specializzate di elevato livello qualitativo e di dimensioni ragguardevoli (circa 770.000 volumi, oltre 23.000 titoli di periodici e pubblicazioni ufficiali e 63 banche-dati) in tutte le principali aree disciplinari verso le quali si rivolge l’attività dei docenti e dei ricercatori dell’Università. La struttura mette a disposizione anche una serie di risorse elettroniche di varia natura (comprendenti banche dati, riviste elettroniche, *working paper* online, tesi, documenti su CD-ROM etc.), che consentono un’agevole consultabilità, da “remoto”, di un ricco patrimonio bibliografico continuamente aggiornato. Anche in termini di accoglienza, il numero di posti disponibili (682 posti studio e 65 postazioni di consultazione) può ritenersi adeguato alle esigenze di lettura/consultazione degli studenti.

I servizi offerti, oltre a quelli “tradizionali” di consultazione in sede e prestito, comprendono: informazioni e assistenza alla ricerca, prestito interbibliotecario, supporto per utenti disabili della vista e organizzazione di seminari di ricerca bibliografica.

¹³ Con una disponibilità complessiva di 1.474 posti letto tali strutture sono in grado di soddisfare le richieste di oltre il 10% degli iscritti ai corsi di laurea di I e II livello e ai corsi di Dottorato di Ricerca dell’Università.

2.5 Punti di forza e di debolezza relativamente a organizzazione dell'offerta formativa, organizzazione per la gestione dell'offerta formativa, organizzazione dei servizi di supporto, adeguatezza della dotazione infrastrutturale e tecnologica.

Si riportano, di seguito, alcuni commenti e valutazioni complessive riguardanti ciascun ambito di riferimento, da cui è possibile trarre la conclusione che sul fronte degli aspetti organizzativi delle attività formative, e di supporto alle stesse, gli elementi positivi sono di gran lunga prevalenti e non si evidenziano veri e propri punti di debolezza ma solo isolate aree di attenzione.

Organizzazione e gestione dell'offerta formativa:

In termini complessivi, il portafoglio dei corsi di studio appare sufficientemente ampio e diversificato, con programmi che coprono le principali aree di studio delle scienze economiche e del management; corretta e razionale si dimostra anche la scelta di offrire una gamma più ampia di corsi di II livello (il doppio dei percorsi triennali), in modo da permettere ai laureati di I livello di poter scegliere tra più percorsi di specializzazione alternativi tra loro.

Un altro aspetto che costituisce un indubbio elemento di forza dell'intera offerta formativa dell'Ateneo è il suo spiccato carattere di internazionalità, assicurato dalla presenza di:

- 4 corsi di studio (1 di I livello e 3 di II livello) interamente impartiti in lingua inglese, a cui si affiancano altri 4 percorsi magistrali che sono erogati, in parallelo, sia italiano sia in inglese;
- un numero sempre più ampio di docenti stranieri (sia “strutturati” sia visiting professor) utilizzati per le attività didattiche;
- una fitta rete di accordi con istituzioni universitarie straniere per finalità di scambio di studenti o per lo sviluppo di Double Degree e altre iniziative che mirano a incentivare la frequenza di parti più o meno ampie dei programmi formativi all'estero (si veda quanto detto nella precedente sez.2.3 a proposito dell'”Assistenza per la mobilità internazionale”) e riescono a coinvolgere, complessivamente, circa il 30% di tutti gli studenti iscritti ai corsi di laurea e il 40% di quelli che frequentano i percorsi magistrali.

Direttamente collegata a quest'essenza internazionale che permea tutti i corsi di studio, indipendentemente dalla lingua in cui sono impartiti, è anche l'importanza che l'Università riconosce allo studio delle lingue straniere (e che cerca di trasmettere fin dall'inizio ai propri studenti), che si traduce, tra l'altro:

- nell'offerta, attraverso il Centro Linguistico di Ateneo, di percorsi strutturati di preparazione al sostenimento dei due esami di lingua straniera curricolari, previsti nei piani di studio di tutti i programmi di I e II livello, e/o al conseguimento delle certificazioni internazionali, gestita dal Centro Linguistico dell'Università;
- nella previsione dell'obbligo per tutti gli studenti (anche di quelli che frequentano un percorso impartito in italiano) di frequentare uno o più insegnamenti in lingua inglese.

Passando ad esaminare aspetti specifici di determinate categorie di programmi formativi, la regola del c.d. “sbarramento” tra I e II anno¹⁴ (in vigore nei corsi triennali e in quello magistrale a c.u. in Giurisprudenza) è da considerare molto utile ed efficace, in quanto consente di dar luogo a una sorta di seconda selezione degli studenti, dopo quella iniziale che avviene in fase di ammissione ai percorsi.

Per quanto riguarda i corsi di laurea magistrale, l'obbligo per tutti gli iscritti di effettuare almeno un'esperienza di stage per poter conseguire il titolo di studio (il c.d. “stage curriculare”) rappresenta indubbiamente una notevole opportunità concessa agli studenti per entrare in contatto con il mondo del lavoro prima del completamento del percorso di laurea, mentre la previsione, nell'ambito di numerosi insegnamenti, di metodologie di didattica attiva (consistenti,

¹⁴ Consistente nel permettere l'ammissione al II anno di corso solo quegli studenti del I anno che hanno conseguito almeno 24 crediti formativi (alla data del 31 luglio dell'anno solare successivo a quello di immatricolazione).

ad esempio, nello svolgimento di lavori individuali o di gruppo, nello sviluppo di *case study*, nell'organizzazione di presentazioni in aula), i cui esiti sono spesso presi in considerazione nella determinazione del voto d'esame, favorisce lo sviluppo da parte degli studenti di adeguate abilità e competenze (le c.d. *soft skills* e *managerial skills*¹⁵).

Se quelli descritti rappresentano i principali punti di forza, di natura qualitativa, desumibili dall'esame delle peculiarità organizzative che contraddistinguono l'offerta formativa dell'Ateneo, ulteriori fattori positivi possono essere ricavati dall'analisi delle principali performance relative ai corsi di studio (che, per comodità, sono stati riepilogati nella loro massima sintesi nella tabella che segue). I dati riportati evidenziano caratteristiche e risultati pienamente soddisfacenti con riferimento alla gran parte delle variabili considerate, e in modo particolare per: qualità degli studenti ammessi (indicatori n.3-4), capacità di attrazione nei confronti di studenti stranieri o di laureati provenienti da altri Atenei (n.1-2), regolarità dei percorsi (n.5-6-7), soddisfazione dei partecipanti (n.11), mobilità internazionale degli studenti (9), svolgimento di esperienze di stage (n.10) ed esiti occupazionali (n.12-13).

Tab.4 – Principali indicatori di performance relativi ai corsi di studio attivi – a.a. 2011-'12 (dati aggregati per cicli formativi)

| N. | Variabile | Corsi I liv.. area econ.- aziendale | Corsi II liv. area econ.- aziendale | CLMG |
|----|---|---|---|-------|
| 1 | % Immatricolati con cittadinanza estera | 11,6% | 9,0% | 0,3% |
| 2 | % Immatricolati con laurea di I livello conseguita in un altro Ateneo | | 30,5% | |
| 3 | Immatricolati CdL e CLMG – Media voti III-IV anno di Scuola Superiore ¹⁶ | 8,2 | | 8,1 |
| 4 | Immatricolati CdLM – Voto medio di laurea di I livello (in centodecimi) ¹⁷ | | 101,6 | |
| 5 | Tasso di abbandono alla fine del I anno | 6,9% | 2,0% | 9,2% |
| 6 | CFU conseguiti alla fine del I anno (% sul totale da conseguire) | 86,6% | 88,0% | 88,3% |
| 7 | % Laureati in corso | 82,5% | 90,2% | 93,5% |
| 8 | Voto medio di laurea | 97,7 | 102,8 | 99,9 |
| 9 | % Studenti che hanno svolto attività di studio all'estero di durata ≥3 mesi ¹⁸ | 32,8% | 41,9% | 39,1% |
| 10 | % Studenti che hanno svolto un'esperienza di stage ¹⁹ | 18,7% | 100% ²⁰ | 84,0% |
| 11 | % Laureandi che si sono dichiarati soddisfatti del corso di studi | 93,5% | 92,4% | 96,9% |
| 12 | % Laureati a.a. 2009-10 occupati a 1 anno dalla laurea (esclusi quanti proseguono studi o non cercano lavoro) | 89,1% | 95,1% | 95,2% |
| 13 | Tempo medio di attesa tra laurea e primo lavoro (in mesi) | 1,5 | 1,0 | 1,4 |

Sul fronte opposto, né le condizioni e le specificità organizzative né tantomeno le evidenze connesse alle prestazioni realizzate fanno emergere reali fattori di criticità, ma soltanto alcuni elementi o fenomeni meno favorevoli sui quali si potrebbe intervenire per migliorare ulteriormente le caratteristiche complessive dei corsi di studio. Tra questi, si richiamano in particolare:

¹⁵ Con il termine "*managerial skills*" si intendono, in particolare, le abilità relazionali e di negoziazione e le seguenti capacità/attitudini: organizzative, progettuali, teamwork, leadership.

¹⁶ Per gli studenti che si sono diplomati presso istituti esteri, i voti sono stati ricondotti alla scala 1-10 in uso nel sistema scolastico italiano.

¹⁷ Per gli studenti provenienti da Università estere, i voti di laurea sono stati ricondotti alla scala 66-110.

¹⁸ Calcolato sul totale dei laureati nell'a.a. 2010-11 che hanno svolto tale esperienza prima di conseguire il titolo.

¹⁹ V. nota precedente.

²⁰ Questo dato si spiega con il fatto che lo stage nei percorsi magistrali costituisce un adempimento obbligatorio ai fini della laurea.

- La presenza di un'offerta di insegnamenti opzionali molto ampia (e, per alcuni versi, anche eccessiva), che se da un lato porta alla creazione di alcune situazioni di sovrapposizioni tematiche, dall'altro lato si caratterizza per il target prevalentemente locale o settoriale dei contenuti trattati, nel senso che molti di questi insegnamenti sono progettati al fine di approfondire argomenti o segmenti disciplinari molto specifici o che, comunque, presuppongono lo sviluppo di un percorso prevalentemente interno all'Ateneo, rivelandosi in questo senso poco o per nulla fruibili da una porzione crescente di studenti, rappresentata dagli stranieri che frequentano, in regime di scambio, i programmi dell'Università.
- Nell'ambito dei percorsi di II livello, l'assenza di differenziazioni interne dei piani di studi che tengano conto del diverso background formativo degli studenti, compensata solo dall'offerta di alcuni precorsi (dalla frequenza non obbligatoria), relativi a specifiche discipline e finalizzati al livellamento delle conoscenze di ingresso, che tuttavia si sono dimostrati non sufficienti a colmare tutti i gap formativi esistenti. Ciò determina la necessità di riprendere, nei programmi di alcuni insegnamenti, la trattazione di tematiche o nozioni di base, che sono oggetto di studio nei corrispondenti percorsi di I livello e che gli studenti che provengono da simili percorsi giudicano inutili e dispersivi.

Altri segnali, desumibili dall'esame dei dati di performance riportati nella precedente tabella, che potrebbero indurre qualche spunto di riflessione riguardano, inoltre:

- La presenza di una quota di rinunce alla fine del I anno non trascurabile nell'ambito dei corsi di laurea triennali (mediamente prossima al 7%, con punte dell'8-10% in alcuni programmi, quali il BIEMF e il CLES) e del corso magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (9%), sulla cui portata incide inevitabilmente anche l'effetto dell'applicazione della regola (precedentemente richiamata) in base alla quale possono accedere al II anno di corso solo gli studenti che conseguono, entro l'estate del I anno, almeno 24 crediti formativi; dall'introduzione di tale meccanismo (avvenuta nell'a.a. 2006-'07) i tassi di abbandono al I anno sono rimasti, in ogni caso, pressoché stabili intorno ai valori indicati nella gran parte dei percorsi, e possono essere pertanto considerati valori "fisiologici".
- La percentuale non elevata di stage svolti durante il percorso triennale (pari, in media, al 19% circa); il livello di partecipazione potrebbe essere maggiore, anche se va rilevato che questo dato appare in linea con l'approccio e le scelte di studi adottati dalla stragrande maggioranza degli studenti di I livello, oltre il 92% dei quali decidono di proseguire gli studi dopo la laurea (rimandando, quindi, lo svolgimento di esperienze di natura lavorativa al successivo percorso magistrale).
- La presenza del tutto marginale di studenti stranieri tra gli immatricolati del corso di laurea magistrale a c.u. in Giurisprudenza; anche in questo caso, tuttavia, il dato evidenzia un fenomeno assolutamente fisiologico, non tanto per il fatto che si tratta di un percorso impartito in lingua italiana ma perché la natura e il focus delle discipline insegnate ne attribuiscono una forte caratterizzazione nazionale, anche in termini di prospettive professionali successive.

Strutture di coordinamento della didattica:

L'organizzazione delle iniziative didattiche per Scuole, ciascuna responsabile di un insieme organico di percorsi (riconducibili a uno specifico ciclo di studi o a una determinata area disciplinare) appare coerente con l'esigenza di differenziare gli approcci, le modalità operative e anche le regole di funzionamento in ragione delle caratteristiche che contraddistinguono specifiche categorie di corsi di studio, mantenendo allo stesso tempo una gestione di tipo centralizzato degli aspetti e dei processi essenziali relativi a ciascun gruppo di corsi.

Le Scuole hanno, finora, svolto con efficacia anche un ruolo istituzionale molto delicato sia nei confronti del contesto esterno, avendo il compito di promuovere l'offerta formativa e adattarla

alle esigenze mutevoli del mercato nonché alle regole imposte dal Ministero, sia sul versante interno, dovendo mediare tra le varie istanze provenienti dai Direttori di corso di studio, dai Dipartimenti, dagli studenti, etc.

Per tali ragioni si può, quindi, concludere che la soluzione organizzativa adottata si è dimostrata, finora, pienamente valida e condivisibile. D'ora in avanti sarà, tuttavia, importante riuscire a individuare il giusto equilibrio tra una simile impostazione, in base alla quale le Scuole si frappongono, come strutture di coordinamento intermedie, tra gli organi di vertice dell'Ateneo e i singoli corsi di studio, e logiche che sottendono al modello AVA, le quali presuppongono un accentuato decentramento dei processi decisionali relativi alle attività formative. Anche in questo caso, spetterà al Presidio della Qualità il delicato compito di adattare il più possibile lo schema teorico prefigurato dal sistema AVA al modello organizzativo interno, senza disattenderne i principi e le finalità di fondo.

Servizi di supporto:

Anche le strutture amministrative di supporto, per ampiezza della gamma di iniziative e servizi messi a disposizione e per competenza e professionalità delle prestazioni offerte, dimostrano di essere pienamente all'altezza degli standard qualitativi richiesti dai corsi di studio della Bocconi e, in questo senso, forniscono un importante valore aggiunto al complessivo "pacchetto" di esperienze che l'Università è in grado di assicurare agli studenti che frequentano i propri percorsi formativi.

A conferma di quanto detto, va rilevato che le indagini di *customer satisfaction* sui servizi offerti che coinvolgono periodicamente la popolazione studentesca (al termine del I anno di corso²¹ e prima del completamento del percorso di studi²²) mostrano livelli di apprezzamento elevati relativamente alla gran parte degli aspetti esaminati e abbastanza stabili nel corso degli anni (com'è desumibile dai dati di sintesi riportati nella Tab.5), mentre non si evidenzia alcun punto di debolezza.

Al fine di poter disporre di maggiori elementi per valutare gli standard qualitativi assicurati dai servizi universitari, è stato da poco avviato un progetto di monitoraggio delle performance effettivamente erogate dalla strutture amministrative (attraverso indicatori quantitativi che si andranno ad integrare con quelli qualitativi ricavati dalle indagini di soddisfazione).

Il Nucleo manifesta il proprio apprezzamento per l'impegno assunto dall'Università con questa iniziativa, di cui seguirà l'avanzamento, prestando attenzione all'efficace utilizzo delle evidenze e delle indicazioni che scaturiranno dal periodico monitoraggio di questi "cruscotti" di indicatori.

²¹ Questa rilevazione, che viene svolta al momento dell'iscrizione al II anno di corso, riguarda i servizi con cui gli studenti hanno a che fare, tipicamente, fin dall'inizio dell'attività universitaria o anche prima dell'effettiva immatricolazione a un corso di studio: Orientamento universitario, Ammissioni e immatricolazioni, Segreteria studenti e servizi per la didattica, Comunicazione istituzionale.

²² L'indagine rivolta ai laureandi, e condotta sistematicamente in corrispondenza di ciascuna sessione di laurea, prende in esame un rimanente gruppo di servizi, in gran parte riguardanti attività o risorse utilizzate in una fase più avanzata degli studi, quali: Biblioteca, Aule e infrastrutture generali, Laboratori PC e attrezzature informatiche, Servizi per il Diritto allo Studio (ristorazione, borse di studio, alloggi), servizi di mobilità internazionale, Centro Linguistico, Career Service etc..

Tab.5 – Soddisfazione degli studenti relativamente ai servizi e alle infrastrutture offerti dall'Ateneo – dati di sintesi relativi alle più recenti rilevazioni

| Aspetti esaminati | Valutazioni espresse | |
|--|----------------------|----------------|
| | Ediz. 2011-'12 | Ediz. 2010-'11 |
| Utilità ed efficacia delle attività di comunicazione e d'orientamento svolte (presentazioni sul territorio e nelle scuole, giornate d'orientamento/open day in Bocconi, servizi d'informazione telefonici e via mail). | 7,58* | 7,81* |
| Chiarezza ed efficienza delle procedure di candidatura e d'immatricolazione. | 7,62* | 7,56* |
| Efficienza della Segreteria Studenti nello svolgimento degli adempimenti amministrativi (iscrizione anno accademico, scelta/modifica piano studi, revisione/cambio corso di laurea, registrazione voti esami, etc.). | 7,16* | 7,08* |
| Livello di completezza e aggiornamento delle informazioni generali contenute nel sito Internet dell'Università. | 7,38* | 7,36* |
| Adeguatezza delle aule per la didattica | 95,6%^ | 95,8%^ |
| Adeguatezza dei locali e delle attrezzature per le altre attività didattiche (laboratori informatici, esperienze pratiche, etc.) | 90,9%^ | 87,4%^ |
| Adeguatezza numerica delle postazioni informatiche nei laboratori PC | 7,47* | 7,20* |
| Adeguatezza dei servizi di Biblioteca dell'Università come supporto allo studio | 90,1%** | 90,3%** |
| Qualità e assortimento dei pasti offerti dai Servizi di ristorazione dell'ISU Bocconi | 6,83* | 6,78* |
| Qualità complessiva degli alloggi | 7,41* | 7,25* |
| Supporto organizzativo offerto dagli uffici del Servizio Relazioni Internazionali per lo svolgimento di esperienze di mobilità internazionale | 7,49* | 6,90* |
| Supporto organizzativo offerto dallo Sportello Stage per lo svolgimento di esperienze lavorative (stage o altre attività assimilabili) | 7,65* | 7,44* |
| Supporto complessivo fornito dal Career Service | 7,81* | 7,75* |

(*): valore medio di giudizi espressi su scala 1-10.

(**): giudizi espressi come somma delle % di risposte "Decisamente positivo" e "Abbastanza positivo"

(^): giudizi espressi come somma delle % di risposte "Sempre o quasi sempre adeguate" e "Spesso adeguate"

Dotazione infrastrutturale e tecnologica:

Nella precedente sezione descrittiva (cfr. par. 2.4) si è provveduto a verificare l'adeguatezza e la compatibilità delle dotazioni infrastrutturali e tecnologiche dell'Ateneo con le esigenze poste dall'attuale offerta formativa complessiva. Alla luce di tali considerazioni, il Nucleo di Valutazione ritiene di poter esprimere un giudizio ampiamente positivo sia sul numero che sulle caratteristiche qualitative delle strutture disponibili e non rileva la presenza di elementi di criticità in questo specifico ambito.

2.6 Opportunità e rischi in relazione al più ampio spazio sociale (relazioni con il territorio e altri attori istituzionali, attrattività, posizionamento, ecc.).

Come si è visto nei paragrafi precedenti, l'attuale offerta formativa dell'Ateneo appare stabile, qualitativamente soddisfacente e capace di attrarre un ampio numero di studenti.

Queste condizioni apparentemente rosee (soprattutto se confrontate con l'attuale panorama della formazione universitaria italiana) meritano, in realtà, di essere monitorate con attenzione dal momento che celano anche dei potenziali rischi che, soprattutto per l'operare di fattori esogeni, potrebbero modificare in modo consistente il quadro complessivo di riferimento fin qui descritto.

Nel lungo percorso che, nei piani dell'Università, dovrebbe portare alla progressiva affermazione del proprio *standing* internazionale, alcuni passi importanti sono già stati compiuti, e i primi esiti cominciano ad essere visibili in termini di aumento dell'incidenza degli studenti stranieri e della quota di docenti "strutturati" che possono vantare un profilo internazionale.

Tutto ciò si è tradotto anche in un miglioramento del posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali: solo a titolo di esempio si può considerare, a questo riguardo, il *QS World University*

Rankings 2013, che colloca la Bocconi al 17° posto nella classifica mondiale relativamente alle discipline *Economics & Econometrics* (5° in Europa) e al 21° posto nelle discipline *Accounting & Finance* (4° in Europa)²³.

Questi risultati sono, ovviamente, anche il frutto di consistenti investimenti che non potranno essere interrotti nei prossimi anni; per poter competere con le *Top University* a livello globale è fondamentale, infatti, riuscire ad attrarre (anche economicamente) i migliori docenti e ricercatori e garantire agli studenti un'offerta di servizi (soprattutto in termini di alloggi e borse di studio) più ampia di quella attuale. Ciò richiede, naturalmente, la disponibilità di consistenti risorse aggiuntive che, stante la natura dell'istituzione (che, in quanto non statale, usufruisce di minori finanziamenti pubblici), potranno essere alimentate solo attraverso i canali rappresentati dalle famiglie (attraverso le rette pagate dagli studenti) e dalle imprese e gli altri enti finanziatori (pubblici o privati).

Per quanto concerne quest'ultima categoria, l'Ateneo può contare su un'articolata rete di relazioni con enti, fondazioni e soggetti imprenditoriali attivi nel mercato italiano, che fino ad oggi hanno rappresentato una valida fonte per il finanziamento di singole iniziative o di borse di studio. La grave recessione che sta colpendo l'economia italiana non permette, tuttavia, di stimare ulteriori consistenti incrementi di fondi acquisibili, secondo le logiche tradizionali, attraverso questo canale e ciò ha indotto a ricercare nuove forme di sponsorizzazione che siano in grado di assicurare, allo stesso tempo, una relativa stabilità di finanziamenti per l'Ateneo e una maggiore visibilità per l'istituzione sponsor.

In tale direzione, uno degli strumenti su cui l'Università ha puntato in questi anni recenti è quello delle Cattedre sponsorizzate, tipico istituto del mondo anglosassone con cui un'impresa, una fondazione o un consorzio finanzia la cattedra di un docente di chiara fama e le relative attività didattiche e di ricerca²⁴. Ciò consente all'Ateneo di "alleggerire" il costo delle iniziative didattiche e di ricerca e all'ente finanziatore di ottenere una notevole visibilità (la sua ragione sociale compare, infatti, in tutte le pubblicazioni derivanti da ricerche svolte nell'ambito della Cattedra, nei convegni finanziati da tali fondi o in cui il professore titolare della Cattedra si presenta come oratore).

In merito al primo canale indicato in precedenza, una possibile strada per acquisire risorse aggiuntive potrebbe essere quella di aumentare il numero dei partecipanti ai corsi di studio offerti. Tale opzione è, tuttavia, soggetta alla disponibilità di:

- una base più ampia di candidature (che, nelle condizioni di crisi in cui versa il nostro Paese, cui va aggiunta anche la costante riduzione, per ragioni demografiche, del numero dei diciannovenni italiani, può essere validamente ottenuta solo allargando il bacino di potenziali iscritti stranieri);
- adeguate risorse di docenza (che attualmente non sono tali da garantire ampi margini di manovra in considerazione anche della necessità di rispettare i requisiti minimi previsti dalla normativa vigente per l'offerta formativa di I e II livello);
- strutture sufficienti, sia in termini di aule sia, soprattutto, di alloggi per gli studenti fuori sede (a tal riguardo, va segnalato che l'Ateneo ha acquisito qualche anno fa un'ampia area adiacente all'attuale sede in cui verrà realizzato un nuovo e avveniristico complesso di edifici, attrezzature sportivi e spazi verdi, destinati ad accrescere anche la disponibilità di aule e di alloggi per studenti, i cui lavori dovrebbero terminare nel 2018).

²³ Fonte: QS World University Rankings, Subject Rankings 2013. Dal 2012 la Bocconi è anche presente nel ranking dell'Università Jiao Tong di Shanghai nell'*Academic Ranking of World Universities by Subject Fields Economics/Business* nel range 101-150.

²⁴ Come esempio più recenti dell'applicazione di questo strumento si può citare la "*Avvocato Giovanni Agnelli Associate Professorship*", assegnata a un professore associato dell'Università Bocconi, i cui interessi scientifici comprendano l'economia applicata e che goda di indiscussa reputazione internazionale nell'ambito della propria disciplina. La prima *Avvocato Giovanni Agnelli Associate Professor in Economics* è la Prof.ssa Chiara Fumagalli, professore associato di economia politica, che si occupa di organizzazione industriale, politiche antitrust e finanza d'impresa.

Sebbene su questo fronte si sia già provveduto nell'ultimo anno accademico ad alcuni limitati interventi, ampliando il numero di posti messi a disposizione relativamente a due corsi impartiti interamente in lingua inglese (il percorso triennale BIEMF e quello magistrale IM-MSc, non a caso i due corsi che registrano la maggiore partecipazione di studenti stranieri), non si intravedono ulteriori margini per più ampi incrementi dei partecipanti se non attraverso l'attivazione di altri corsi di studio. Un progetto in tal senso è già stato sviluppato e riguarda l'istituzione e la prossima attivazione del *World Bachelor in Business*, un *Triple Degree* sviluppato congiuntamente con la *University of Southern California - Marshall School of Business* e la *Hong Kong University of Science and Technology*. Il percorso, che rappresenta il primo esperimento in Italia di *Triple Degree* nelle *Scienze dell'economia e della gestione aziendale*, sarà interamente impartito in lingua inglese e avrà una durata quadriennale (anche se per l'ordinamento italiano saranno riconosciuti solo 3 anni²⁵). Il corso, oltre ad accrescere il profilo internazionale del portafoglio di corsi di I livello offerti dall'Università, consentirà di attrarre studenti eccellenti interessati a un'esperienza di studi dall'elevato contenuto internazionale e di anticipare la tendenza che vedrà, anche nel mondo universitario, il progressivo imporsi di processi di globalizzazione e di integrazione di differenti *expertise* e peculiarità accademiche e culturali. Consentirà, inoltre, di rafforzare ulteriormente la rete di relazioni internazionali dell'Ateneo in aree particolarmente strategiche per la loro spiccata dinamicità nonché per il fatto di costituire, oggi come in futuro, punti nevralgici dello scacchiere economico e imprenditoriale mondiale.

Un'ulteriore direttrice di sviluppo percorribile è, infine, quella della penetrazione in nuovi mercati stranieri, che è stata inaugurata con la recente apertura (avvenuta alla fine del 2011) di una nuova sede della SDA Bocconi a Mumbai (India), la *Mumbai International School of Business Bocconi* (MISB Bocconi), istituita con un gruppo di imprenditori indiani, che dovrebbe, nel prossimo futuro, aprire le porte a un mercato molto ampio e con notevoli potenzialità di crescita.

In conclusione, l'Università ha avviato da alcuni anni una serie di progetti ambiziosi volti ad accrescere il proprio posizionamento nel panorama accademico mondiale. Gli sforzi compiuti finora sono stati premiati in termini di risultati e di riconoscimenti ottenuti dal mercato (come mostrato dal *ranking* di QS) ma, per il futuro, le minacce più importanti riguardano la tendenza a una crescente debolezza del mercato domestico e la difficoltà nel reperimento dei fondi necessari a sostenere la competitività dell'Ateneo e i suoi programmi di sviluppo. Nuove iniziative, come quelle enunciate sopra, costituiscono passaggi significativi che possono permettere di affrontare entrambe queste sfide nelle migliori condizioni. Si tratta, nei prossimi anni, di proseguire nelle direzioni intraprese con ancora maggiore determinazione e, in questo modo, sarà possibile trasformare quelli che appaiono oggi come rischi ineluttabili in importanti opportunità di ulteriore rafforzamento delle posizioni finora raggiunte.

²⁵ Il primo anno ha, infatti, carattere preparatorio ed è caratterizzato da corsi di *General Education* tipici dell'ordinamento didattico statunitense.

3. Descrizione e valutazione dell'organizzazione dei corsi di studio

3.1. Descrizione e analisi dei singoli Corsi di Studio (o di gruppi omogenei di Corsi di studio), con particolare attenzione a:

- *radicamento nel territorio (relazioni con altri soggetti istituzionali, educativi, socio-economici, professionali, culturali, ecc);*
- *coerenza degli obiettivi formati dichiarati con le esigenze formative del sistema professionale di riferimento;*
- *adeguatezza delle risorse di docenza e tecnico-amministrative impegnate;*
- *adeguatezza della dotazione infrastrutturale e tecnologica dedicata.*

Per una descrizione dettagliata degli obiettivi, delle caratteristiche principali e dei contenuti dei percorsi formativi relativi ai 16 corsi di studio di I e II livello erogati dall'Università si rimanda a quanto riportato nelle rispettive schede SUA-CdS.

In questa sede il Nucleo intende esprimere alcuni commenti relativi ad aspetti mirati di carattere generale, trasversali a tutti i programmi offerti o specifici di singoli corsi (o gruppi di corsi).

Con riferimento al tema delle relazioni con il territorio, è opportuno specificare che tutti i corsi di studio offerti dalla Bocconi, indipendentemente dalla lingua in cui sono impartiti e dal ciclo formativo di riferimento, tendono ad avere una prospettiva di riferimento ampia, che travalica ormai ampiamente il bacino territoriale locale e assume una dimensione nazionale e, sempre di più, anche internazionale. Questa tendenza è attestata, del resto, dai dati relativi alla composizione degli studenti iscritti, in termini di provenienza geografica, che negli ultimi anni danno evidenza della presenza, in tutti i percorsi formativi sia di I che di II livello, di una quota di residenti al di fuori della Lombardia sempre superiore al 65%, mentre l'incidenza degli studenti stranieri oscilla (a seconda degli anni e dei cicli di studio) dal 9% al 12%.

È anche per tali ragioni che l'Ateneo ha sviluppato, nel tempo, un esteso network di relazioni che include anche molti soggetti e organizzazioni (accademiche, professionali, imprenditoriali, etc.) di altri Paesi, al di là dei rapporti più o meno consolidati esistenti con istituzioni locali (enti pubblici territoriali, Camere di Commercio, sedi provinciali degli ordini professionali, istituti culturali ed educativi, fondazioni²⁶, etc.) che, per alcuni versi, rivestono un'importanza strategica minore, proprio in considerazione della prospettiva con cui l'Ateneo guarda alla propria "comunità" di riferimento.

Coerentemente con l'approccio di gestione unitaria dei principali processi universitari (cui si è fatto cenno nel precedente capitolo 2.3), la gran parte dei canali di collegamento e delle relazioni con le istituzioni esterne è presidiato e alimentato direttamente dalle strutture centrali accademiche (Scuole) e amministrative (Divisione Mercato).

Non mancano, tuttavia, rapporti di carattere più specifico che coinvolgono solo alcuni percorsi formativi: è questo il caso, ad esempio, delle alleanze stipulate con Atenei esteri finalizzate all'erogazione di programmi congiunti (*Double Degree*) o degli accordi siglati con alcuni ordini professionali (nazionali o internazionali). In particolare, si segnala che:

- Quasi tutti i corsi di laurea magistrale (con la sola eccezione di CLELI-LM) hanno sottoscritto accordi di *Double Degree* con istituzioni universitarie straniere; l'offerta complessiva è di oltre 100 posti, a disposizione degli studenti iscritti ai programmi di II livello della Bocconi per svolgere la metà del percorso di studi all'estero (precisamente in 19 istituzioni presenti in 16 Paesi europei ed extra-europei) con il riconoscimento finale

²⁶ Una menzione particolare merita il rapporto instaurato dalla Bocconi con la Fondazione CARIPLO, attiva soprattutto a livello regionale, che sponsorizza ormai stabilmente alcuni progetti di ricerca e alcune Borse di Studio dell'Università.

di un doppio titolo. Il numero di accordi che coinvolgono i singoli percorsi varia da un minimo di due (nel caso di ACME-MSc) ad un massimo di sette (nel caso di IM-MSc)²⁷.

- 2 percorsi triennali (CLEF e BIEMF, quest'ultimo limitatamente agli studenti che scelgono il major in Finance) ed uno di II livello (CLEFIN-LM/Finance MSc) sono stati accettati come *Program Partner* dal CFA Institute²⁸;
- Il CLELI-LM ha sottoscritto un accordo con l'Ordine Territoriale di Milano dei Dottori commercialisti e degli Esperti Contabili (in base alla Convenzione Quadro fra Ordine Nazionale e MIUR), finalizzato ad agevolare l'accesso dei laureati alla libera professione²⁹;
- La Direzione del Corso MM-LM/MSc mantiene e sviluppa rapporti con l'organizzazione ECR EUROPE ("*Efficient Consumer Response*"), che riunisce produttori, distributori e fornitori di servizi a livello europeo e che, tutti gli anni, consente ai 15 studenti più meritevoli del corso di studio di partecipare alla sua conferenza mondiale insieme ai top manager delle aziende più importanti che vi fanno parte.

Gli esempi riportati testimoniano come il quadro dei rapporti con i vari contesti di riferimento esterni (mercato del lavoro, mondo accademico, associazioni professionali, istituzioni pubbliche etc.) sia molto vario e articolato, spaziando dal locale all'internazionale, da collegamenti istituzionali ad accordi particolari, ed è ciò che fa la vera ricchezza di un ambiente accademico che stimola lo sviluppo di relazioni a tutti i livelli e in tutti i settori.

In merito alla coerenza degli obiettivi formativi dei corsi di studio con le richieste del mercato del lavoro, il Nucleo ritiene di non poter esprimere al momento valutazioni di sorta, non disponendo di elementi informativi riguardanti l'evoluzione delle esigenze dei settori professionali di riferimento di ciascun programma (o di gruppi omogenei di programmi).

A tal proposito, per consentire al Nucleo di esaminare in modo compiuto questi aspetti che, seppur fondamentali, non sono stati finora sottoposti alla sua diretta attenzione, sarà opportuno che dal prossimo anno i risultati degli studi e degli approfondimenti relativi alle dinamiche dei vari mercati professionali siano adeguatamente formalizzati e trasmessi anche all'organismo di valutazione, eventualmente corredati dai commenti e dalle interpretazioni dei direttori dei percorsi interessati, in tempo utile per poter predisporre, e inserire nella relazione annuale, le proprie considerazioni.

In questa sede si può solo far presente che l'Università Bocconi è sempre stata molto vicina alle realtà imprenditoriali e professionali, con cui ha instaurato solidi collegamenti al fine di

²⁷ Le istituzioni con cui sono attivi accordi di Double Degree sono: Copenhagen Business School (con MM-LM, ACME-MSc e EMIT-MSc), ESADE Business School – Barcellona (con IM-MSc, M-LM, MM-LM), Fundação Getulio Vargas–Escola de Administração de Empresas de São Paulo (con IM-MSc, M-LM), Fudan University, School of Management – Shanghai (con IM-MSc), École des Hautes Études Commerciales – Parigi (con IM-MSc, M-LM, MM-LM, CLEFIN-LM, ACME-MSc, DES-LM), Hertie School of Governance – Berlino (con CLAPI-LM), University of St. Gallen (con IM-MSc, M-LM), Indian Institute of Management – Ahmedabad (con IM-MSc, M-LM), Moscow State Institute of International Relations (con DES-LM, EMIT-MSc), Queen's School of Business - Kingston, Canada (con MM-LM), Rotterdam School of Management (con M-LM, MM-LM, AFC-LM, CLEFIN-LM, EMIT-MSc), Institut d'Études Politiques – Parigi (con CLAPI-LM), Stockholm School of Economics (con CLEFIN-LM), The State University of New York - Albany, USA (con CLAPI-LM), Université Catholique de Louvain – Belgio (con DES-LM), Universidade Católica Portuguesa – Lisbona (con EMIT-MSc), Universität Mannheim (con AFC-LM), University of Sydney - Business School (con AFC-LM), University of Queensland – Brisbane (con IM-MSc).

²⁸ Associazione professionale senza scopo di lucro che conta più di 105.000 soci tra *investment analyst*, *portfolio manager*, *investment advisor* e altri professionisti del settore finanziario presenti in 137 Paesi. CFA Institute amministra, a livello internazionale, il curriculum e gli esami del CFA Program®, costituito da tre livelli di approfondimento superati i quali, e raggiunti 48 mesi di esperienza professionale, è possibile conseguire la qualifica di CFA (*Chartered Financial Analyst*), certificazione riconosciuta a livello internazionale quale *gold standard* di eccellenza professionale.

²⁹ L'accordo prevede la possibilità di esonero (previo assolvimento di determinati requisiti formativi) dalla prima prova scritta dell'Esame di Stato, nonché la possibilità di svolgere parte del tirocinio professionale in parallelo con il Corso di Studio secondo una formula *part time*.

promuovere confronti su basi continuative, condividerne le esigenze in termini di reclutamento e monitorare l'evoluzione delle figure e dei profili richiesti.

In particolare, è da tempo attivo un tavolo permanente di confronto con un numero selezionato di imprese consapevoli del valore dell'innovazione, dell'educazione e della ricerca (noto come "Programma Partner per lo Sviluppo"). Questo tipo di partnership, oltre a prevedere una serie di servizi in favore delle organizzazioni aderenti³⁰, permette all'Ateneo di condividere con esse le principali proposte di variazione dell'offerta formativa (attivazione di nuovi corsi di studio/curriculum e modifiche rilevanti dell'ordinamento didattico). In occasione di interventi particolarmente rilevanti (come nel caso dell'istituzione di un nuovo programma) vengono sentiti anche i pareri di alcuni rappresentanti di un secondo gruppo di imprese, che rientra nel Programma "Imprese Associate" (consistente in una forma di collaborazione volta, in particolare, a favorire l'incontro con potenziali candidati e allo svolgimento di attività mirate di recruiting direttamente presso l'Ateneo). Oltre a questi due programmi principali, l'Università:

- partecipa, su base periodica, a tavoli di lavoro con gruppi di istituzioni, enti e imprese (e, in taluni casi, con altre Università italiane ed estere), su tematiche inerenti l'evoluzione del mercato professionale;
- organizza tavole rotonde con *alumni* e testimonianze aziendali sulle dinamiche del mercato del lavoro e l'evoluzione di specifici ruoli professionali;
- svolge direttamente analisi e valutazioni periodiche dell'andamento e delle tendenze del mercato del lavoro, attraverso il monitoraggio delle opportunità di stage e placement rivolte agli studenti e ai laureati dei corsi di studio dell'Ateneo e, più in generale, delle evidenze risultanti da report e studi specifici di settore.

In definitiva, la presenza di tutte queste occasioni e momenti di confronto con i diversi sistemi professionali³¹, fornisce adeguate garanzie circa la capacità dell'Ateneo e di tutte le sue componenti di tenere costantemente sotto controllo le loro istanze e di cogliere i segnali di cambiamento (strutturale e non estemporaneo) delle esigenze formative da trasmettere all'interno al fine di adattare, in tempi relativamente rapidi, i contenuti dei programmi.

Sul fronte della disponibilità di adeguate risorse (accademiche e amministrative) impegnate nei corsi di studio, occorre innanzitutto far presente che, in base alla logica che guida l'organizzazione della componente accademica in Bocconi, i docenti non sono e non possono essere assegnati in modo esclusivo a singoli programmi formativi, in quanto afferiscono primariamente ai Dipartimenti (che ne definiscono i carichi didattici, distribuendo il loro apporto su uno o più insegnamenti che possono fare capo al medesimo corso di studio o a corsi differenti).

Per tali ragioni, al di là delle verifiche quantitative finalizzate ad accertare il possesso dei requisiti minimi di docenza per ciascun corso di studio offerto (che sono demandate agli specifici algoritmi di calcolo messi a punto dal Ministero), una valutazione corretta dell'adeguatezza dei docenti che insegnano in Bocconi non può che essere fatta a livello complessivo e, dunque, considerando l'offerta didattica nel suo insieme. A questo riguardo, il primo elemento che può essere utile portare all'attenzione riguarda il rapporto complessivo tra studenti e docenti assicurato dall'Ateneo: confrontando gli ultimi dati disponibili riferiti al numero totale di studenti iscritti a tutti i corsi di studio universitari (di I, II e III livello – a.a. 2012-'13) e al numero complessivo di docenti di ruolo o strutturati (presenti in organico al 1.11.12) si ricava un rapporto medio di circa 42 studenti per ogni docente. È questo un valore che si mantiene

³⁰ Consistenti principalmente in: assistenza dedicata presso il Career Service Bocconi, partecipazione ad eventi riservati, possibilità di intervenire alle attività d'aula in qualità di *Visiting Executive*, accesso gratuito ai materiali e ai servizi della Biblioteca Bocconi e citazione nel *Donor Report* annuale.

³¹ A cui occorre aggiungere l'apporto essenziale fornito dai singoli esponenti del corpo docente che, per i loro incarichi (spesso di prestigio) svolti presso enti, istituzioni o imprese private, si trovano in posizioni privilegiate che consentono loro di cogliere le principali tendenze evolutive che caratterizzano i rispettivi ambiti di riferimento.

piuttosto stabile nel corso degli anni³² e che può essere ritenuto adeguato alle esigenze dei corsi di corsi di studio offerti, considerata anche la natura delle discipline oggetto di insegnamento. Va anche ricordato, per completezza informativa, che se si tenesse conto di tutte le altre categorie di docenti che svolgono più o meno stabilmente attività didattica nei programmi formativi dell'Ateneo (quali: i "Lecturer"³³, i professori di ruolo presso altre Università, i *Visiting Professor* provenienti da Atenei stranieri, gli assegnisti di ricerca, i docenti non accademici, etc.) il rapporto risulterebbe decisamente migliore.

Volgendo lo sguardo su aspetti di natura più qualitativa, si segnala che l'Ateneo, nel corso degli ultimi anni, oltre ad aver introdotto criteri rigorosi per il reclutamento di nuovi docenti³⁴ (che si ispirano alle prassi in uso nelle più prestigiose istituzioni universitarie straniere), ha messo in atto una serie di strumenti e di iniziative, di varia natura, che hanno la finalità comune di creare un ambiente favorevole allo sviluppo delle capacità e delle tecniche di insegnamento e al perseguimento di elevati standard didattici. Tra questi, i più significativi sono:

- La costituzione di una struttura (*Bocconi Education and Teaching Alliance* – BETA) che si occupa di supportare le capacità didattiche dei docenti e garantire il loro aggiornamento continuo. Ai docenti neo-assunti (profili *junior*) viene fornito un "Welcome kit" con suggerimenti utili per l'insegnamento; gli stessi possono, inoltre, scegliere un *coach* che ha il compito di assistere alle loro lezioni e fornire un parere personalizzato su punti di forza e debolezza dell'attività di insegnamento. Per i docenti più esperti, invece, BETA fornisce occasioni di incontro per condividere conoscenze e far fronte a condizioni/modalità didattiche particolari (ad es. per l'utilizzo di nuove metodologie o per affrontare al meglio un uditorio di persone provenienti da Paesi con sensibilità e culture differenti).
- L'attivazione di un centro (*Technology Enhanced Learning* – TEL) dedicato allo sviluppo delle modalità didattiche a distanza e a promuovere iniziative mirate alla diffusione di nuove tecnologie nell'insegnamento, nell'apprendimento e nello svolgimento del lavoro collaborativo (ad esempio: svolgimento di insegnamenti in *e-learning*, attivazione di sessioni di ricevimento online, servizi di webcasting – consistenti nella ripresa delle lezioni e nella loro diffusione sulla piattaforma online dell'Ateneo).
- L'introduzione di un sistema di incentivi allo sviluppo dell'eccellenza nella didattica che comporta l'assegnazione, al termine di ogni anno accademico, di un certo numero di "premi" monetari ai docenti che si sono maggiormente distinti sotto il profilo didattico. Questa iniziativa (i cui meccanismi di funzionamento sono brevemente riepilogati nel successivo capitolo 4.4) oltre ad avere la finalità di attribuire un adeguato riconoscimento ai docenti più brillanti, si pone anche l'obiettivo più ambizioso di promuovere la conoscenza e la diffusione delle migliori prassi sviluppate in ambito didattico.

Il Nucleo ritiene che l'operare congiunto di tutti questi meccanismi e strumenti permetta all'Università di poter contare su un corpo docente complessivamente adeguato dal punto di vista quantitativo e qualitativo ma, soprattutto, attrezzato al continuo aggiornamento e all'innovazione degli approcci e delle soluzioni didattiche adottati.

Anche per il personale tecnico-amministrativo vale la stessa logica di analisi su base complessiva indicata per il corpo docente: le risorse umane direttamente impiegate per il supporto operativo dei corsi di studio di I e II livello ammontano, infatti, ad appena 10 unità che, tuttavia, svolgono solo una minima parte delle attività funzionali ai corsi (quelle di natura più prettamente

³² Come si può desumere dall'analisi dei dati caricati nelle "Procedura Nuclei" dal 2007 al 2012.

³³ Profilo contrattuale di docenza a tempo determinato utilizzato in Bocconi per l'affidamento di incarichi esclusivi di didattica senza obiettivi di posizionamento nella carriera accademica.

³⁴ A tal riguardo si fa presente, a titolo esemplificativo, che per il reclutamento di profili di docenza *junior* viene considerato quale requisito preferenziale il possesso di un diploma di Dottorato di Ricerca conseguito all'estero.

segretariale); l'insieme dei processi di pianificazione e gestione della didattica³⁵ nonché dei servizi³⁶ di supporto erogati agli oltre 13.000 studenti iscritti ai programmi fanno capo, infatti, alle strutture amministrative centrali, che possono contare su uno staff di circa 450 persone³⁷.

Dal punto di vista della qualità dell'apporto fornito, la componente amministrativa ha dimostrato nel corso degli anni di essere un complemento prezioso dell'azione dei docenti, riuscendo con il proprio impegno e la propria professionalità a far funzionare la "macchina" organizzativa in modo efficiente. Queste caratteristiche di competenza, professionalità e disponibilità, oltre ad essere apprezzate dagli studenti (come si è visto dai dati relativi alle indagini di soddisfazione richiamati all'interno del cap.2.5), sono largamente riconosciute anche dalla componente accademica dell'Ateneo. A tal riguardo, una rilevazione recentemente svolta sulle prestazioni erogate dal personale delle Divisioni ha evidenziato che i docenti sono, mediamente, molto soddisfatti del supporto fornito dai loro colleghi amministrativi (in particolare, agli aspetti precedentemente richiamati della competenza, della professionalità/preparazione e della disponibilità sono assegnati punteggi medi di valutazione sempre o quasi sempre superiori a 7,5 – su scala 1-10 – con riferimento a tutte le aree di tutte le Divisioni).

Con riferimento, infine, alla complessiva dotazione infrastrutturale e tecnologica dell'Ateneo (che, si ricorda nuovamente, è gestita a livello centrale e serve, indistintamente, tutti i corsi di studio) come già segnalato all'interno del Cap.2, essa soddisfa ampiamente le esigenze didattiche e di studio relative ai 16 programmi offerti e appare adeguata anche da un punto di vista qualitativo (le condizioni generali e il livello di manutenzione delle aule e delle altre strutture didattiche sono soddisfacenti, le attrezzature audio-visive e multimediali in dotazione sono periodicamente controllate e aggiornate e, nella gran parte dei casi, funzionano correttamente, etc.). Si ritiene, inoltre, che il processo che ha condotto, nel corso di questi ultimi anni, a una concentrazione degli uffici, delle aule e delle altre infrastrutture in un'unica area circoscritta (rispetto al decentramento esistente in passato) abbia ulteriormente favorito una più efficiente e coerente organizzazione delle attività formative. Dall'analisi dei contenuti dei primi rapporti di riesame non emergono, infine, aspetti critici o situazioni suscettibili di miglioramento inerenti le dotazioni infrastrutturali e tecnologiche.

3.2. Punti di forza e di debolezza che caratterizzano i Corsi di Studio nella loro articolazione interna.

Le analisi finora svolte, sia nel presente capitolo sia in quello precedente, hanno già fatto emergere alcuni elementi di forza che contraddistinguono, indistintamente, tutti i corsi di studio offerti dall'Università, quali in particolare:

- il forte legame con il mondo *corporate*, utile sia nella fase di disegno/revisione della struttura dei programmi formativi, sia per l'inserimento professionale dei laureati;
- la disponibilità di un corpo docente quantitativamente adeguato e, mediamente, molto preparato e aggiornato;
- l'orientamento internazionale della didattica impartita, testimoniato da alcune evidenze importanti, come l'erogazione di 8 percorsi (pari alla metà dell'offerta formativa

³⁵ Che riguardano: lo svolgimento degli adempimenti per l'istituzione/attivazione dei corsi di studio, la definizione delle regole relative alla carriera accademica degli studenti, la gestione del processo di iscrizione degli studenti all'anno accademico e delle attività riguardanti il loro avanzamento negli studi, la programmazione annuale delle attività didattiche previste dai piani di studio e il monitoraggio degli insegnamenti e degli esami, la pianificazione e la gestione dei calendari accademici (lezioni e appelli d'esame) e delle giornate di laurea, etc.

³⁶ Quali: orientamento universitario, ammissioni e immatricolazioni, agevolazioni economiche, housing e ristorazione, servizi per la mobilità internazionale, servizi per l'avviamento allo stage e al lavoro, infrastrutture fisiche e tecnologiche, Biblioteca, Centro Linguistico, SEDIN (Centro di Servizi Didattici per l'Informatica).

³⁷ È escluso da questo computo il personale afferente alla SDA Bocconi (cfr. Allegato C alla Relazione del Nucleo – Dotazione di personale), alla Divisione Ricerca e ai Centri di Ricerca, che svolge attività che non hanno alcuna attinenza con la gestione/erogazione dei programmi formativi universitari di I e II livello.

complessiva) interamente o parzialmente in lingua inglese, la presenza di una ventina di accordi di Double Degree, la diffusa partecipazione degli studenti a programmi di mobilità internazionale (che si aggira, mediamente, attorno al 30% per i corsi di laurea e al 40% per i corsi di laurea magistrale);

- il diffuso utilizzo (soprattutto nell'ambito degli insegnamenti dei percorsi magistrali) di modalità didattiche che stimolano lo sviluppo della capacità di applicare le conoscenze apprese (lavori individuali o di gruppo, presentazioni, discussioni di casi aziendali, etc.);
- l'ampio ricorso a nuove tecnologie o applicazioni multimediali per la didattica.

Non mancano, naturalmente, i punti deboli, che attengono a specifici aspetti dei singoli percorsi e, pertanto, possono essere identificati dall'esame di dettaglio delle loro caratteristiche e del loro andamento. A questo scopo, il Nucleo ha analizzato il contenuto dei report di riesame prodotti dai direttori dei corsi all'inizio del 2013 nell'ambito del primo esercizio di questo tipo svolto in applicazione delle procedure del sistema AVA.

Dalla lettura di queste relazioni, che nella gran parte dei casi sono state sviluppate in modo molto articolato e approfondito, consentendo di individuare agevolmente i fattori più significativi che contraddistinguono ciascun programma, è stato possibile accertare la presenza di ulteriori specifici punti di forza e, a fianco ad essi, di alcune aree di attenzione, che si è provveduto a riepilogare nelle tabelle che seguono.

Tab.6 – Riepilogo dei punti di forza e di debolezza relativi ai Corsi di Laurea desumibili dai rapporti di riesame "2013"

| Corso di Laurea (acronimo) | Punti di Forza | Punti di Debolezza |
|----------------------------|---|--|
| CLEAM | - Diffusa soddisfazione espressa dai laureandi sul percorso di studio complessivamente svolto e sul livello di preparazione acquisito (rilevazione 2012) | - Percezione degli studenti di una corrispondenza non sempre adeguata tra carico didattico degli insegnamenti e crediti ad essi associati |
| CLEF | - Elevato livello qualitativo (medio) degli studenti in ingresso - Percentuale di laureati in corso molto alta (87,5% - 2010-'11) - Ampia partecipazione degli studenti a programmi di mobilità internazionale (47% degli iscritti – dato 2010-'11) - Diffusa soddisfazione espressa dai laureandi sul percorso di studio complessivamente svolto e sul livello di preparazione acquisito (rilevazione 2012) - Accordo di collaborazione con la CFA Society | - Presenza di sovrapposizioni tematiche tra alcuni insegnamenti (segnalate dagli studenti nell'ambito delle periodiche indagini di valutazione e riconosciute dal direttore del corso) |
| CLEACC | - Buon livello qualitativo (medio) degli studenti in ingresso - Forte motivazione dimostrata dagli studenti durante il percorso di studi | - Difficile situazione del mercato del lavoro nei settori di prevalente riferimento del corso (culturali e creativi) - Presenza di una quota consistente di laureandi che dichiara che, se potesse tornare indietro, non si iscriverebbe allo stesso corso di laurea (36% - rilevazione 2012) |
| CLES | - Percorso molto focalizzato sulla preparazione analitica e metodologica - Ampia partecipazione degli studenti a programmi di mobilità internazionale (50% degli iscritti – dato 2010-'11) | - Quota di abbandoni dopo il I anno più alte rispetto alla media degli altri corsi triennali (10% circa – dato a.a. 2011-'12) - La comunicazione esterna delle caratteristiche e dei contenuti del corso non appare sufficientemente chiara e rischia di creare malintesi tra gli studenti |
| BIEMF | - Elevata attrattività dimostrata dal programma (in termini di n. di domande, livello qualitativo degli studenti ammessi, % di immatricolati stranieri) - Quota elevata di studenti che effettuano uno stage prima della laurea (32% degli iscritti – dato 2010-'11) | - Consistente riduzione, registrata nell'ultimo anno, della quota di studenti che ha svolto attività di studio all'estero (scesa dal 60% a circa il 40%) |

Tab.7– Riepilogo dei punti di forza e di debolezza relativi al Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico in Giurisprudenza desumibili dal rapporto di riesame “2013”

| Corso di Laurea (acronimo) | Punti di Forza | Punti di Debolezza |
|----------------------------|--|--|
| CLMG | <ul style="list-style-type: none"> - È un percorso che si distingue, rispetto ai tradizionali programmi in materie giuridiche, perché riserva adeguata attenzione anche alle discipline economiche e include insegnamenti di analisi quantitativa (ritenuti necessari ad un moderno giurista d’impresa) - Ampia soddisfazione espressa dagli studenti (sulla didattica impartita) e dai laureandi (sul percorso di studio complessivamente svolto) - Quota elevata di studenti che effettuano stage prima della laurea (84% degli iscritti – dato 2010-’11) | <ul style="list-style-type: none"> - Livello mediamente non elevato di conoscenza delle lingue straniere da parte degli studenti, che rappresenta un ostacolo alla loro partecipazione a programmi di mobilità internazionale |

Tab.8 – Riepilogo dei punti di forza e di debolezza relativi ai Corsi di Laurea Magistrale desumibili dai rapporti di riesame “2013”

| Corso di Laurea (acronimo) | Punti di Forza distintivi | Punti di Debolezza |
|----------------------------|---|---|
| M-LM | <ul style="list-style-type: none"> - Ampia partecipazione degli studenti a programmi di mobilità internazionale (46% degli iscritti – dato 2010-’11) - Diffusa soddisfazione, da parte dei tutor aziendali, per la preparazione dimostrata dai tirocinanti provenienti da questo percorso | <ul style="list-style-type: none"> - Difficoltà a far integrare studenti di diverse provenienze (Bocconi/altri Atenei) - Presenza di una quota consistente di laureandi che dichiara che, se potesse tornare indietro, non si iscriverebbe allo stesso corso di laurea (40% circa – rilevazione 2011-’12) |
| IM-MSc | <ul style="list-style-type: none"> - Elevato livello qualitativo (medio) degli studenti in ingresso (voto medio di laurea I liv. = 105 – dato a.a. 2011-’12) - Vastissima partecipazione degli studenti a programmi di mobilità internazionale (85% degli iscritti – dato 2010-’11) e a esperienze di stage all’estero (76% – dato 2010-’11) - Percentuale elevatissima di laureati in corso (98% – dato 2010-’11) - Percentuale molto elevata di laureati occupati a 1 anno dalla laurea (98% – dato 2009-’10) | <ul style="list-style-type: none"> - La percentuale di iscritti al I anno con laurea di I livello conseguita all’estero (19% – dato a.a. 2011-’12) appare un po’ esigua per un corso dallo spiccato orientamento internazionale |
| MM-LM/MSc | <ul style="list-style-type: none"> - Diffusa soddisfazione espressa dai laureandi sul percorso di studio complessivamente svolto e sul livello di preparazione acquisito (rilevazione 2012) | <ul style="list-style-type: none"> - Lavori di gruppo gestiti in modo frammentato e poco funzionale |
| AFC-LM/MSc | <ul style="list-style-type: none"> - Elevato livello qualitativo (medio) degli studenti in ingresso (voto medio di laurea I liv. = 105 – dato a.a. 2011-’12) - Quota molto alta di studenti occupati già al momento della laurea (75% – dato 2009-’10) e di laureati occupati a 1 anno (97% – dato 2009-’10) | <ul style="list-style-type: none"> - Quota esigua di studenti che effettua lo stage curriculare all’estero (12% – dato 2010-’11- e 9% - dato 2009-’10) |
| CLAPI-LM | <ul style="list-style-type: none"> - Ampia partecipazione degli studenti a programmi di mobilità internazionale (51% degli iscritti – dato 2010-’11) - Diffusa soddisfazione espressa dai laureandi sul percorso di studio complessivamente svolto (rilevazione 2012) | <ul style="list-style-type: none"> - Difficili prospettive occupazionali nel settore di prevalente riferimento del corso (enti e amministrazioni pubbliche) |
| CLEFIN-LM/ Finance MSc | <ul style="list-style-type: none"> - Elevato livello qualitativo (medio) degli studenti in ingresso (voto medio di laurea I liv. > 106 – dato a.a. 2011-’12) - Tempo medio di attesa tra laurea e 1° impiego molto ristretto (0,7 mesi – dato 2009-’10) - Accordo di collaborazione con la CFA Society | <ul style="list-style-type: none"> - Distribuzione non adeguatamente bilanciata dei carichi di lavoro tra I e II anno |

(segue)

| Corso di Laurea (acronimo) | Punti di Forza distintivi | Punti di Debolezza |
|----------------------------|--|---|
| CLELI-LM | <ul style="list-style-type: none">- Accordo di collaborazione con il “Forum Fiscalità”³⁸- Quota molto elevata di laureati occupati a 1 anno dalla laurea (97,4% – dato 2009-’10)- Tempo medio di attesa tra laurea e 1° impiego molto ristretto (0,6 mesi – dato 2009-’10) | <ul style="list-style-type: none">- Scarsa partecipazione degli studenti a programmi di mobilità internazionale (12% degli iscritti - dato 2010-’11)- Quota esigua di studenti che effettua lo stage curriculare all’estero (7% – dato 2010-’11) |
| ACME- MSc | <ul style="list-style-type: none">- Buona incidenza di iscritti al I anno con laurea di I livello conseguita all’estero (25% – dato a.a. 2011-’12)- Ampia partecipazione degli studenti a programmi di mobilità internazionale (41% degli iscritti – dato 2010-’11) e a esperienze di stage all’estero (48% – dato 2010-’11) | <ul style="list-style-type: none">- Difficile situazione del mercato del lavoro nei settori culturali e della comunicazione che sono di prevalente riferimento del percorso di studi |
| DES-LM/ ESS MSc | <ul style="list-style-type: none">- Elevato livello qualitativo (medio) degli studenti in ingresso (voto medio di laurea I liv. = 103 – dato a.a. 2011-’12)- Quota elevata di studenti che effettua lo stage curriculare all’estero (45% – dato 2010-’11)- Forte motivazione dimostrata dagli studenti durante il percorso di studi | <ul style="list-style-type: none">- La comunicazione esterna in merito alle caratteristiche e agli sbocchi professionali del corso di studio non appare sufficientemente chiara e rischia di creare fraintendimenti tra gli studenti (molti dei quali percepiscono il corso come “di nicchia” e funzionale al proseguimento degli studi con un Dottorato di Ricerca)- Percentuale non molto elevata di laureati in corso, se rapportata alla media degli altri percorsi magistrali (98% – dato 2010-’11) |
| EMIT-MSc | <ul style="list-style-type: none">- Ampia partecipazione degli studenti a programmi di mobilità internazionale (56% degli iscritti – dato 2010-’11) e a esperienze di stage all’estero (49% – dato 2010-’11)- Quota molto elevata di laureati occupati a 1 anno dalla laurea (98% – dato 2009-’10)- Tempo medio di attesa tra laurea e 1° impiego molto ristretto (0,7 mesi – dato 2009-’10) | <ul style="list-style-type: none">- Distribuzione non adeguatamente bilanciata dei carichi di lavoro tra il I semestre (con 4 corsi, per un totale di 28 CFU) e il II (5 corsi, 34 CFU) del I anno- Presenza di sovrapposizioni tematiche tra alcuni insegnamenti (segnalate dagli studenti nell’ambito delle periodiche indagini di valutazione e riconosciute dal direttore del corso) |

Con riferimento ai principali aspetti individuati come “punti deboli” (e per i quali sia stata riconosciuta una possibile linea d’azione a breve termine) i direttori dei corsi di studio hanno pianificato lo sviluppo di specifici interventi correttivi o di adeguamento, che possono essere raggruppati in questo modo:

- Nei casi di criticità relative alla struttura e all’articolazione del programma (sbilanciamento dei carichi di studio, eccessivo peso o frammentazione dei lavori richiesti agli studenti, sovrapposizioni tra i programmi di alcuni insegnamenti) sono stati attivati tavoli di lavoro ad hoc con i docenti interessati per risolvere le specifiche problematiche.
- Per affrontare le questioni inerenti, in senso ampio, alle dinamiche dei rapporti con gli studenti, effettivi o potenziali (rientrano in questa categoria: percezioni distorte delle finalità e delle caratteristiche del corso, difficoltà ad attrarre studenti stranieri, quote di abbandoni alla fine del I anno non trascurabili, scarsa partecipazione alle iniziative di mobilità internazionale o di stage) sono stati impostati interventi che si focalizzano su una più efficace ed incisiva attività di comunicazione, da svolgere sia all’interno che all’esterno

³⁸ Network composto dai maggiori studi tributari presso i quali gli studenti CLELI, in virtù di tale accordo, possono trovare accesso privilegiato per lo svolgimento dello stage e, successivamente, per l’esercizio della professione della consulenza tributaria.

e avente ad oggetto (a seconda dei casi) gli obiettivi e i contenuti dei programmi piuttosto che il tema dell'importanza di arricchire l'esperienza formativa con attività di studio all'estero o di tipo lavorativo;

- Con riferimento alle criticità più rilevanti, che a ben vedere attengono non tanto a carenze interne quanto alle minacce esterne rappresentate dalle dinamiche occupazionali per nulla rosee che colpiscono, in modo particolare, i settori di riferimento di alcuni percorsi (segnatamente: CLAPI-LM, molto proiettato verso il settore pubblico e CLEACC e ACME-MSc, orientati alle istituzioni e alle imprese culturali), sono allo studio iniziative per ampliare il mercato di sbocco dei laureati di tali programmi (sia da un punto di vista geografico che settoriale), le quali puntano, il più delle volte, a coinvolgere maggiormente gli *alumni*, che si ritiene possano svolgere un'utile azione di collegamento con il mondo imprenditoriale e professionale, oltre che di orientamento e supporto ai laureandi.
- Altre azioni sono state, poi, definite con la finalità di continuare ad assicurare il mantenimento di elevati standard didattici (attraverso, ad esempio, l'introduzione di giochi di simulazione, lo sviluppo di casi multimediali, l'attivazione di un sistema di *tutorial*³⁹). In merito a queste iniziative, che richiedono un corrispondente impegno, in termini di investimenti, da parte dell'Università a fronte di risultati incerti (che dipendono in larga parte dall'accoglienza che sarà riscontrata tra gli studenti ma anche tra gli stessi docenti utilizzatori) sono stati avviati dei progetti-pilota, volti a sperimentarne l'utilizzo in ambiti circoscritti (es. 1-2 insegnamenti).

Nell'insieme, il Nucleo giudica apprezzabile il lavoro di analisi e di riflessione svolto dai direttori dei corsi di studio e considera gli interventi delineati in gran parte appropriati e coerenti con le problematiche emerse. Nell'attesa di poter verificare la loro efficacia, in termini di cambiamenti effettivamente prodotti, su un unico punto si ritiene opportuno esprimere un breve commento, non certo per la gravità quanto per la peculiarità della criticità evidenziata: si tratta dell'aspetto di debolezza emerso nell'ambito del CLMG e con riferimento al quale il direttore lamenta che *“in molti casi la conoscenza della lingua inglese è scarsa e inadeguata [...] inoltre gli slot relativi a programmi di scambio con paesi non anglofoni non si riempiono a causa di una carenza se non del tutto assente conoscenza di una seconda lingua”*. Questo fenomeno andrebbe considerato con una certa attenzione alla luce dell'orientamento sempre più internazionale che l'Università va assumendo, anche se riferisce ad un contesto formativo che si caratterizza per avere un bacino di riferimento più marcatamente “domestico” rispetto agli altri percorsi di studio. Le contromisure adottate (consistenti nello spostamento dell'esame di “Inglese Giuridico” dal 3° anno di corso al 2° anno e nella parallela introduzione dell'insegnamento obbligatorio di una seconda lingua straniera al 3° anno di corso⁴⁰) appaiono sicuramente adeguate, anche se, per ovvi motivi, potranno produrre i loro effetti concreti solo nell'arco di 4-5 anni, quando i prossimi studenti che si immatricoleranno saranno in condizione di partecipare ai programmi di mobilità internazionale. Per evitare di dover attendere così tanto tempo e di incorrere nel rischio che le azioni indicate non producano effetti consistenti, il Nucleo si chiede se non possa valere la pena di sperimentare soluzioni che vadano alla radice del problema, decidendo ad esempio di attribuire un peso maggiore alla conoscenza della lingua inglese nell'ambito degli elementi valutati ai fini dell'ammissione iniziale degli studenti.

³⁹ I *tutorial* consistono in incontri periodici istituzionalizzati tra piccoli gruppi di studenti e un tutor, nel corso dei quali si discute il materiale proposto in classe e si svolgono i lavori assegnati dal docente.

⁴⁰ In precedenza l'insegnamento della seconda lingua straniera era inserito, nel piano studi, come una “opzionalità” prevista al 5° anno.

3.3. Opportunità e rischi individuati in relazione al più ampio spazio sociale (relazioni con il territorio e altri attori istituzionali, sistema delle professioni, mercato del lavoro, ecc.).

Si è visto nei paragrafi precedenti come l'Ateneo abbia saputo sviluppare una rete consistente di collegamenti con imprese, enti, e associazioni di categoria che permette di assicurare un costante allineamento dei propri corsi di studio alle esigenze delle realtà professionali e, parallelamente, un altrettanto vasto network di accordi con altre istituzioni accademiche per la promozione di scambi internazionali di studenti e/o l'attivazione di Double Degree.

Un ulteriore ampliamento/rafforzamento di questo sistema di relazioni, pur essendo di non facile realizzazione, è senz'altro auspicabile per gli evidenti vantaggi che l'Università e l'insieme dei suoi corsi di studio ne trarrebbe.

Sul fronte *corporate*, un network più allargato di rapporti, soprattutto con realtà multinazionali o imprese estere, permetterebbe di ampliare il ventaglio di opportunità occupazionali a disposizione dei laureati e, molto probabilmente, anche di accrescere il livello qualitativo delle posizioni offerte. A questo scopo un contributo sempre più consistente potrà essere fornito dalla *Bocconi Alumni Association*, che di recente ha intensificato le proprie linee d'azione al fine di coinvolgere più attivamente gli ex-alunni Bocconi, in particolare coloro che occupano posizioni manageriali di rilievo in aziende e organizzazioni attive nelle diverse aree geografiche mondiali, nello sviluppo di legami tra le *business community* locali e l'Università, attraverso iniziative di carattere socio-economico e culturale⁴¹.

Significative sono anche le opportunità che possono derivare dall'ampliamento delle relazioni con altre università europee ed extra-europee, soprattutto in termini di attivazione di nuovi programmi congiunti (Double/Joint Degree) o di estensione di accordi già esistenti al fine di ampliarne le "soglie" di partecipazione⁴². In questa direzione si pone, ad esempio, l'indicazione formulata dal Direttore del corso di laurea magistrale ACME-MSc nel suo rapporto di riesame, in cui si delinea la ricerca di nuovi accordi di Double Degree come una delle azioni di sviluppo da affrontare nel breve-medio periodo.

In termini prospettici, il rischio maggiore per i corsi di studio che compongono l'attuale offerta formativa di I e II livello risiede nella congiuntura economica sfavorevole e nell'assenza di segnali concreti che lascino intravedere un miglioramento futuro. Finora, questa situazione non si è riflessa nelle performance dei programmi, se si considera che le statistiche di occupazione dei laureati a 1 anno dal conseguimento del titolo mostrano valori che, in media, sono ancora del tutto soddisfacenti⁴³ (89% di occupati, tra i laureati di I livello, e 95% tra i laureati magistrali⁴⁴), ma lo scenario potrebbe improvvisamente, e anche rapidamente, peggiorare (basti pensare che le stesse statistiche qui richiamate mostrano che oltre l'80% dei laureati risulta impiegato in Italia) e per questo è importante predisporre per tempo tutte le possibili contromisure. In tale prospettiva, il Nucleo non può che condividere le preoccupazioni manifestate da alcuni direttori di corsi di studio nei loro rapporti di riesame e l'auspicio è che le azioni avviate su base locale, unitamente a un più incisivo impegno all'incremento dei collegamenti istituzionali con imprese e

⁴¹ Per maggiori dettagli sugli strumenti e le iniziative sviluppati dalla *Bocconi Alumni Association* si rimanda a quanto riportato nel sito internet dell'Associazione (www.alumnibocconi.it).

⁴² Pur essendo già attivi 19 accordi di Double Degree, ciascuno di essi è riservato, solitamente, a un numero piuttosto limitato di partecipanti; non si tratta, quindi, di un'opportunità generalizzata ma riservata solo a un'élite di studenti e un'azione efficace potrebbe essere quella di puntare ad allargare la base di partecipazione di almeno una parte degli accordi già esistenti.

⁴³ Anche con riferimento ai corsi che, nel paragrafo precedente, sono stati identificati come più a rischio sul fronte delle prospettive occupazionali (CLEACC, CLAPI-LM e ACME-MSc), è opportuno chiarire che, attualmente, la quota di occupati a un anno dalla laurea si mantiene ancora elevata e in linea con quella degli altri percorsi del medesimo tipo (84,2% per il CLEACC; 93,4% per il CLAPI; 95,8% per ACME).

⁴⁴ Dati calcolati sulla forza lavoro attiva, ossia escludendo coloro che proseguono gli studi o che non cercano un'occupazione.

altre realtà professionali straniere (cui si è fatto cenno sopra), possano essere sufficienti a garantire il mantenimento, anche in futuro, degli attuali livelli occupazionali che caratterizzano i laureati Bocconi.

Sempre per i motivi connessi con la perdurante crisi economica, che attanaglia in modo particolare il nostro Paese, un rischio da prendere in considerazione (sebbene per ora sia molto remoto) è quello di una consistente diminuzione, nel prossimo futuro, delle domande di ammissione ai corsi di studio del nostro Ateneo. Poiché negli ultimi anni le candidature sono state, mediamente, sempre superiori al doppio dei posti disponibili, una loro moderata riduzione non pregiudicherebbe, perlomeno nel breve-medio periodo, la possibilità dell'Ateneo di soddisfare le esigenze della propria offerta formativa preservando, allo stesso tempo, la qualità degli studenti ammessi; è ovvio, tuttavia, che se il presunto calo dovesse materializzarsi in termini più marcati le ripercussioni sulle caratteristiche degli studenti iscritti e, a cascata, sulle performance dei corsi di studio sarebbero inevitabili.

Per ovviare a un simile pericolo, la principale strada da percorrere anche su questo fronte è quella di adoperarsi per assicurare una presenza più incisiva e un'azione a più vasto raggio sui mercati esteri, al fine di accrescere il reclutamento di candidati stranieri (europei ma soprattutto extra-europei) quale unica valida alternativa per compensare un'eventuale contrazione della domanda interna.

4. Descrizione e analisi delle modalità e dei risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei laureandi (periodo 2011-'12)

4.1 Finalità delle rilevazioni

Le indagini periodiche sulle opinioni degli studenti, in merito agli specifici insegnamenti frequentati, e dei laureandi, sull'esperienza universitaria complessiva, hanno lo scopo di monitorare il livello di gradimento dei principali e diretti "fruitori" delle attività formative sviluppate dall'Università e di raccogliere spunti e indicazioni utili a migliorarne gli aspetti organizzativi così come le modalità di svolgimento, nonché la gamma di esperienze curriculari ed extra-curriculari offerte.

L'ascolto delle impressioni maturate dagli studenti rappresenta, del resto, un modo efficace per verificare costantemente l'adeguatezza e la rilevanza degli sforzi didattici intrapresi e per generare positivi cambiamenti attraverso l'identificazione dei fattori che possono ostacolare o favorire il processo di trasferimento delle conoscenze.

Un altro importante obiettivo, indirettamente collegato a queste rilevazioni, è quello di tenere sempre alta l'attenzione dei docenti a prestare la dovuta dedizione alla pianificazione e all'esercizio della propria attività d'insegnamento, nella consapevolezza di essere costantemente sotto osservazione e di poter contribuire, con il proprio intervento, alla qualità e al successo di un progetto formativo.

Ciò premesso, è comunque opportuno sottolineare che, pur continuando a riconoscere l'adeguata e necessaria rilevanza al processo di raccolta delle opinioni degli studenti, si è andata progressivamente consolidando in seno all'Università, anche in virtù dell'esperienza pluriennale maturata in tale ambito, la convinzione che esso costituisca solo una delle possibili modalità di misurazione della qualità delle performance didattiche, che per sua natura non può che essere parziale e frutto della prospettiva di breve termine in cui si trovano a ragionare gli studenti (senza considerare il fatto che spesso costoro tendono ad essere influenzati, nell'espressione dei propri giudizi, da fattori contingenti o di natura opportunistica). Questo è il motivo per cui si ritiene essenziale, da un lato, approfondire con tutti i mezzi a disposizione l'effettiva consistenza e attendibilità delle valutazioni in tal modo raccolte e, dall'altro, accompagnare queste misure di "soddisfazione" con altri e più oggettivi meccanismi di accertamento dell'effettiva qualità dell'azione formativa (dalla valutazione del grado di innovazione didattica apportato dai docenti agli strumenti atti a verificare il livello di apprendimento realmente acquisito dagli studenti e così via).

4.2 Modalità e strumenti di indagine

A. Rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti sulla didattica impartita

L'acquisizione del parere degli studenti frequentanti sull'attività didattica svolta nell'ambito dei singoli insegnamenti dei corsi di studio è un processo sviluppato in Bocconi da oltre un ventennio (la prima indagine di questo tipo, seppur campionaria e dal carattere totalmente facoltativo, è stata svolta nell'a.a. 1990-'91).

Se si escludono alcuni casi limitati (es. insegnamenti di Informatica, insegnamenti erogati in modalità *e-learning*) e singole sperimentazioni di indagini online svolte in passato, questo tipo di rilevazione è sempre stata condotta finora mediante distribuzione di questionari cartacei nelle aule, durante lo svolgimento delle attività di lezione, anche se è attualmente allo studio il passaggio a un sistema strutturato di compilazione di questionari elettronici via web.

Le rilevazioni sono effettuate in due momenti distinti nel corso di ciascun semestre didattico:

1. **metà semestre**: di natura facoltativa (è effettuata su richiesta dei docenti interessati) è un intervento che ha lo scopo di “sondare” l’andamento delle attività didattiche dopo un sufficiente periodo di tempo dall’avvio delle lezioni e porre in luce eventuali problemi o difficoltà riscontrati dagli studenti, che possono essere esaminati e affrontati prima del completamento dell’insegnamento. Il questionario utilizzato è, in questo caso, una scheda costituita interamente da domande a risposta aperta, miranti ad indurre gli studenti a fornire indicazioni e spunti in forma discorsiva sugli aspetti rilevanti dell’erogazione di un insegnamento. Si è preferito evitare, per la natura stessa di questo tipo di rilevazione, il ricorso all’espressione di valutazioni numerico-quantitative, trattandosi di un esercizio utile se è in grado di fornire un feedback immediato delle osservazioni espresse dagli studenti, mentre la raccolta di dati a destinare ad elaborazioni statistiche richiede tempi non compatibili con tali finalità. Una volta compilate, le schede sono infatti direttamente trasmesse ai docenti interessati che, liberamente, valutano l’uso che intendono fare dei commenti e delle indicazioni ricevute.
2. **fine semestre**: eseguita in prossimità della conclusione del ciclo di lezioni di ciascun insegnamento (generalmente nel periodo che intercorre tra le ultime quattro settimane di lezione e la penultima settimana), è l’intervento istituzionalmente più importante per la verifica del livello di soddisfazione degli studenti sulle attività didattiche frequentate e ha, ovviamente, carattere di obbligatorietà per la totalità degli insegnamenti impartiti; dai risultati ottenuti con questa indagine si attiva un articolato processo di analisi e di azioni successive (illustrato nel successivo par. 4.4). Il questionario utilizzato è una versione adattata e ampliata dello schema standard proposto dal CNVSU (nel Doc. 9/02) e comprende, oltre a una batteria di item a risposte chiuse (leggermente differenziate in funzione della tipologia di insegnamento oggetto di valutazione – es. insegnamento di lingua straniera – e della Scuola universitaria di afferenza), una sezione riservata alla formulazione di osservazioni e suggerimenti in forma aperta⁴⁵.

B. Rilevazione delle opinioni degli studenti in procinto di completare il percorso di studi.

Questa indagine, avviata sperimentalmente in Bocconi nel 2003, è stata fin dall’inizio strutturata in modo da coinvolgere, in corrispondenza di ogni sessione di laurea, la totalità degli studenti in procinto di laurearsi con riferimento sia ai percorsi triennali sia a quelli magistrali⁴⁶.

Le rilevazioni si svolgono, quindi, con carattere sistematico durante tutto l’anno attraverso una procedura che prevede la compilazione di un questionario online, reso disponibile in un’apposita area web riservata, a cui ciascun laureando può accedere dalla propria Agenda online⁴⁷.

A differenza delle altre indagine condotte presso gli studenti, questo tipo di rilevazione dichiaratamente non è anonima (sebbene i dati personali dei rispondenti siano comunque trattati rispettandone l’anonimato), in quanto volutamente si è deciso, fin dalla prima edizione, di creare le condizioni affinché i giudizi dei rispondenti fossero formulati in modo serio e responsabile, mentre è formalmente obbligatoria (essendo considerata alla stregua di un “atto dovuto” richiesto allo studente che sta per completare il proprio percorso formativo, facendo parte di uno dei vari adempimenti previsti per perfezionare l’iscrizione alla sessione di laurea), permettendo così di ottenere un larghissimo tasso di *redemption*.

⁴⁵ Nell’all.1 alla presente relazione sono riportati i fac-simile delle varie versioni di schede di valutazione attualmente utilizzate nei corsi di laurea di I e II livello.

⁴⁶ 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.

⁴⁷ L’Agenda dello studente (nota con la sigla “yoU@B”) è un servizio online offerto a tutti gli studenti iscritti in Bocconi mediante il quale, in un’area riservata del sito web dell’Ateneo, è possibile: gestire una rubrica e un’agenda personali, ricevere comunicazioni dai vari Servizi dell’Università, conservare appunti, visualizzare date, luoghi e orari delle prove d’esame e delle sessioni di laurea, orari delle lezioni e altro ancora.

Per quanto riguarda la struttura del questionario, è stata adottata una versione ampliata del modello suggerito dal CNVSU (nel Doc. 4/03), cui l'Ateneo ha deciso di attenersi, integrandolo con ulteriori item o con intere sezioni aggiuntive aventi la finalità di approfondire una serie di aspetti relativi all'esperienza formativa compiuta dagli studenti e a specifici servizi messi a loro disposizione durante il percorso di studi⁴⁸.

4.3 Analisi dei risultati dell'edizione 2011-2012 delle rilevazioni

4.3.1 Tassi di copertura e di partecipazione

Con riferimento alle rilevazioni delle opinioni degli studenti frequentanti sui singoli insegnamenti, l'a.a. 2011-2012 si è contraddistinto per un ulteriore ampliamento del numero di classi che hanno aderito all'indagine facoltativa di metà semestre, che hanno raggiunto quasi il 40% del totale delle classi impartite nell'intero anno accademico. Questa crescita, che si mostra ininterrotta dall'a.a. 2007-'08 (quando la partecipazione al round di valutazione intermedio era di appena 1 classe su 4 erogate) è da attribuire, oltre che alla sempre più vasta adesione riscontrata nell'ambito degli insegnamenti dei percorsi triennali (con una quota ormai prossima alla metà delle classi impartite), al progressivo aumento delle richieste registrate tra gli insegnamenti della Scuola Superiore Universitaria (che hanno superato la quota del 30%) e della Scuola di Giurisprudenza (33% nell'edizione in esame).

Per quanto riguarda la più strutturata indagine di fine semestre si rileva, oltre che la consueta copertura totalitaria dell'insieme degli insegnamenti impartiti nei due semestri didattici, un progressivo miglioramento del tasso di risposta "teorico"⁴⁹, passato in sole tre edizioni dal 49% a oltre il 57%, mentre è di un solo punto percentuale l'aumento che, nello stesso periodo, si è registrato in termini di *redemption* effettiva (calcolata, cioè; sugli studenti effettivamente frequentanti), sul cui valore incide il parallelo incremento di circa il 10% verificatosi nel tasso di partecipazione⁵⁰ alle attività didattiche.

Tab. 9: andamento temporale del tasso di adesione all'indagine di metà semestre sui singoli insegnamenti impartiti (analisi per Scuola di afferenza degli insegnamenti – ultime 5 edizioni).

| Anno accademico | Scuola | Scuola | Scuola | Totale |
|--|---------------|-------------------------|-------------------|-------------|
| | Universitaria | Superiore Universitaria | di Giurisprudenza | complessivo |
| <i>Quota % di insegnamenti aderenti (su tot. insegnamenti impartiti)</i> | | | | |
| 2011-'12 | 45,0 | 30,5 | 33,0 | 38,6 |
| 2010-'11 | 44,9 | 29,5 | 30,2 | 38,0 |
| 2009-'10 | 42,5 | 27,2 | 21,0 | 35,0 |
| 2008-'09 | 31,3 | 18,7 | 27,2 | 26,1 |
| 2007-'08 | 33,9 | 12,8 | 16,3 | 24,7 |

⁴⁸ Nell'all.2 alla presente relazione sono riportati i due modelli di questionario utilizzati per le rilevazioni aventi ad oggetto, rispettivamente, i laureandi triennali e i laureandi magistrali.

⁴⁹ Calcolato come rapporto tra numero di studenti rispondenti e numero di studenti iscritti agli insegnamenti.

⁵⁰ Determinato, per ciascun insegnamento impartito, come rapporto tra il numero medio di studenti presenti alle lezioni e il numero totale di studenti iscritti; si ricorda che il numero di studenti presenti è un dato, a sua volta, desunto sulla scorta delle rilevazioni periodiche svolte nelle singole aule dal personale addetto.

Tab. 10a: dimensioni complessive dell'indagine di fine semestre sui singoli insegnamenti impartiti (confronto dei valori delle ultime 5 edizioni)

| Anno accademico | N° Insegnamenti attivi | N° Insegnamenti rilevati | % Insegnamenti rilevati | N° Questionari compilati | Tasso di risposta "teorico" | Tasso di risposta "effettivo" | Tasso di frequenza delle lezioni |
|-----------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| 2011-'12 | 447 | 447 | 100% | 52.883 | 57,6% | 77,7% | 74,1% |
| 2010-'11 | 470 | 470 | 100% | 51.403 | 55,3% | 76,7% | 72,0% |
| 2009-'10 | 472 | 472 | 100% | 50.079 | 49,1% | 76,4% | 64,2% |
| 2008-'09 | 450 | 450 | 100% | 49.987 | 45,1% | 77,5% | 58,2% |
| 2007-'08 | 477 | 477 | 100% | 48.772 | 48,2% | 78,6% | 61,3% |

Tab. 10b: dimensioni delle rilevazioni sull'esperienza universitaria complessiva per cicli di studio (confronto dei valori delle ultime 3 edizioni)

| Edizione | Corsi di laurea triennale | | | Corsi di laurea magistrale | | | CLMG | | |
|----------|---------------------------|-------------|-------------------|----------------------------|-------------|-------------------|---------------------|-------------|-------------------|
| | N° Schede compilate | N. laureati | Tasso di risposta | N° Schede compilate | N. laureati | Tasso di risposta | N° Schede compilate | N. laureati | Tasso di risposta |
| 2011-'12 | 1990 | 2049 | 97,1% | 1744 | 1937 | 90,0% | 236 | 255 | 92,5% |
| 2010-'11 | 1953 | 2002 | 97,6% | 1821 | 1863 | 97,7% | 163 | 169 | 96,4% |
| 2009-'10 | 1650 | 1849 | 89,2% | 1817 | 2038 | 89,2% | - | - | - |

In ordine alle rilevazioni delle opinioni dei laureandi, l'edizione 2011-2012 ha registrato un tasso complessivo di partecipazione pari al 93,6% degli iscritti alle vari sessioni di laurea, che risulta in leggero calo rispetto al 97% ottenuto nella precedente rilevazione, pur mantenendosi su un livello superiore a quello riscontrato nell'edizione 2009-'10 (pari all'89%). Il quadro delle adesioni a questo tipo di indagine non è, tuttavia, omogeneo nei diversi ambiti formativi, come si evince dai dati riportati nella Tab. 2a, che evidenziano come il calo del tasso di *redemption* sia avvenuto, soprattutto, tra i laureandi dell'ordinamento magistrale e, in misura più lieve, tra i diplomati del corso magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza., mentre la partecipazione è rimasta su livelli stabilmente elevati nell'ambito dei trienni.

4.3.2 Valutazioni espresse

Nelle pagine che seguono si riepilogano i risultati complessivi relativi alle due tipologie di indagini (le cui elaborazioni statistiche di dettaglio sono riportate negli Allegati n.3 e 4 al presente rapporto). In entrambi i casi, i dati delle valutazioni sono esaminati in forma aggregata (a livello di Scuola di riferimento) e, limitatamente ad alcuni aspetti, con un livello di dettaglio corrispondente ai singoli corsi di studio.

a) Corsi di laurea della Scuola Universitaria (S.U.)

Le valutazioni assegnate agli insegnamenti dei corsi di laurea triennale sono, nell'insieme, molto favorevoli e in lieve incremento rispetto a quelle registrate nell'edizione 2010-'11. Numerosi sono gli item che riportano punteggi medi complessivi superiori a 7,5 (su scala 1-10) e si confermano come più apprezzati dagli studenti: il rispetto degli orari di svolgimento delle lezioni (8,58), la disponibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni (8,31) e lo svolgimento del programma in modo coerente agli obiettivi e alle modalità comunicati (8,14). Sul versante opposto, gli aspetti relativamente meno graditi riguardano, come già rilevato in edizioni passate, la sostenibilità del carico di studio e l'organizzazione complessiva degli insegnamenti e degli esami impartiti nel semestre. I punteggi medi risultano, in ogni caso, positivi anche con riferimento a questi ambiti di valutazione oltre che in miglioramento in termini temporali (rispettivamente, 6,58 rispetto a 6,45 dell'a.a. 2010-'11 e 6,40 rispetto a 6,25).

Soffermando l'attenzione sui giudizi relativi al tema centrale della qualità della didattica, l'analisi delle risposte disaggregate per anno di corso (cfr. Tab. 4) e per corso di laurea frequentato dai rispondenti (Tab. 5) conferma la presenza di una situazione piuttosto omogenea, con differenze poco marcate rinvenibili tra i vari gruppi di studenti e, quasi ovunque, di un trend di valutazioni in continuo progresso nell'ultimo triennio. Se si prendono in esame, in particolare, i risultati articolati per corso di laurea si nota che i valori medi complessivi riconducibili ai vari percorsi di studio sono tutti compresi in un *range* piuttosto ristretto (si va da un punteggio "minimo" di 7,63 per gli insegnamenti afferenti al CLES ad uno massimo di 7,97 relativo a quelli del CLEAM) e solo in un caso (CLES) emerge un lieve arretramento rispetto ai valori della precedente edizione (da 7,66 a 7,63).

Tab. 11: giudizi di sintesi complessivi sulle attività didattiche (valori medi) – corsi di laurea della S.U.

| Anno accademico | Qualità della didattica | Interesse per i temi trattati | Soddisfazione complessiva |
|-----------------|-------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 2011-'12 | 7,90 | 7,77 | 7,66 |
| 2010-'11 | 7,82 | 7,74 | 7,59 |
| 2009-'10 | 7,77 | 7,71 | 7,53 |

Tab. 12: valutazioni medie della qualità della didattica articolate per anno di corso frequentato – corsi di laurea della S.U.

| Anno di corso / Anno accademico | I | II | III | Fuori corso |
|---------------------------------|------|------|------|-------------|
| 2011-'12 | 8,06 | 7,75 | 7,86 | 7,90 |
| 2010-'11 | 7,88 | 7,79 | 7,78 | 7,84 |
| 2009-'10 | 7,81 | 7,74 | 7,77 | 7,77 |

Tab. 13: valutazioni medie della qualità della didattica articolate per corso di laurea frequentato – S.U.

| Anno accademico | CdL | CLEAM | CLES | CLEF | CLEACC | BIEMF |
|-----------------|-----|-------|------|------|--------|-------|
| 2011-'12 | | 7,97 | 7,63 | 7,81 | 7,92 | 7,85 |
| 2010-'11 | | 7,86 | 7,66 | 7,69 | 7,86 | 7,85 |
| 2009-'10 | | 7,83 | 7,58 | 7,74 | 7,72 | 7,74 |

Volgendo lo sguardo alle **opinioni espresse dai laureandi**, si osserva innanzitutto la conferma della presenza di una quota non irrisoria di rispondenti (pari a poco più del 25%) che ritiene che le conoscenze scolastiche non abbiano permesso di affrontare al meglio i percorsi di studio; le materie segnalate, trasversalmente, come più "problematiche" a causa dell'inadeguato livello di preparazione pregresso fanno riferimento, ancora una volta, a Statistica, Bilancio e, soprattutto, Matematica. In merito alla preparazione acquisita al termine degli studi triennali i giudizi complessivi si mantengono ampiamente favorevoli, con oltre il 96% dei rispondenti che si mostra pienamente o abbastanza soddisfatto (dato sostanzialmente in linea con i valori delle ultime edizioni dell'indagine) e questo livello di apprezzamento appare diffuso in modo piuttosto omogeneo nei diversi programmi, oscillando da un minimo di 94% registrato nell'ambito del BIEMF/BIEM a un massimo di 97,7% relativo al CLES.

Anche il quadro delle valutazioni riferite all'insieme delle abilità e delle attitudini che l'esperienza formativa in Bocconi permette di sviluppare appare in gran parte inalterato rispetto a quello rilevato dalla precedente coorte di laureandi. Le *soft skills* maggiormente stimolate, a livello trasversale in tutti i percorsi triennali (con oltre il 50% di risposte "decisamente sì"), sono: la capacità di analisi e selezione delle informazioni, la rapidità di apprendimento di nuove informazioni, la resistenza allo stress, le capacità organizzative e l'efficienza operativa, mentre si conferma la percezione di una

minore attenzione rivolta allo sviluppo della capacità di presentare in pubblico (la quota di laureandi convinti dell'acquisizione di quest'ultimo tipo di abilità è pari ad appena il 16%).

Tra gli aspetti che evidenziano un incremento, per quanto lieve, nel tempo del livello di apprezzamento complessivo dei laureandi, si segnalano: il grado d'integrazione tra gli insegnamenti previsti nel piano di studi (circa 86% di risposte favorevoli rispetto a 84,7% espresse dalla precedente coorte di laureandi), l'adeguatezza dell'impegno richiesto rispetto ai tempi previsti per il completamento del percorso (75,2% vs. 74,5%), la sostenibilità del carico di studio complessivo (80,2% vs. 79,2%) e l'organizzazione degli esami (77,9% vs. 76%). Su quest'ultimo fronte migliorano leggermente anche le percezioni di una diffusa corrispondenza dei risultati con i livelli di preparazione (quasi il 75% dei rispondenti ritiene che ciò si sia verificato per più della metà degli esami o, addirittura, sempre o quasi sempre), anche se permane una quota non marginale di laureandi (quasi 1 su 4) che è convinta del contrario.

Molto ampia si conferma la soddisfazione per le esperienze di studio all'estero e/o di stage svolte (rispettivamente, l'86% e il 78% dei rispondenti le considera decisamente utili ai fini della formazione complessiva), così come largamente apprezzato è il supporto tecnico-informativo fornito dagli uffici di riferimento (i punteggi medi di valutazione sono compresi tra 7,2 e 7,5 su scala 1-10).

I giudizi complessivi formulati sui corsi di studio rispecchiano le impressioni favorevoli associate ai vari aspetti fin qui richiamati: come si può rilevare dai dati riepilogati nella Tab.6 che segue, si mantengono su un livello decisamente elevato le quote di laureandi che si dichiarano completamente o abbastanza soddisfatti del percorso frequentato (dall'89% per il CLES a quasi il 95% per il CLEF), e anche a livello temporale le variazioni all'interno dei singoli programmi appaiono minime, con l'unico scostamento degno di nota (anche perché di segno negativo) rappresentato dalla riduzione dal 92% al 89% della percentuale di soddisfatti tra coloro che hanno frequentato il CLES.

Si mantiene, invece, su valori più bassi (73-74%) la quota di laureandi che si iscriverebbero nuovamente allo stesso corso della Bocconi, con oltre il 17% di tutti i rispondenti che, pur confermando la scelta dell'Università, opterebbe per un altro programma triennale. Tra i singoli percorsi è il CLEACC, ancora una volta, quello in cui si concentra la quota maggiore di laureandi che modificherebbero la scelta degli studi (quasi il 30% dichiara che avrebbe preferito frequentare un altro programma triennale offerto dalla Bocconi) mentre, sul fronte opposto, si segnalano i laureandi del CLEF e del BIEMF/BIEM, che in larga maggioranza (quasi 80%) ripeterebbero lo stesso percorso formativo.

Per quanto riguarda, infine, le dotazioni e le infrastrutture a supporto della didattica si conferma un ampio apprezzamento per le aule in cui si svolgono le lezioni così come per i locali e le attrezzature destinati ad altre attività didattiche (considerati adeguati, rispettivamente, dal 96% e dal 91% dei rispondenti), mentre gli unici aspetti che riportano punteggi medi di valutazione inferiori a 7 (su scala 1-10) ma comunque in aumento rispetto alla precedente rilevazione, sono l'ergonomia e la confortevolezza delle aule (6,77) e l'adeguatezza degli spazi riservati allo studio individuale (6,96).

Si osserva, infine, una percezione complessivamente favorevole dei laboratori informatici a disposizione degli studenti (tutti gli aspetti valutati ottengono punteggi medi superiori a 7,3 e quasi sempre in miglioramento in ottica temporale) così come della Biblioteca di Ateneo (i cui servizi sono graditi da quasi il 90% dei laureandi).

Tab. 14: soddisfazione complessiva per il corso di laurea frequentato – somma risposte % “decisamente si” e “più si che no” (confronto laureandi 2011- laureandi 2012).

| Laureandi | CdL | CLEAM | CLES | CLEF | CLEACC | BIEMF/BIEM |
|-----------|-----|-------|------|------|--------|------------|
| 2012 | | 94,1 | 89,1 | 94,9 | 92,3 | 93,3 |
| 2011 | | 94,5 | 92,1 | 96,0 | 91,9 | 92,6 |

b) Corsi di laurea della Scuola Superiore Universitaria (S.S.U.)

Anche nell'ambito dei corsi della Scuola Superiore Universitaria i **giudizi degli studenti sugli insegnamenti frequentati** risultano, nel complesso, soddisfacenti e, per quasi la totalità degli item, in moderato miglioramento rispetto ai valori espressi nella precedente edizione. Gli aspetti che ricevono il più alto gradimento sono, ancora una volta, quelli relativi a: *rispetto degli orari di svolgimento delle lezioni* (valore medio pari a 8,59), *disponibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni* (8,40), *coerenza dello svolgimento del programma rispetto agli obiettivi e alle modalità comunicate*. Sul fronte opposto, le valutazioni relativamente meno favorevoli riguardano *l'utilità e la disponibilità dei tutor/teaching assistant* (unici due item che registrano punteggi medi inferiori a 7 e in calo rispetto alle rilevazioni dell'a.a.2010-'11).

Per quanto attiene alle opinioni complessive sulla qualità della didattica erogata, sia il dato aggregato sia i valori articolati per anno di corso (Tab.8) confermano un graduale ma progressivo innalzamento del livello medio di apprezzamento mostrato dagli studenti.

L'analisi dei risultati distinti per corso di laurea (Tab.9) pone in luce, invece, una situazione più articolata, in cui i trend temporali indicati a livello complessivo non sono sempre rinvenibili nelle diverse fattispecie, sebbene non si riscontrino differenze di punteggi molto marcate tra i vari: in termini più specifici, si può osservare che le valutazioni medie oscillano da un massimo di 8,00 assegnato dagli studenti del corso in Marketing Management ad un minimo di 7,38 rilevato nell'ambito degli insegnamenti afferenti al corso in International Management (unico, assieme al DES/ESS, a far registrare un calo dei punteggi medi assegnati rispetto alle rilevazioni dell'anno precedente).

Tab. 15: *giudizi di sintesi complessivi sulle attività didattiche (valori medi) – corsi di laurea magistrale della S.S.U.*

| Anno accademico | Qualità della didattica | Interesse per i temi trattati | Soddisfazione complessiva |
|-----------------|-------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 2011-'12 | 7,79 | 7,91 | 7,55 |
| 2010-'11 | 7,57 | 7,77 | 7,31 |
| 2009-'10 | 7,55 | 7,79 | - |

Tab. 16: *valutazioni medie della qualità della didattica articolate per anno di corso frequentato – corsi di laurea della S.S.U.*

| Anno di corso | I | II | Fuori Corso |
|---------------|------|------|-------------|
| 2011-'12 | 7,68 | 8,11 | 8,18 |
| 2010-'11 | 7,43 | 8,05 | 7,83 |
| 2009-'10 | 7,39 | 8,00 | 7,76 |

Tab. 17: *valutazioni medie della qualità della didattica articolate per corso di laurea magistrale frequentato – S.S.U.*

| A.a. | CdLS | M | IM | MM | AFC | CLAPI | CLEFIN | CLELI | ACME | DES/ESS | EMIT |
|----------|------|------|------|------|------|-------|--------|-------|------|---------|------|
| 2011-'12 | 7,78 | 7,38 | 8,00 | 7,91 | 7,76 | 7,80 | 7,77 | 7,48 | 7,58 | 7,89 | |
| 2010-'11 | 7,61 | 7,16 | 7,81 | 7,23 | 7,39 | 7,51 | 7,54 | 7,36 | 7,89 | 7,85 | |
| 2009-'10 | 7,63 | 7,61 | 7,88 | 7,05 | 7,60 | 7,39 | 7,88 | 7,35 | 7,65 | 7,45 | |

Riguardo alle **valutazioni dei laureandi** sui percorsi svolti, le impressioni relative alla preparazione complessivamente ricevuta si confermano favorevoli (sempre pari o superiore a 87% è la quota di rispondenti che risultano pienamente o abbastanza soddisfatti per l'adeguato approfondimento dei contenuti in chiave teorico-pratica), sebbene per alcuni programmi si possa rilevare un leggero arretramento del livello di apprezzamento rispetto ai valori evidenziati dalla precedente coorte di laureati (è il caso, in particolare, di IM, CLAPI e DES, che registrano un calo della percentuale di soddisfatti dell'ordine del 3-4%). Il quadro dei giudizi relativi a quest'aspetto fondamentale dell'esperienza formativa appare, comunque, piuttosto differenziato nell'ambito dei vari percorsi, essendo osservabili anche situazioni di ulteriore miglioramento delle opinioni maturate o di conferma della presenza di livelli di soddisfazione superiori al 90% (è quanto si rinviene per EMIT, MM, AFC, CLEFIN e CLELI).

Sul fronte delle abilità e delle attitudini che i percorsi magistrali permettono di sviluppare, il quadro delle percezioni appare in gran parte inalterato rispetto alla precedente rilevazione. Le *soft skills* più diffusamente acquisite (secondo quanto dichiarato, in modo convinto, da una percentuale pari o superiore al 60% dei rispondenti complessivi) risultano essere: l'efficienza operativa, le capacità organizzative e la resistenza allo stress.

Tra gli aspetti che i laureandi mostrano di apprezzare in modo crescente nel tempo, meritano di essere richiamati il grado d'integrazione tra gli insegnamenti previsti nel piano di studi (81,4% di risposte favorevoli rispetto a quasi l'80% espresse dalla coorte 2010-'11) e l'attività di coordinamento e di raccordo svolta dal direttore del corso di laurea (giudicata positivamente da quasi l'85% dei rispondenti di tutti i percorsi di studio a fronte di circa l'82% registrato nella precedente indagine), mentre si mantengono su percentuali di soddisfazione comunque elevati: il ricorso ad attività didattica strutturata in modo attivo, attraverso l'uso frequente di lavori di gruppo, discussioni di casi, etc. (89% di valutazioni favorevoli), l'adeguatezza dell'impegno richiesto rispetto ai tempi previsti per il completamento del percorso (86%), la sostenibilità del carico di studio complessivo (83%) e la presenza di un clima d'aula positivo e proficuo (82%).

Per quanto concerne le esperienze d'esame e di elaborazione della tesi di laurea, resta sostanzialmente confermato lo scenario positivo emerso nelle ultime edizioni dell'indagine; a questo proposito si rileva, in particolare, il progressivo ampliamento della quota di laureandi che ritengono che i voti d'esami abbiano rispecchiato, nella maggior parte delle prove, l'effettivo livello di preparazione acquisito (che passa dal 73% della rilevazione 2009-'10 al 77% attuale) e l'ulteriore incremento (dal 79% all'81%) della percentuale di coloro che si dichiarano convinti che la stesura della tesi di laurea sia stata un'esperienza utile ai fini del completamento della formazione e della verifica delle proprie capacità progettuali e di sintesi.

Decisamente favorevoli si confermano le opinioni sulle esperienze di studio all'estero e/o di stage svolte (rispettivamente, l'85% e il 69% dei rispondenti è pienamente convinto della loro utilità ai fini della formazione complessiva), così come ampiamente apprezzato è il supporto tecnico-informativo fornito dagli uffici di riferimento (i punteggi medi di valutazione sono compresi tra 7,05 e 8,3 su scala 1-10); con riferimento alle esperienze professionalizzanti, l'unico punto per il quale si evidenzia un lieve calo del livello di soddisfazione rispetto alla precedente rilevazione (dall'89% all'86%) riguarda l'adeguatezza della gamma di stage complessivamente proposti dall'Università.

Analogamente a quanto evidenziato a proposito del livello di preparazione percepito, anche le valutazioni complessive sui percorsi di studio offrono un quadro piuttosto articolato che impedisce di ricavare una tendenza omogenea: come si può notare dai dati riportati nella Tab.10, vi sono infatti corsi che mostrano una sostanziale stabilità, o solo una leggera contrazione, dei giudizi di apprezzamento, tale da assicurare comunque la permanenza al di sopra della soglia del 90% della quota di laureandi che si dichiarano molto o abbastanza soddisfatti (è il caso di Management, MM, IM e CLELI), mentre altri riportano cali più ampi dei livelli di soddisfazione complessivi (come il CLAPI, da quasi il 99% all'85%, o ACME, dal 90% all'83%) e altri ancora

(CLEFIN e EMIT) mostrano, invece, un andamento del tutto inverso (rispettivamente, un aumento dall'87,7% al 90,8% e dal 90,5% al 93,7% della quota di laureandi soddisfatti).

Questa situazione così differenziata si riflette, in parte, anche sulle valutazioni a posteriori della scelta di studi compiuta: se a livello complessivo si mantiene intorno al 70% (per l'esattezza, 69,1% per quanto riguarda la rilevazione in esame) la quota di rispondenti che si iscriverebbero nuovamente allo stesso corso in Bocconi (con il 20% che confermerebbe la scelta dell'Università, iscrivendosi però ad un altro programma di II livello), esaminando i dati relativi ai singoli percorsi si nota un'accentuata variabilità, con il livello più alto di laureandi soddisfatti della propria scelta riscontrabile nell'ambito di IM e EMIT (superiore, in entrambi i casi, al 77%), cui si contrappone una quota che rasenta appena il 60% tra i laureandi in Management⁵¹. In merito alle possibili ragioni che inducono gli studenti a modificare la propria idea sul percorso di studi prescelto, le risposte fornite da coloro che hanno maturato questo cambiamento di giudizio sono piuttosto varie, ma "solo" per il 20% dei casi fanno riferimento alla mancata corrispondenza con le aspettative iniziali, mentre più ricorrenti risultano altre motivazioni, quali il mutamento intervenuto negli interessi e nelle attitudini personali (che raccoglie il 24% di preferenze) e la maturazione della convinzione che sarebbe stato preferibile frequentare un percorso dal taglio più specialistico (23% di risposte).

Tab. 18: soddisfazione complessiva per il corso di laurea magistrale frequentato – somma risposte % "decisamente sì" e "più sì che no" (confronto laureandi 2010-'11- laureandi 2011-'12).

| Ediz. | CdLS | M | IM | MM | AFC | CLAPI | CLEFIN | CLELI | ACME | DES/ESS | EMIT |
|----------|------|------|------|------|------|-------|--------|-------|------|---------|------|
| 2011-'12 | 91,1 | 91,6 | 97,0 | 88,2 | 84,8 | 90,8 | 90,7 | 83,3 | 88,5 | 93,7 | |
| 2010-'11 | 92,1 | 93,5 | 98,5 | 89,7 | 98,9 | 87,7 | 92,7 | 90,1 | 91,7 | 90,5 | |

Le opinioni inerenti le dotazioni e le infrastrutture a supporto della didattica si confermano, infine, ampiamente positive e quasi sempre in miglioramento rispetto a quelle rilevate presso la precedente coorte di laureandi. In particolare, aumenta (dall'86,5 a oltre il 90%) la quota di rispondenti che apprezzano l'adeguatezza e la funzionalità dei locali e delle attrezzature dedicate alle attività didattiche diverse dalle lezioni (esercitazioni, laboratori, esperienze pratiche) e migliorano i giudizi complessivi sull'adeguatezza numerica delle postazioni PC (il punteggio medio assegnato passa da 6,92 a 7,39 su scala 1-10), sulla comodità degli orari di fruibilità dei laboratori informatici (da 6,85 a 7,15) e sulla disponibilità del personale tecnico di supporto presente nei laboratori (da 6,72 a 7,18); relativamente meno favorevoli, ma comunque in crescita, risultano le valutazioni sull'adeguatezza degli spazi dedicati allo studio individuale (punteggio medio pari a 6,92 rispetto a 6,52 dell'indagine 2010-'11).

Con riferimento, infine, ai servizi offerti dalla Biblioteca, si mantengono su livelli molto elevati i giudizi espressi sui vari aspetti esaminati (i punteggi medi sono sempre prossimi o superiori a 8/10).

c) Corsi di laurea della Scuola di Giurisprudenza (S.G.)

L'andamento delle valutazioni riconducibili agli studenti e ai laureandi del corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (CLMG, unico programma attualmente afferente alla Scuola di Giurisprudenza⁵²) non si discosta molto da quello descritto con riferimento alle altre due Scuole universitarie.

⁵¹ Che, si ricorda, rappresenta il percorso di II livello dal taglio più generalista tra quelli offerti dall'Università.

⁵² In ragione dell'avvenuta disattivazione, nell'a.a.2009-10, dei due pre-esistenti percorsi di studio (CLSG – Corso di Laurea triennale in Scienze Giuridiche e CLG – Corso di Laurea specialistica in Giurisprudenza) in cui sostituzione è stato attivato il CLMG.

Le **opinioni** complessivamente maturate **sugli insegnamenti frequentati** sono decisamente favorevoli e quasi sempre in ulteriore, se pur lieve, miglioramento rispetto ai valori dell'edizione 2010-'11. Numerosi sono gli item che riportano punteggi medi superiori a 7,50 (ben 15 su 21 complessivi) e, anche per questa categoria di insegnamenti, gli elementi più apprezzati in assoluto risultano essere: il *rispetto degli orari di svolgimento delle attività didattiche* (8,69), la *disponibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni* (8,52), la *coerenza tra obiettivi comunicati e svolgimento del programma* (8,13). Analogamente, i giudizi meno benevoli si concentrano, ancora una volta, sugli aspetti di carattere organizzativo, anche se si evince un consistente miglioramento delle valutazioni rispetto alle precedenti indagini (6,37 e 6,34 sono, rispettivamente, i punteggi medi assegnati alla *sostenibilità complessiva del carico di studio* e all'*organizzazione complessiva degli insegnamenti*, rispetto a 5,98 e 5,94 dell'a.a. 2010-'11), al punto da far decisamente allontanare il rischio di una loro possibile trasformazione in fattori di criticità⁵³.

Con riferimento al tema della qualità percepita della didattica erogata, le opinioni complessive si mantengono, in media, sopra la soglia di 8/10, mentre l'esame disaggregato per anno di corso degli studenti rispondenti (cfr. Tab.12) mostra una situazione più articolata, con punteggi medi che appaiono molto elevati nei primi anni (prossimi a 8,3 sia nel I che nel II) e più contenuti nei due successivi (dove risultano di poco superiori a 7,5), per poi ritornare su livelli superiori a 8 con riferimento agli insegnamenti impartiti al V e ultimo anno.

Tab. 19: giudizi di sintesi complessivi sulle attività didattiche (valori medi) – corso di laurea magistrale in Giurisprudenza (CLMG)

| Anno accademico | Qualità della didattica | Interesse per i temi trattati | Soddisfazione Complessiva |
|-----------------|-------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 2011-'12 | 8,01 | 8,02 | 7,78 |
| 2010-'11 | 8,00 | 8,02 | 7,78 |
| 2009-'10 | 7,85 | 7,94 | 7,61 |

Tab. 20: valutazioni medie della **qualità della didattica** articolate per **anno di corso** frequentato – CLMG

| Anno di corso / Anno accademico | I | II | III | IV | V | Fuori Corso |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|-------------|
| 2011-'12 | 8,32 | 8,26 | 7,58 | 7,54 | 8,09 | 8,41 |
| 2010-'11 | 8,28 | 8,02 | 7,91 | 7,53 | 8,13 | 7,73 |
| 2009-'10 | 8,10 | 7,89 | 7,61 | 7,60 | 8,15 | 8,13 |

Anche i **giudizi assegnati dai laureandi del CLMG** all'esperienza universitaria svolta si confermano ampiamente positivi e complessivamente in linea o leggermente inferiori rispetto a quelli emersi dalla precedente rilevazione. In questo senso, le evidenze principali che appare opportuno segnalare sono le seguenti:

- la soddisfazione per la preparazione complessivamente acquisita e per l'adeguato approfondimento dei contenuti si mantiene su livelli decisamente elevati (oltre il 96%);
- le abilità e le competenze che la gran parte dei rispondenti (oltre il 60%) riconosce come sicuramente acquisite al termine del percorso formativo sono: l'efficienza operativa, la capacità di analisi e selezione delle informazioni, la rapidità di apprendimento di nuove informazioni, la resistenza allo stress e le capacità organizzative, mentre si assiste a un calo della quota di laureandi che sostiene, con decisione, di aver sviluppato la capacità di presentazione in pubblico;

⁵³ Si ricorda che, convenzionalmente, la soglia di attenzione relativa ai punteggi di valutazione, al di sotto della quale si ritiene possa manifestarsi una situazione di criticità che richieda immediati ed incisivi interventi correttivi, è fissata in corrispondenza del valore mediano della scala di misura utilizzata (pari a 5,5).

- pur mantenendosi su livelli di soddisfazione complessivamente elevati, si mostrano meno largamente diffuse le opinioni favorevoli sull'utilizzo di forme di didattica attiva (70% di risposte positive rispetto a oltre il 76% espresse dalla precedente coorte di laureandi), sulla presenza di un'adeguata integrazione tra gli insegnamenti compresi nel piano di studi (80% vs. 88%), sull'adeguatezza dell'impegno richiesto rispetto ai tempi previsti per il completamento del percorso (73,5% vs. 79%), sul clima d'aula e sui rapporti che si instaurano con gli altri studenti (83% vs. 85%) e sulle esperienze d'esame; in quest'ultimo ambito, si pone in luce in particolare un calo delle valutazioni positive con riferimento agli aspetti organizzativi legati alla gestione delle prove di profitto (ritenuti soddisfacenti per più della metà degli esami o sempre/quasi sempre dall'80% dei rispondenti rispetto al 90% della rilevazione 2010-'11) e alla corrispondenza dei risultati con l'effettivo livello di preparazione (78% vs. 83%);
- in miglioramento appaiono, invece, le impressioni sulla bontà dell'azione di coordinamento e raccordo svolta dal direttore del corso di laurea (giudicata positivamente da oltre l'86% dei rispondenti rispetto all'82% della precedente indagine), mentre restano sostanzialmente stabili i giudizi sulla sostenibilità del carico di studio complessivo richiesto dal corso (79% vs. 78,4% di risposte favorevoli);
- molto elevata resta la soddisfazione per le esperienze di studio all'estero e/o di stage svolte (rispettivamente, l'87% e il 65% dei rispondenti è pienamente convinto della loro utilità ai fini della formazione complessiva), così come ampiamente apprezzato è il supporto tecnico-informativo fornito dagli uffici di riferimento (i punteggi medi di valutazione sono compresi tra 7,4 e 8,4 su scala 1-10); con riferimento alle esperienze professionalizzanti, l'unico punto per il quale si evidenzia un certo calo del livello di soddisfazione rispetto alla precedente rilevazione (dal 98% all'87%) riguarda l'adeguatezza della gamma di stage complessivamente proposti dall'Università;
- largamente favorevoli si mantengono i giudizi complessivi sul percorso frequentato (la quota di laureandi che si dichiarano decisamente o abbastanza soddisfatti si attesta al 95%, solo leggermente al di sotto del 97% registrato nell'ambito della coorte 2010-'11) e, a posteriori, sulla scelta di studi compiuta, che continua ad essere ritenuta valida da quasi l'83% dei rispondenti, con una quota di laureandi che si iscriverebbe allo stesso corso in un altro Ateneo che non supera il 3% (mentre il 12% opterebbe per un altro percorso formativo in Bocconi o altrove);
- molto positive e sostanzialmente in linea con i valori registrati nella precedente rilevazione sono, nell'insieme, le opinioni espresse sulle infrastrutture (aule e altri locali per attività didattiche, attrezzature, laboratori informatici, spazi studio) e sui servizi offerti dalla Biblioteca; tutti gli aspetti riferiti a quest'area di valutazione risultano apprezzati da una quota di rispondenti prossima o superiore al 90%, con l'unica eccezione riguardante l'adeguatezza degli spazi dedicati allo studio individuale (che, in ogni caso, registra oltre l'87% di risposte favorevoli).

4.3.3 *Esame degli aspetti critici evidenziati dalle rilevazioni*

Dall'analisi dell'insieme delle valutazioni assegnate, nell'a.a. 2011-2012, agli insegnamenti impartiti nell'ambito dei corsi di laurea della Scuola Universitaria, della Scuola Superiore Universitaria e della Scuola di Giurisprudenza risalta la totale assenza di fattori di criticità⁵⁴ (come accade ormai stabilmente da diversi anni), a conferma del mantenimento, in tutti i cicli di studio, di elevati standard di qualità nella gestione ed erogazione delle attività didattiche.

Analogo discorso vale per le opinioni espresse dagli studenti laureandi che, anche nell'edizione in esame delle rilevazioni, danno prova di una soddisfazione più o meno ampia, ma comunque

⁵⁴ Si veda quanto riportato nella nota precedente a proposito dell'individuazione delle condizioni che determinano, convenzionalmente, la presenza di fattori di criticità nella didattica impartita nei singoli insegnamenti.

generalizzata per tutti gli aspetti attinenti l'esperienza curriculare ed extra-curriculare svolta, senza che emergano, in alcun caso, situazioni identificabili come veri e propri elementi di criticità⁵⁵.

4.4 Diffusione e utilizzo dei risultati delle valutazioni

Sul fronte della diffusione interna degli esiti delle valutazioni è prevista, per entrambe le tipologie di indagini considerate, la produzione di un sistema articolato di rapporti statistici che, pur nella salvaguardia della riservatezza dei dati individuali, sono posti a conoscenza dei diversi attori coinvolti nei processi presi in esame (docenti responsabili di classe, docenti responsabili di insegnamento, direttori di corso di studio, direttori di Dipartimento, direttori di Scuola, per quanto riguarda le opinioni sulla didattica impartita nei singoli insegnamenti; docenti responsabili in materia di progettazione e gestione dei percorsi formativi e, quindi, in primis, direttori di corso di studio e direttori di Scuola, per quel che attiene le indagini sui laureandi).

Ampi estratti dei report che riepilogano i dati statistici aggregati delle valutazioni (a livello di Scuola e corso di studio) sono, inoltre, regolarmente pubblicati nelle pagine del sito web di Ateneo riservate alla valutazione (www.unibocconi.it/valutazione), in aderenza al principio di assicurare la più ampia trasparenza possibile nei confronti di tutti gli *stakeholders* dell'Ateneo e, in primo luogo, degli studenti (potenziali, frequentanti e in corso di completamento del percorso universitario).

Gli esiti delle valutazioni sono, infine, resi noti e discussi negli organi collegiali di riferimento (Consigli di Scuola, Comitati di corso di studio⁵⁶), alle cui sedute sono invitati a partecipare adeguate rappresentanze studentesche. In particolare, nell'ambito dei Comitati di corso di studio è diffusa la prassi di esaminare, in presenza dei rispettivi rappresentanti degli studenti, gli aspetti più significativi, in senso positivo e negativo, che emergono con riferimento ai singoli insegnamenti o ad elementi particolari della gestione e organizzazione del percorso formativo nel suo insieme, e di concordare l'adozione di interventi dei cui sviluppi sono generalmente tenuti informati gli stessi rappresentanti degli studenti.

Un'altra iniziativa consolidata, che si inserisce nel quadro dei meccanismi attivati per stimolare la diffusione degli esiti delle rilevazioni condotte presso gli studenti, è quella promossa annualmente dal Rettore il quale, all'avvio delle attività didattiche di ogni semestre di studi, invita formalmente i docenti responsabili di ciascun insegnamento ad informare i propri studenti dell'andamento delle valutazioni relative alla precedente edizione del corso e dei cambiamenti eventualmente introdotti alla luce delle indicazioni ricevute. E' questa una modalità di comunicazione ritenuta molto efficace per far percepire agli studenti che le loro opinioni e i loro suggerimenti sono tenuti in considerazione dall'Ateneo e, quando appropriati, producono effetti concreti in termini di revisione delle modalità di gestione e organizzazione degli insegnamenti.

Riguardo agli interventi posti in essere, proprio con riferimento al processo di rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti sulla didattica impartita, è in vigore da diversi anni un meccanismo ben strutturato per la gestione e il controllo delle azioni di feedback da attivare in conseguenza di valutazioni non soddisfacenti, che si sostanzia nell'obbligo dei docenti nelle cui classi d'insegnamento siano emerse situazioni di criticità⁵⁷ di predisporre una relazione di commento scritta, in cui fornire la propria interpretazione in merito ai giudizi non positivi ricevuti, unitamente all'indicazione delle misure che egli propone di adottare nelle successive

⁵⁵ In questo ambito, si considerano critiche le situazioni in corrispondenza delle quali si determinano le seguenti condizioni: per gli item che prevedono risposte a modalità contrapposta (es. raramente adeguato/mai adeguato oppure abbastanza negativo/decisamente negativo), prevalenza dei giudizi di tenore negativo rispetto a quelli di tenore positivo (in termini percentuali); per gli item che richiedono l'assegnazione di un punteggio numerico (da 1 a 10), presenza di un valore medio delle risposte inferiore a quello centrale della scala di misura utilizzata (pari a 5,5).

⁵⁶ Che, a diversi livelli, hanno il compito di orientare ed assumere decisioni in merito alle principali questioni riguardanti l'organizzazione e la gestione delle attività didattiche nei corsi di studio.

⁵⁷ Individuate sulla base del punteggio (inferiore ad una determinata soglia di accettabilità) riportato da uno specifico indice di performance, che è calcolato prendendo a riferimento i valori assunti da una selezione prestabilita di item che compongono il questionario di valutazione.

edizioni del corso per eliminare le cause dell'insoddisfazione e/o dei problemi manifestati dagli studenti. Si tratta di uno strumento utile sia per indurre i docenti a dar conto formalmente di quanto emerso dalle rilevazioni, sia per permettere loro di formulare il proprio punto di vista sulle opinioni espresse dalla classe, che potrebbero anche non essere del tutto fondate o condivisibili. Le relazioni così prodotte sono poste all'attenzione di un apposito comitato (*CERVD - Comitato per l'Esame dei Risultati della Valutazione della Didattica*⁵⁸), che si riunisce due volte l'anno, al termine di ciascun semestre didattico, per esaminare le situazioni più controverse e per adottare i provvedimenti più opportuni (che non necessariamente coincidono con le proposte indicate dai docenti interessati), avendo a disposizione un ampio ventaglio di elementi informativi. Le misure sollecitate da tale Comitato, o direttamente dai singoli direttori di Dipartimento interessati, possono essere di varia natura e di diverso impatto, a seconda della gravità dei casi specifici e della reiterazione o meno, nel tempo, di valutazioni negative ricevute. Nel concreto, essi possono consistere in un sollecito formale a rivedere le modalità di preparazione e conduzione delle lezioni o l'invito (il più delle volte indirizzato ai giovani docenti) a partecipare a specifici interventi di aggiornamento o di formazione sulle tecniche di insegnamento organizzati da una struttura ad hoc dell'Ateneo (*BETA – Bocconi Education and Teaching Alliance*⁵⁹) fino ai provvedimenti più estremi, quali il mancato rinnovo del contratto di docenza (nel caso di professori non “strutturati”) o la revisione della composizione degli assetti didattici, attraverso la riduzione del “carico di ore” e/o la destinazione ad altre attività di quei docenti che abbiano dato prova nel tempo di evidenti incapacità di insegnamento in specifiche materie.

Con riferimento particolare agli esiti delle rilevazioni aventi ad oggetto gli insegnamenti impartiti nell'a.a. 2011-'12, a fronte di 33 situazioni individuali di criticità complessivamente riscontrate nell'ambito di tutti i percorsi formativi di I e II livello (che corrispondono ad appena il 2% dell'insieme delle performance didattiche valutate nel corso dell'anno accademico), sono state adottate le seguenti tipologie di interventi:

- in 17 casi, considerata l'assenza di pregresse segnalazioni negative da parte degli studenti, è stato formulato soltanto un invito formale a prestare maggiore attenzione alla preparazione delle lezioni e dei materiali didattici e/o a correggere l'approccio didattico utilizzato;
- in 3 casi è stato sollecitato il ricorso al supporto del Centro BETA per favorire un miglioramento delle capacità didattiche e di interazione con l'aula;
- in 7 casi si è provveduto a spostare il docente su altre classi di insegnamento (diversamente caratterizzate in termini di numerosità, target di riferimento, contenuti e approccio didattico, etc.), con o senza parallela riduzione delle ore di didattica svolte;
- in 6 casi si è deciso di non rinnovare il contratto di docenza.

I risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti sulla didattica impartita non sono utilizzati solo per impostare i necessari interventi correttivi in presenza di evidenti situazioni di criticità (o, comunque, di performance inferiori agli standard attesi), ma sul versante opposto servono anche come base per l'assegnazione di forme di incentivazione economica ai docenti.

Da qualche anno, infatti, è stato messo a punto un sistema premiante (noto come istituto dei “premi di eccellenza per la didattica”) che prevede lo stanziamento annuale di un certo numero di “bonus monetari” (di importo variabile) da assegnare ai docenti che si distinguono per performance didattiche particolarmente brillanti. A questo riguardo, non si considerano solo gli interventi svolti in aula ma l'insieme delle attività direttamente e indirettamente collegate

⁵⁸ Organo composto dai soggetti che hanno la responsabilità primaria della programmazione e della gestione dell'attività didattica dell'Università (ossia i Direttori delle Scuole universitarie e i Direttori di Dipartimento) ai cui lavori partecipa, in qualità di osservatore, anche il Presidente del Nucleo di Valutazione di Ateneo.

⁵⁹ Si tratta di un Centro che ha, tra le sue finalità, quella di fornire supporto ai docenti per il miglioramento delle capacità didattiche e per l'approfondimento degli aspetti legati alle dinamiche di apprendimento e alle tecniche d'insegnamento e di gestione delle aule.

all'erogazione del "servizio didattico" inteso in senso lato (che comprendono, quindi, la scelta e la preparazione dei materiali e dei metodi didattici, il supporto fornito agli studenti al di fuori degli orari di lezione, la supervisione delle tesi di laurea, etc.). Il sistema è, inoltre, impostato in modo da valutare le attività didattiche complessivamente svolte dallo stesso docente nell'arco di un anno accademico e non la migliore "performance" riferita a un singolo insegnamento (in questo senso, l'obiettivo è quello di dare rilevanza alla varietà delle esperienze didattiche gestite e alla capacità di modulare l'apporto fornito nei diversi contesti formativi assicurando sempre elevati standard qualitativi).

Per evitare di attribuire una rilevanza eccessiva al processo di ascolto delle opinioni degli studenti che, come si è accennato nella premessa, presenta anche una serie di limiti e rischi non trascurabili, il meccanismo che dà luogo all'assegnazione dei premi è articolato in modo da tenere conto solo in parte delle valutazioni raccolte nell'ambito delle varie rilevazioni svolte. Più precisamente, le dimensioni che concorrono, con pesi differenti, all'individuazione dei docenti beneficiari sono:

1. l'apprezzamento espresso dagli studenti in tutte le classi nelle quali il docente "candidato" ha svolto didattica (a tal fine viene calcolato un indice di gradimento globale, composto combinando, tramite un apposito algoritmo, le valutazioni conseguite in tutti gli insegnamenti impartiti nell'anno accademico di riferimento);
2. il modello didattico/pedagogico adottato dal docente, comprendente: i metodi di insegnamento e di accertamento delle conoscenze; la qualità, la coerenza e il livello di aggiornamento dei materiali didattici utilizzati; la varietà degli approcci didattici sviluppati;
3. l'impegno fornito nelle attività "collaterali" (es. tempo effettivo dedicato al ricevimento studenti, all'elaborazione e alla correzione delle prove d'esame; numero di tesi e lavori finali seguiti, etc.).

Mentre la prima di queste tre dimensioni è misurata in modo oggettivo con un indicatore quantitativo, le altre due sono più prettamente qualitative e su di esse è chiamata ad esprimersi un'apposita commissione rettorale, presieduta dal Rettore alla Faculty, che formula giudizi insindacabili sulla scorta delle evidenze fornite dai candidati e di altri elementi informativi autonomamente raccolti. La combinazione delle valutazioni in tal modo associate alle tre dimensioni che compongono il modello dà luogo ad un punteggio complessivo per ciascun candidato ed i premi sono assegnati ai docenti che conseguono i punteggi più elevati.

4.5 Punti di forza e di debolezza relativi ai processi e ai risultati descritti

Il sistema integrato di raccolta, analisi e utilizzo delle opinioni degli studenti e dei laureandi predisposto dall'Università si fonda su meccanismi che appaiono ormai consolidati nel corso degli anni e che, oltre a garantirne un funzionamento efficiente, lo rendono uno strumento particolarmente efficace per gli effetti che esso è in grado di determinare nei comportamenti di tutti i principali attori coinvolti nella gestione ed erogazione delle attività formative in Bocconi.

La mole ingente e articolata di informazioni sistematicamente raccolte attraverso tali rilevazioni consente di monitorare l'andamento di ogni singola componente dei processi didattici e, grazie agli strumenti di azione che negli anni sono stati messi a punto, è oggi possibile, al sorgere di una minima disfunzione o criticità, intervenire subito per evitarne la ripetizione o l'aggravamento, così come è possibile far leva su meccanismi di incentivazione per stimolare lo sviluppo di standard didattici sempre più elevati.

Il Nucleo di Valutazione rileva, in questo senso, come il principale punto di forza di un simile sistema articolato di rilevazioni sia proprio rappresentato dalla sistematicità e dall'efficacia dei meccanismi ad esso associati, che non si limitano ad osservare l'andamento delle attività didattiche e a captare le percezioni e i segnali trasmessi dagli studenti, ma inducono un insieme di reazioni coordinate e strutturate che sono la garanzia dello sviluppo (o, quantomeno, della ricerca) di

processi e percorsi didattici di qualità, di cui gli stessi studenti danno prova, in un circolo virtuoso, mantenendo alti i livelli di gradimento.

Anche con riferimento specifico ai risultati delle rilevazioni svolte nel periodo oggetto d'analisi, il quadro complessivo che se ne ricava è di un ampio e generalizzato apprezzamento, in tutti i cicli di studio, per la didattica impartita e per l'insieme di esperienze curriculari ed extra-curriculari che gli studenti hanno la possibilità di svolgere durante il loro percorso formativo. La stabilità, nel tempo, di elevati e diffusi livelli di soddisfazione, da parte di studenti e laureati, così come l'assenza prolungata di situazioni classificabili come criticità (a livello macro di sistema o di corso di studio), rappresentano un altro innegabile elemento di forza della complessiva offerta formativa della Bocconi e dei processi di valutazione e controllo posti in essere.

L'unico aspetto, emerso dalle rilevazioni condotte presso i laureandi, che può essere evidenziato come possibile punto di attenzione, e sul quale il Nucleo invita i responsabili accademici interessati a sviluppare opportune analisi e riflessioni, riguarda la permanenza nell'ambito di alcuni programmi (in particolare, CLEACC tra i corsi triennali, e Management tra quelli magistrali) di quote piuttosto consistenti di studenti che si dichiarano "pentiti" della scelta di studi compiuta e che, se potessero, opterebbero per un altro percorso formativo. A questo riguardo, il Nucleo tiene a precisare che, se può essere considerata abbastanza fisiologica la presenza di una ridotta porzione di laureandi insoddisfatti⁶⁰, quando essa assume dimensioni più consistenti (nei casi citati la percentuale si avvicina al 40% dei rispondenti) rappresenta un segnale da non sottovalutare, in quanto può celare situazioni di inadeguatezza o incoerenza che non necessariamente si riferiscono ai contenuti e alle modalità di sviluppo del progetto didattico, ma possono trovare fondamento anche nel processo originario di comunicazione degli obiettivi formativi e/o delle aspettative da associare ad un determinato percorso di studi.

Per quanto riguarda le modalità di rilevazione adottate, le procedure attualmente in uso sono anch'esse consolidate da anni e, oltre ad essere ampiamente affidabili, possono essere considerate adeguatamente efficienti; purtuttavia, un indubbio fattore di miglioramento in questo ambito può essere rappresentato dall'estensione, anche nei processi di valutazione della didattica impartita nei singoli insegnamenti, dei più moderni meccanismi di rilevazione online, che sfruttano in modo efficace le potenzialità offerte dalle tecniche di indagine via web. A tal proposito va segnalato che, sia per l'esigenza di adeguamento alle nuove richieste espresse dall'ANVUR nell'ambito del sistema AVA⁶¹ sia anche per le sollecitazioni provenienti dalla nuova compagine rettorale⁶² (che è molto propensa ad abbandonare quanto prima il tradizionale sistema di rilevazione basato sulla compilazione di questionari cartacei), è stata programmata una prima sperimentazione di rilevazione delle opinioni sulla didattica mediante questionari elettronici, che avrà luogo alla fine del II semestre del corrente anno accademico coinvolgendo un campione di studenti dei tre cicli di studio (trienni, bienni e quinquennio in Giurisprudenza). L'obiettivo è quello di verificare la sostenibilità e l'affidabilità di tutti gli aspetti tecnico-operativi collegati a questo tipo di somministrazione, a partire dalle misure che saranno previste per indurre gli studenti a compilare le schede di valutazione, con l'idea di estenderne l'applicazione, se possibile, alla totalità degli insegnamenti erogati già a partire dall'anno accademico 2013-'14. Degli sviluppi di questa iniziativa, e delle decisioni che saranno corrispondentemente adottate dall'Ateneo, il Nucleo di Valutazione darà conto nella relazione del prossimo anno.

⁶⁰ Inquadrabili nella categoria degli "eterni scontenti" o di coloro che guardano sempre all'"erba del vicino...".

⁶¹ Che si traducono nell'obbligo, per gli Atenei, di richiedere le opinioni sui singoli insegnamenti a tutti gli studenti (esclusi coloro che abbiano acquisito meno del 25% dei CFU previsti nell'anno accademico precedente), indipendentemente dal fatto di aver o meno frequentato le corrispondenti attività didattiche, prevedendo la somministrazione di due tipi diversi di questionario.

⁶² Entrata in carica, per un primo mandato biennale, nel mese di ottobre 2012.

5. Indicazioni e raccomandazioni finali

In considerazione di quanto esposto nei precedenti capitoli, il Nucleo riconosce l'ottimo quadro d'insieme che scaturisce dall'analisi degli aspetti organizzativi e gestionali delle attività di formazione dell'Ateneo e dell'andamento complessivo dei corsi di studio di I e II livello offerti. Accanto ai numerosi fattori meritevoli di apprezzamento, e sui quali il Nucleo non ritiene di dover ulteriormente soffermarsi, le suddette analisi hanno posto in risalto alcuni aspetti in relazione ai quali il Nucleo intende formulare specifiche raccomandazioni in un'ottica di miglioramento delle condizioni complessive di operatività dell'Università e delle performance delle sue singole componenti.

A questo proposito, per ragioni di maggior chiarezza espositiva può essere utile raggruppare le situazioni suscettibili di intervento in alcune categorie distinte, a cui è possibile associare analoghe indicazioni per il futuro:

- a) Il primo gruppo riguarda la messa a punto e la progressiva implementazione del sistema di Assicurazione Qualità interno. Al momento risultano ancora non del tutto formalizzati e/o operativi alcuni dei principali organi di riferimento previsti dal modello AVA (quali il Presidio della Qualità e le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti); lo stesso sistema di Assicurazione Qualità è stato definito nelle sue linee essenziali, ma molti dei suoi elementi portanti devono ancora essere tradotti in adeguati schemi organizzativi, nonché in procedure e flussi operativi che consentano di renderlo effettivamente funzionante.

La raccomandazione più importante da indirizzare, a tal riguardo, ai vertici dell'Ateneo è quella di agire con rapidità per completare i suddetti processi, nominando le Commissioni Paritetiche e dotando il Presidio della Qualità delle risorse (tecnico-amministrative, in particolare), delle competenze e dell'autorità necessarie per renderlo pienamente operativo e metterlo in condizione di avviare e gestire tutte le attività richieste. Soprattutto in questa fase iniziale, è importante che il Presidio operi in piena sintonia con gli organi di governo dell'Università, condividendo con essi tutte le possibili soluzioni organizzative e procedurali e concordando le conseguenti decisioni da assumere, in modo da disinnescare le possibili inerzie da parte degli organi o dei soggetti interessati dai cambiamenti ad esse collegati.

Al Presidio della Qualità il Nucleo raccomanda, in particolare, di gestire con oculatezza e flessibilità l'implementazione dei processi di Assicurazione Qualità, predisponendo un impianto che punti a minimizzarne la complessità e ad attivare meccanismi che siano in grado di incidere concretamente sull'efficacia e la qualità dei processi universitari. Con riferimento all'attività delle Commissioni Paritetiche, si suggerisce al Presidio di guidare attentamente il loro intervento, delimitandone in modo accurato il raggio d'azione e fornendo precise indicazioni sulle modalità di conduzione delle loro analisi e sulle fonti informative su cui tali analisi dovranno basarsi.

- b) Il secondo gruppo di aspetti si riferisce alle caratteristiche dell'attuale offerta formativa e ai pochi spunti di attenzione rinvenibili dall'esame degli aspetti organizzativi, delle performance dei programmi o di specifici fenomeni che interessano singoli corsi di studio (o categorie di corsi), che sono stati adeguatamente evidenziati nei precedenti capitoli 2, 3 e 4, cui si rimanda⁶³.

In questo caso le indicazioni che il Nucleo intende rivolgere agli organi di governo accademici (e, in particolare al Rettore e ai Direttori delle tre Scuole Universitarie) sono di due tipi:

⁶³ In particolare si vedano i par. 2.5, 3.2 e 4.5.

1. da un lato, fare attenzione alle modalità di comunicazione e ai messaggi trasmessi agli studenti, effettivi o potenziali, su alcune regole o aspetti essenziali dei corsi di studio, provvedendo se necessario ad una loro revisione per evitare di creare fraintendimenti; questa linea di azione riguardante i processi di comunicazione è, in realtà, già stata intrapresa singolarmente da alcuni direttori di programma per affrontare situazioni specifiche (come richiamato nel cap. 3.2) e potrebbe essere adottata anche per fare chiarezza su temi di più ampia portata (come, ad esempio, il meccanismo del c.d. “sbarramento” posto nel passaggio tra il I e il II anno dei percorsi triennali – cfr. cap. 2.5) o per porre rimedio alla permanenza di quote consistenti di laureati di alcuni percorsi che si dichiarano “pentiti” della scelta di studi compiuta, e che potrebbe essere in parte spiegabile con un difetto di comunicazione che porta alla costruzione di aspettative distorte (cfr. cap.4.5);
 2. dall’altro lato, valutare se sia opportuno intraprendere azioni di adeguamento concrete per evitare che alcuni aspetti di organizzazione e gestione dei corsi di studio, che attualmente appaiono poco efficienti ma non al punto da creare particolari problemi, possano trasformarsi col passare del tempo in effettive criticità. Il riferimento è, nello specifico, alla possibilità di:
 - rivedere l’assetto e l’articolazione degli insegnamenti opzionali per eliminare le sovrapposizioni più evidenti e renderli più fruibili da un’utenza internazionale;
 - procedere alla differenziazione del piano di studi di alcuni percorsi di laurea magistrale per tener conto della disomogeneità “insanabile” delle compagini studentesche imputabile al differente background formativo che le caratterizza;
 - attribuire un peso maggiore alla conoscenza della lingua inglese nell’ambito degli elementi valutati ai fini dell’ammissione iniziale degli studenti (in particolare per i corsi di laurea di I livello).
- c) La terza categoria di fattori attiene ai rischi che, in una visione prospettica, potrebbero minacciare la qualità complessiva delle performance dei corsi di studio e, più in generale, il mantenimento della posizione competitiva dell’Ateneo e che fanno riferimento ad un peggioramento consistente del quadro congiunturale esterno. Un simile scenario potrebbe provocare, come conseguenze più negative:
- una sensibile diminuzione dei finanziamenti esterni alle attività dell’Università;
 - una calo delle domande di iscrizione ai programmi formativi, che se particolarmente forte pregiudicherebbe il mantenimento di adeguati livelli qualitativi in termini di selezione in ingresso;
 - maggiori difficoltà di inserimento lavorativo dei laureati, con conseguente peggioramento degli attuali tassi di occupazione e/o dei tempi di attesa per il primo impiego.

Come si è avuto modo di specificare nei precedenti capitoli⁶⁴, si tratta di pericoli che sono in gran parte ancora ipotetici, ma cionondimeno non vanno sottovalutati, in considerazione delle difficoltà create dalla pesante crisi economica che continua a gravare sul nostro paese, e anzi rendono opportuno pianificare, fin da subito, appropriate azioni preventive. A questo proposito, l’invito che il Nucleo può formulare alla *governance* dell’Ateneo è di porre in essere adeguate strategie che, coerentemente con gli obiettivi di sviluppo generali dell’istituzione, assicurino una presenza più incisiva ed estesa sui mercati esteri, quale alternativa fondamentale ad un possibile deterioramento delle condizioni del mercato domestico per il reclutamento di studenti, il reperimento di capitali e l’inserimento dei propri laureati.

⁶⁴ In particolare si vedano i par. 2.6 e 3.3.

d) L'ultimo gruppo di elementi su cui fornire indicazioni riguarda il contesto di regolamentazione esterno e le criticità legate all'applicazione del modello AVA (richiamate nel cap.1, sez.A5, B4, C5).

In questo caso si tratta di potenziali problemi che attengono, per una parte, alle caratteristiche del sistema di riferimento generale e, per l'altra, alle specificità organizzative della Bocconi, e che potranno essere più chiaramente delineati in virtù degli sviluppi che faranno seguito alla concreta attuazione di questa prima fase del processo di accreditamento. In attesa di poter disporre di un quadro informativo più chiaro, il Nucleo ritiene di dover rivolgere comunque le seguenti raccomandazioni:

- all'interno, e in particolare al Presidio della Qualità, affinché si sforzi di comporre un sistema di Assicurazione Qualità che sia il più possibile *compliant* con lo schema regolamentare e, allo stesso tempo, snello e agevole da gestire, riducendo al minimo le sovrastrutture e le occasioni di sovrapposizioni o ingerenze di ruoli;
- all'esterno, e in particolare all'ANVUR, affinché a valle di questo primo esercizio di applicazione del processo di accreditamento consideri l'opportunità di semplificare una serie di passaggi e aspetti del modello che appaiono rigidi, macchinosi e, per alcuni versi, ridondanti, e per questo rischiano di far distogliere l'attenzione da quella che dovrebbe essere la vera essenza dei sistemi di Assicurazione Qualità, ossia la creazione di condizioni che stimolino meccanismi virtuosi di miglioramento, piuttosto che il rispetto di procedure e vincoli formali.