



Università Commerciale
Luigi Bocconi

RELAZIONE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE

ANNO 2013

Bocconi

Milano - Giugno 2014

Indice

Lista degli acronimi utilizzati:	3
CAP.1 – Descrizione e valutazione dell’organizzazione per l’Assicurazione Qualità della formazione dell’Ateneo	4
A. Presidio di Qualità	4
B. Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti	10
C. Nucleo di Valutazione	14
CAP. 2 – Descrizione e valutazione dell’organizzazione per la formazione dell’Ateneo....	21
2.1. Organizzazione dell’offerta formativa dell’Ateneo, numero di Corsi di Studio e numero di insegnamenti, sostenibilità dell’attività formativa.....	21
2.2. Organizzazione per la gestione dell’offerta formativa (Ripartizioni, Dipartimenti/Strutture di raccordo)	22
2.3. Organizzazione dei servizi di supporto allo studio generali o comuni a più Corsi di Studio.....	23
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 dotazione infrastrutturale e tecnologica	26
2.6. Opportunità e rischi in relazione al più ampio spazio sociale (relazioni con il territorio e altri attori istituzionali, attrattività, posizionamento, etc.).....	33
CAP. 3 – Descrizione e valutazione dell’organizzazione dei corsi di studio.....	36
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.....	36
3.2. Punti di forza e di debolezza che caratterizzano i Corsi di Studio nella loro articolazione interna.....	40
3.3. Opportunità e rischi individuati in relazione al più ampio spazio sociale (relazioni con il territorio, sistema delle professioni, mercato del lavoro, ecc.).....	46
CAP. 4 – Descrizione e valutazione delle modalità e dei risultati della rilevazione dell’opinione degli studenti frequentanti e dei laureandi (periodo 2012-’13).....	49
4.1. Obiettivi delle rilevazioni	49
4.2. Modalità delle rilevazioni e strumenti di indagine	49
4.3. Risultati dell’edizione 2012-2013 delle rilevazioni	51
4.4. Diffusione e utilizzo dei risultati delle valutazioni	60
4.5. Punti di forza e di debolezza relativamente a modalità di rilevazione, risultati delle rilevazioni e loro utilizzi.....	63
CAP. 5 – Indicazioni valutative motivate e raccomandazioni operative	67

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>Bachelor in International Economics, Management and Finance</i>
BIEM:	<i>Bachelor in International Economics and Management (ancora da istituire)</i>
BIEF:	<i>Bachelor in International Economics and Finance (trasformazione del BIEMF)</i>
WBB:	<i>World Bachelor in Business</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/Accounting, Financial Management and Control</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 /Finance</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 di Qualità

A1. Composizione e attività del Presidio di Qualità

Il Presidio di Qualità è stato formalmente istituito in Bocconi nel mese di giugno del 2013, anche se già alla fine del 2012 il Rettore aveva assegnato al Prorettore allo Sviluppo (prof. Alberto Grando, attuale responsabile del Presidio) l'incarico di progettare la costituzione dell'organo (tenendo conto delle caratteristiche del sistema di governance dell'Ateneo e delle soluzioni organizzative adottate dagli altri Atenei) e, parallelamente, di coordinare le attività previste l'accREDITamento iniziale dei corsi di studio e per il completamento del sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) interno.

Nella sua conformazione definitiva il Presidio di Qualità risulta articolato in:

- Una componente di coordinamento, di cui fanno parte:
 - il Prorettore allo Sviluppo e Delegato alla qualità, con funzioni di Presidente,
 - un docente in possesso di riconosciute competenze nelle materie attinenti alla valutazione,
 - un docente 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 di Qualità è piuttosto ampia e articolata, in considerazione del ruolo centrale che questo organo è chiamato a esercitare nell'ambito del sistema di AQ interno. In particolare, i suoi compiti consistono in:

- 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;
- 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.

Nel corso del 2013 il Presidio ha preso in carico ed avviato buona parte delle attività connesse ai compiti descritti, anche se la necessità di coordinare l'attuazione degli adempimenti cogenti previsti dal processo di accreditamento AVA, che si sono susseguiti in modo incessante durante l'anno, non ha permesso di dedicarsi con la dovuta attenzione allo sviluppo di determinate azioni ugualmente importanti e che richiedono di essere maggiormente seguite nei prossimi mesi, come quelle inerenti la formalizzazione di specifiche procedure relative alla gestione di processi chiave del sistema di AQ (quali, ad esempio, il monitoraggio e la verifica, con adeguati strumenti di riscontro, del raggiungimento di alcuni risultati di apprendimento attesi dei corsi di studio) o la verifica della diffusione e della puntuale implementazione di altre procedure e meccanismi già definiti, anche attraverso lo svolgimento di mirati audit interni.

A2. Modalità organizzative e comunicative in relazione alle funzioni istituzionali

Nel suo primo anno di attività il Presidio ha lavorato intensamente avvalendosi del supporto dell'Ufficio Valutazione d'Ateneo¹, l'unità amministrativa che assiste anche l'azione del Nucleo e che da oltre 15 anni si occupa di valutazione e controllo della qualità all'interno dell'Ateneo. Con l'ausilio di questa struttura il Presidio ha impostato il proprio lavoro in modo snello e funzionale, tenendo riunioni dal contenuto molto operativo e provvedendo innanzitutto a organizzare un'efficace azione di comunicazione nei confronti dei diversi organi istituzionali a vario titolo coinvolti nel processo di accreditamento dei corsi di studio e nella implementazione del sistema di AQ (dagli organi di vertice, quali il Comitato Rettorale e il Consiglio Accademico, agli organi intermedi, come i Consigli di Scuola, fino ai nuovi organismi costituiti, come le Commissioni Paritetiche Docenti – Studenti).

Allo stesso tempo ha attivato una serie di interventi volti a facilitare la predisposizione degli adempimenti connessi all'accREDITAMENTO dei corsi di studio; tra questi, i più importanti hanno riguardato:

- la messa a punto di schemi e linee guida per i Direttori dei corsi di studio, finalizzati ad agevolare lo svolgimento del riesame annuale e la predisposizione delle analisi ad essi demandate per la SUA-CdS;
- l'implementazione di una procedura centralizzata di raccolta, selezione e indirizzamento alle strutture e agli organi interessati (Commissioni Paritetiche, gruppi di AQ di corso di studio, gruppi di riesame), degli insiemi di indicatori e di variabili da considerare come base per i corrispondenti processi di AQ; in questa direzione, la necessità di predisporre dati uniformi e coerenti per tutti i corsi di studio ha portato all'elaborazione di uno schema standard omogeneo di indicatori da utilizzare per i corrispondenti processi di riesame;
- lo sviluppo di una procedura e di un format standard per la redazione delle relazioni annuali a cura delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti: anche in questo caso, il Presidio si è attivato per fornire alle Commissioni non solo uno schema-tipo del contenuto atteso delle relazioni ma anche una base informativa omogenea ed esaustiva da cui attingere per lo sviluppo delle analisi ad esse demandate.

¹ Composto da un staff di 4 persone e inquadrato nell'ambito della Funzione Pianificazione Misure e Controllo.

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

L'Università Bocconi si è dotata di un sistema interno di Assicurazione della Qualità (AQ) strutturato ed organico che si sviluppa lungo alcune dimensioni principali, che rappresentano le aree e le sotto-aree oggetto prevalente di presidio e monitoraggio, e si fonda su una serie di meccanismi portanti, che consentono di indirizzare le attività al raggiungimento degli obiettivi di qualità definiti dai vertici dell'Ateneo, di monitorarne l'efficacia in termini di risultati ottenuti e di promuovere il miglioramento continuo della qualità in tutti i principali ambiti di riferimento.

Come indicato nella relazione dello scorso anno, la scelta degli elementi da inserire nel sistema di AQ di Ateneo è stata effettuata a seguito di una ricognizione di alcuni dei principali modelli 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. A tal fine, ci si è avvalsi anche dell'esperienza della 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.

Al termine di questo lavoro di ricognizione e selezione sono state individuate, quali componenti del sistema di AQ interno, le seguenti 7 dimensioni:

1. Pianificazione strategica e politiche generali:
 - posizionamento strategico ed istituzionale nel mercato di riferimento (domestico ed internazionale);
 - Mission, Vision e linee strategiche dell'Ateneo;
 - politiche volte a realizzare la visione della qualità di Ateneo nella formazione e nella ricerca.
2. Programmi formativi offerti:
 - processi di progettazione, sviluppo e realizzazione;
 - strumenti e metodologie per la valutazione dell'efficacia formativa e del raggiungimento degli esiti di apprendimento attesi;
 - 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:
 - processo di reclutamento e selezione;
 - supporto allo sviluppo personale e di carriera offerto dall'Ateneo;
 - processi e meccanismi valutativi adottati nei corsi di studio;
 - network di Alumni.

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, Master 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.

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.
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 sostenibilità degli obiettivi e delle politiche definite;
 - informatiche, per assicurare l'alimentazione e l'utilizzo efficiente e funzionale dei necessari flussi informativi e di dati.
7. Rapporti con gli stakeholders e con la comunità 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.

Gli elementi attorno ai quali ruotano i processi di AQ di Ateneo sono:

- la formulazione di obiettivi e linee strategiche generali di sviluppo che confluiscono in un piano dettagliato, oggetto di periodo aggiornamento e di verifica della sostenibilità economico-finanziaria;
- la definizione di una politica generale per la qualità di Ateneo e di politiche specifiche volte a tradurre i principi e i criteri generali in azioni concrete in tema di formazione, ricerca, reclutamento, gestione e incentivazione dei docenti, internazionalizzazione, rapporti con le istituzioni e le organizzazioni operanti nel mondo del lavoro;
- la presenza di un'organizzazione e di un sistema articolato di responsabilità per l'attuazione e la verifica della qualità nella didattica e nella ricerca che coinvolge, a differenti livelli e con diversi ruoli: il Consiglio Accademico, il Nucleo di Valutazione, il Presidio di Qualità, le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, i gruppi di AQ di corso di studio, i direttori di Dipartimento;
- l'applicazione di metodi e meccanismi strutturati di misurazione delle performance didattiche (a livello individuale e di strutture competenti – Scuole e corsi studio), scientifiche (a livello individuale e di strutture competenti – Dipartimenti e Centri di Ricerca) e delle attività amministrative (a livello di unità organizzative e relativamente alle posizioni dirigenziali), cui sono collegati adeguati strumenti di analisi posti a disposizione degli organi di governo dell'Ateneo per orientare le politiche e le decisioni nei relativi ambiti di riferimento;
- l'organizzazione di accurati ed efficienti flussi informativi che permettano di garantire un'adeguata e diffusa conoscenza delle condizioni di svolgimento dei processi chiave e dei relativi livelli di performance tra tutti i soggetti interessati e un'efficace interazione del loro operare in funzione del raggiungimento delle politiche e degli obiettivi definiti;
- l'attivazione di interventi di incentivazione collegati ai risultati ottenuti (a livello individuale e di strutture) che consentono di assegnare il giusto riconoscimento agli sforzi

compiuti e di tenere sempre viva l'attenzione e l'impegno al miglioramento dei processi e delle performance;

- lo sviluppo di attività periodiche di autovalutazione e riesame dei principali processi gestiti in regime di AQ, volte ad individuare i punti di forza e di debolezza e i possibili interventi di miglioramento da porre in essere compatibilmente con le risorse a disposizione.

Il corretto funzionamento di questa complessa architettura si fonda sull'operare coordinato di un insieme di interventi di comunicazione, azione, controllo e retroazione che seguono un andamento top-down e bottom-up (in base al quale dal vertice dell'Ateneo, e per il tramite del Presidio, si diramano le politiche, le linee guida e le procedure che sono recepite e tradotte in pratica dalla base, costituita dai gruppi di AQ di corso di studio - per l'area della formazione - e dai Direttori di Dipartimento - per 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, che a loro volta forniscono feedback e indicazioni per il miglioramento di aspetti puntuali dei processi gestiti in regime di AQ così come dell'efficacia del sistema nel suo complesso).

Sebbene sia stato progettato e definito nella sua interezza, il sistema di AQ qui delineato non risulta ancora pienamente sviluppato in tutte le sue componenti e articolazioni di dettaglio: in particolare, manca l'esplicitazione di alcune delle politiche generali di Ateneo e la formalizzazione di una serie di meccanismi e procedure (relativi, in particolare, alle dimensioni n.2, 3 e 7), che pur essendo già funzionanti in buona parte delle aree interessate, non sono applicati in modo sistematico e richiedono un più corretto inquadramento nelle logiche dell'Assicurazione Qualità. Su questo fronte il Presidio si è impegnato a compiere tutti gli sforzi possibili per rendere il sistema di AQ interno completamente operativo in tempi relativamente rapidi.

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

Nel suo primo anno di attività il Presidio ha avuto modo di agire su diversi fronti, dalla pianificazione del sistema di AQ alla supervisione dello svolgimento degli adempimenti previsti dal sistema AVA fino alla presa in carico dei processi di raccolta delle opinioni di studenti e laureandi. Partendo da tale base di operatività, è possibile effettuare una prima disamina dei punti di forza e di debolezza associati alla sua azione e al suo assetto organizzativo. In questo senso, nella prima categoria vanno senz'altro annoverati:

1. La presenza, nell'organo, di una consistente rappresentanza di soggetti che si collocano ai vertici della struttura accademica dell'Ateneo (Prorettore allo Sviluppo, Direttori delle tre Scuole di riferimento e Prorettore per la Ricerca), che offre ampia garanzia circa il grado di autorevolezza su cui il Presidio può 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 la "visione" degli organi di governo dell'Università.
2. La snellezza e la flessibilità della composizione, che permette un'azione rapida ed efficace laddove necessario.
3. La competenza specialistica dei membri della componente centrale del Presidio e l'expertise sui temi della valutazione e del controllo della qualità di cui è in possesso il personale dell'ufficio di supporto.
4. La capacità di gestire con fermezza ed efficacia i rapporti con gli altri interlocutori accademici, che il Presidio ha dimostrato soprattutto in occasione dei passaggi più delicati connessi alla predisposizione dei rapporti di riesame e delle relazioni delle Commissioni Paritetiche.

Per quanto riguarda i possibili elementi di debolezza del Presidio, un aspetto che finora non ha creato difficoltà ma che potenzialmente potrebbe limitare l'efficacia della sua operatività risiede nella composizione stessa dell'organo e nella sua articolazione organizzativa, dal momento che sono presenti al suo interno diversi soggetti apicali, i quali se da un lato ne conferiscono una maggiore autorevolezza, dall'altro sono in grado di fornire un limitato contributo concreto allo svolgimento dei compiti ad esso assegnati, a causa dei già onerosi impegni di natura istituzionale di cui sono gravati.

Questa carenza di operatività, intrinseca nella conformazione dell'organo, può essere ovviata attraverso un supporto più consistente fornito dalla struttura tecnico-amministrativa. Va tuttavia considerato che, come già accennato in precedenza, l'unità organizzativa incaricata di seguire le attività del Presidio è la stessa che assiste i lavori del Nucleo di Valutazione. Se questa scelta appare appropriata e condivisibile per la possibilità di sfruttare utili sinergie operative e per il fatto che lo staff che vi opera dispone di un consolidato know-how ed è il più preparato, all'interno dell'Ateneo, in materia di controllo e assicurazione qualità, è tuttavia necessario supportarla in modo adeguato provvedendo ad un corrispondente rafforzamento di tale unità, così da metterla in condizione di svolgere in modo efficace l'azione di supporto ai due organismi. Il potenziamento del suo organico (attualmente piuttosto limitato) appare, infatti, imprescindibile per permettere di sostenere l'inevitabile sovraccarico di lavoro derivante dalla gestione dei numerosi e crescenti adempimenti previsti dal sistema AVA⁴ e dagli impegni connessi con la progressiva implementazione del sistema di AQ interno, tenuto conto anche del fatto che la prevista riduzione delle incombenze a carico del Nucleo di Valutazione è lungi dall'essersi concretizzata.

In merito alla conformazione del sistema interno di AQ il Nucleo ribadisce quanto già sottolineato nella relazione dello scorso anno circa la validità dell'impianto complessivamente predisposto, che appare nella sua dimensione progettuale ben articolato ed equilibrato, presidiando 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 modificare l'impianto predisposto al fine di adattarlo ad altri modelli di AQ.

Alla luce di quanto detto non si riscontrano, pertanto, punti di debolezza relativamente al sistema di AQ così come definito, ma solo un elemento di attenzione riguardante la relativa lentezza con cui avanza il processo di sviluppo e implementazione concreta delle procedure e dei meccanismi che lo compongono: in questo senso, pur comprendendo che impegni più contingenti abbiano potuto distogliere l'attenzione del Presidio da questo processo il Nucleo sottolinea l'importanza di procedere con decisione nella messa in atto delle azioni volte a renderlo pienamente funzionante in tempi relativamente rapidi.

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

Come già riportato nella relazione dello scorso anno, la principale opportunità per l'Ateneo derivante dall'azione del Presidio di Qualità è quella di portare a sistema tutti i diversi processi e strumenti di valutazione/controllo della qualità che sono stati introdotti nel corso del tempo nei vari ambiti di attività dell'Università, riconducendoli ad uno schema e ad un coordinamento unitari, con una chiara definizione delle aree di responsabilità e di controllo.

⁴ Con particolare riferimento al processo di accreditamento periodico della sede e dei corsi di studio e alla valutazione della ricerca dipartimentale mediante lo strumento della SUA-RD, che entreranno nel vivo proprio nel corso del 2014 e all'inizio del 2015.

L'implementazione di un sistema di AQ configurato nel modo descritto nel paragrafo precedente, e gestito da un organo interamente inquadrato nella struttura interna dell'Ateneo, costituisce del resto un'occasione fondamentale per razionalizzare il complesso di procedure e meccanismi esistente, sfruttando tutte le sinergie possibili ed eliminando le sovrapposizioni e le ridondanze inutili⁵.

Sul fronte dei possibili rischi che accompagnano l'azione del Presidio, quello richiamato nella relazione dello scorso anno e riconducibile alla problematica interazione con gli altri organi chiamati ad agire nell'ambito del sistema di AQ di Ateneo (e, in particolare, con il Nucleo di Valutazione), per via della potenziale confusione dei rispettivi ruoli, pare essersi ampiamente ridimensionato alla luce dei rapporti chiari e ben definiti che si sono venuti a determinare fin dal principio tra questi due fondamentali attori del processo di assicurazione interno della qualità.

Un ostacolo che invece si potrebbe presentare in modo più concreto nel prossimo futuro, anch'esso in parte già accennato all'interno della precedente relazione, è collegato alle energie e al tempo richiesti per lo svolgimento dei periodici adempimenti formali previsti dal processo di accreditamento dei corsi di studio e, più in generale, dal modello AVA (coordinamento delle attività delle Commissioni Paritetiche, dei gruppi di AQ e dei gruppi di riesame dei corsi di studio, verifica dell'adeguatezza e completezza delle relazioni e dei rapporti annuali prodotti da tali organi, etc.); queste incombenze, pur necessarie, appaiono un po' ridondanti oltre che essere cadenzate ad intervalli troppo ravvicinati e impediscono al Presidio di svolgere con la dovuta attenzione e regolarità quell'attività di guida e sorveglianza dello sviluppo dei processi più sostanziali che sono alla base del corretto funzionamento del sistema di AQ interno (definizione degli obiettivi da raggiungere, organizzazione delle azioni e delle responsabilità in modo da creare le condizioni per il raggiungimento degli obiettivi definiti, monitoraggio dei risultati ottenuti, attivazione di adeguati percorsi di miglioramento).

In questo senso, il Nucleo rinnova l'invito al Presidio affinché utilizzi, per quanto possibile, un approccio semplificato e flessibile alla gestione dei vari passaggi procedurali previsti dal sistema AVA, cercando di puntare sull'essenza delle logiche ad esso sottostanti, piuttosto che sul rispetto pedissequo di tutti gli schematismi formali su cui esso si basa, e dedicando la gran parte delle proprie energie a facilitare, anche attraverso efficaci azioni di formazione e informazione, l'implementazione dei criteri e dei meccanismi essenziali del sistema di AQ di Ateneo.

B. Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti

B1. Composizione e attività delle Commissioni Paritetiche

Le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti sono state costituite in Bocconi solo di recente (il Decreto Rettorale di istituzione è del 31 ottobre 2013). In termini di numerosità ed estensione del campo di attività la scelta dei vertici dell'Ateneo è stata quella di creare una Commissione in corrispondenza di ciascuna Scuola (Universitaria, Superiore Universitaria e di Giurisprudenza) in modo che ad ognuna di esse fosse affidato il compito di monitorare uno specifico segmento dell'offerta formativa di I e di II livello.

Le tre Commissioni presentano tutte la medesima articolazione, essendo composte da 6 membri (3 docenti e 3 studenti) indipendentemente dalla numerosità dei corsi di studio oggetto di

⁵ Un esempio dei possibili effetti benefici derivanti da questo processo si è avuto con l'intervento di standardizzazione e armonizzazione del data set relativo al monitoraggio delle performance dei corsi di studio ai fini del loro riesame periodico e del lavoro delle Commissioni Paritetiche di cui si è parlato al par. A2: la possibilità di disporre di uno strumento direzionale guidato centralmente e costruito in modo da selezionare uniformemente le variabili ritenute rilevanti per misurare l'andamento delle attività formative si è rivelata molto utile, oltre ad aver permesso un consistente risparmio di tempo e di risorse per l'eliminazione dei continui, e spesso sovrapposti, flussi di richieste da parte dei diversi attori interessati ai vari uffici competenti.

attenzione. La componente docente è stata selezionata tra professori che hanno ricoperto in passato un ruolo di rilievo nella gestione delle attività della Scuola di riferimento o di uno o più corsi di studio ad essa afferenti (es. ex Direttori di Scuola, ex direttori di corsi di studio, ex docenti di riferimento dei corsi di studio); la scelta è stata effettuata anche tenendo conto delle competenze disciplinari (in modo che fossero coperte le principali materie, o quelle più trasversali, impartite nell'ambito di ciascuna Scuola). Per la componente studentesca ci si è limitati, invece, a cooptare i rappresentanti degli studenti eletti in ciascun Consiglio di Scuola. I compiti affidati alle Commissioni Paritetiche sono sostanzialmente quelli definiti dall'Anvur (nel documento AVA del 9 gennaio 2013) e così riassumibili:

- a. svolgere attività divulgative delle politiche e dei processi di qualità dell'Ateneo nei confronti degli studenti;
- b. valutare le caratteristiche e l'andamento dei corsi di studio ad esse assegnati, anche attraverso il monitoraggio dei risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti e degli indicatori che misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi fissati, e proporre iniziative di miglioramento della qualità e dell'efficacia sia delle strutture sia delle attività didattiche;
- c. redigere annualmente una relazione in cui esprimere le proprie valutazioni e proposte di intervento da sottoporre al Presidio della Qualità e al Nucleo di Valutazione.

B2. Modalità organizzative e comunicative in relazione alle funzioni istituzionali

Cogliendo le indicazioni espresse dal Nucleo nella relazione dello scorso anno, prima dell'avvio dell'attività delle Commissioni Paritetiche il Presidio della Qualità di Ateneo ha provveduto a una chiara definizione dei contorni e dei contenuti del loro intervento⁶, fornendo precise linee guida per lo sviluppo delle relazioni, delimitando gli ambiti di azione e lo spessore delle analisi richieste e mettendo a disposizione i documenti, le informazioni e i dati di riferimento da utilizzare.

In merito alle modalità di organizzazione del lavoro il Presidio ha ritenuto, invece, di lasciare piena libertà alle singole Commissioni, che hanno deciso autonomamente su questioni quali la nomina di un coordinatore al loro interno o il numero, la cadenza e le modalità degli incontri preparatori alla stesura delle relazioni. La stessa struttura e articolazione delle Scuole di riferimento ha del resto influenzato l'organizzazione dei lavori delle Commissioni; in questo senso:

- la Commissione della Scuola di Giurisprudenza – che gestisce un solo corso di studi (il percorso magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza) – ha operato costantemente in maniera collegiale, esaminando i singoli punti di attenzione e provvedendo alla stesura dei vari draft di relazione direttamente nel corso degli incontri svolti;
- la Commissione della Scuola Superiore Universitaria – che annovera 10 corsi di laurea magistrale – ha, all'opposto, provveduto ad una precisa suddivisione di compiti tra i suoi membri che, dopo una prima riunione iniziale in cui sono stati concordati i criteri e le modalità di lavoro, si sono ripartiti i corsi di studio da esaminare anche tenendo conto

⁶ In particolare, il Presidio ha deciso che, nel loro primo esercizio di valutazione, non fosse il caso che le Commissioni prendessero in esame la totalità degli aspetti indicati nel documento AVA (e, soprattutto, le questioni molto complesse e delicate riguardanti l'adeguatezza delle funzioni e delle competenze richieste dalle prospettive occupazionali e di sviluppo personale e professionale, tenuto conto delle esigenze del sistema economico e produttivo, e l'efficacia dei risultati di apprendimento attesi) sia per il tempo ristretto che avevano a disposizione per lo sviluppo delle loro analisi sia perché la stessa ANVUR è intervenuta per chiarire che i punti elencati nel documento (su quali articolare la relazione annuale delle Commissioni) costituiscono un obiettivo a tendere dell'azione di questi organismi, da raggiungere progressivamente in corrispondenza dello sviluppo del sistema di AQ interno e del parallelo consolidamento del loro ruolo.

delle rispettive competenze disciplinari, per poi eseguire un ultimo intervento collegiale di affinamento e coordinamento dei draft di relazione prodotti;

- la Commissione della Scuola Universitaria – che coordina l'erogazione di 5 percorsi triennali (quattro dei quali condividono i primi 3 semestri didattici) – ha infine effettuato una scelta intermedia, così che le analisi relative alle tematiche comuni ai vari corsi sono state svolte collegialmente, mentre sui restanti temi di approfondimento si è provveduto ad una ripartizione dei programmi da esaminare e delle considerazioni da riportare nelle corrispondenti relazioni.

I flussi e le modalità di comunicazione con il Presidio e gli altri soggetti interessati dell'Ateneo hanno seguito, invece, uno schema uniforme per tutte le Commissioni, così riassumibile:

- prima dell'inizio dei lavori il Presidio ha organizzato un incontro informativo con tutti i componenti neo-eletti per illustrare loro il ruolo, i compiti e le modalità di intervento attese;
- nei giorni successivi l'ufficio Valutazione ha provveduto a trasmettere le informazioni e i documenti necessari per le analisi richieste (ultime edizioni delle SUA e dei rapporti di riesame relativi ai corsi di studio da esaminare, elenchi dei syllabi dei principali insegnamenti impartiti, dati di performance e di valutazione registrati, etc.);
- nel corso delle loro attività di analisi, preliminare alla stesura delle relazioni, le Commissioni si sono interfacciate con i direttori dei corsi di studio esaminati per raccogliere ulteriori informazioni e/o ottenere chiarimenti sulle modalità di gestione di alcuni processi o su specifiche azioni o provvedimenti definiti nei rapporti di riesame;
- una volta predisposte le prime bozze delle relazioni, le Commissioni si sono confrontate con il Presidio e con l'ufficio Valutazione per avere un riscontro sulla rispondenza del loro contenuto allo spessore e alla profondità di analisi attesi e per apportare le eventuali integrazioni e/o approfondimenti ritenuti opportuni;
- le relazioni definitive sono state trasmesse, come previsto dalle specifiche fornite dall'ANVUR, al Presidio di Qualità e al Nucleo di Valutazione di Ateneo oltre che ai rispettivi direttori dei corsi di studio e ai Dean delle Scuole di riferimento; i componenti delle Commissioni si sono, inoltre, resi disponibili ad incontrare i direttori dei corsi di studio per fornire eventuali chiarimenti sulle valutazioni effettuate e sui suggerimenti e le raccomandazioni formulate.

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

Attive solo da pochi mesi, le Commissioni Paritetiche hanno già avuto modo di dar prova della loro operatività ed è, pertanto, possibile effettuare alcune considerazioni sul loro funzionamento. Nonostante il tempo a disposizione sia stato piuttosto limitato – circa due mesi intercorrenti tra la nomina formale e il termine del 31 dicembre 2013 fissato per la consegna delle relazioni – nel loro primo esercizio di analisi e valutazione i membri delle Commissioni hanno dimostrato una buona dose di entusiasmo e di intraprendenza, uniti a un ottimo spirito di collaborazione, che hanno permesso di formulare disamine ed esprimere valutazioni accurate e assolutamente non banali, approfondendo anche aspetti molto delicati ma quanto mai opportuni (come, ad esempio, la partecipazione degli studenti in aula, l'acquisizione delle soft skill, le iniziative e i progetti di miglioramento della didattica).

Anche l'eterogenea composizione delle Commissioni e le diverse istanze in esse rappresentate non ha creato alcun tipo di problema, quanto meno con riferimento agli esiti finali del loro lavoro, che sono parsi in tutti i casi il frutto di una sostanziale sintonia e convergenza di vedute.

Le considerazioni e i suggerimenti riportati nelle relazioni delle Commissioni si sono rivelati utili, essendo stati presi in considerazione nei successivi processi di riesame annuale dei corsi di studio dando luogo, in molti casi, all'attivazione di corrispondenti interventi. In particolare, la quasi

totalità delle oltre 130 indicazioni di miglioramento complessivamente espresse con riferimento all'organizzazione e gestione dei corsi di studio e alla didattica erogata (110 per la precisione, pari a circa l'85%) sono state recepite, in tutto o in parte, dai rispettivi gruppi di riesame dei corsi di studio che, nei loro rapporti, hanno definito appropriate azioni o misure di adeguamento.

Alla luce di questi elementi, è pertanto possibile esprimere un primo giudizio pienamente positivo sulla validità e l'efficacia dell'azione delle Commissioni, le cui analisi e raccomandazioni hanno trovato adeguato ascolto presso i loro rispettivi destinatari.

Quale unico punto di debolezza, che attiene più propriamente al funzionamento di tali organi, si può segnalare la difficoltà di coinvolgere attivamente i componenti studenti, per gli svariati impegni che alcuni di loro si trovano a dover affrontare proprio in corrispondenza della fine del I semestre didattico (preparazione degli esami, svolgimento di attività di studio o di stage all'estero) e, dunque, in prossimità delle scadenze fissate per il lavoro delle Commissioni. Gli impedimenti di natura logistica, collegati all'assenza fisica di alcuni membri, sono stati in parte aggirati organizzando riunioni in videoconferenza, ma è evidente che queste condizioni di operatività hanno creato non pochi disagi e determinato, in alcuni casi, uno scarso apporto da parte della componente studentesca e un corrispondente aggravio di lavoro a carico di quella docente.

Il Nucleo è consapevole che la presenza degli studenti all'interno delle Commissioni può portare, nella gestione pratica del loro mandato, alle situazioni sopra descritte e non si può certo pretendere da questa componente un impegno e un contributo particolarmente consistenti, ma per il futuro sarà opportuno prevedere una più efficace organizzazione dei lavori di tali organi, traendo frutto dall'esperienza maturata in questo primo anno di attività ma soprattutto beneficiando delle tempistiche più dilatate entro cui potrà essere sviluppato l'intervento di analisi e valutazione propedeutico alla stesura materiale delle relazioni relative all'anno 2014.

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

Anche alla luce delle breve, ma intensa, esperienza maturata in questi primi mesi di attività si può senz'altro sostenere che le Commissioni Paritetiche costituiscono un buon strumento per monitorare il funzionamento dei corsi di studio e per far emergere spunti e indicazioni utili per il miglioramento dei processi e dei risultati che li caratterizzano. Da questo punto di vista, la principale opportunità che si collega all'azione di tali organi è sicuramente rappresentata dalla spinta che essi possono 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 nonché alla ricerca di più efficienti ed efficaci modalità di organizzazione ed erogazione delle attività didattiche.

La conformazione data a queste Commissioni fornisce, inoltre, agli studenti un'occasione unica di trovarsi, non solo da un punto di vista numerico, su un piano paritario rispetto ai docenti e, per questa ragione, è molto importante che la loro partecipazione non sia marginale (come avvenuto in quasi tutte le Commissioni in questo primo anno di operatività) ma acquisti nel corso del tempo consistenza e valore attraverso contributi costruttivi, che possano dar corpo alle istanze più significative provenienti dai diretti fruitori dell'azione didattica svolta dall'Ateneo.

Sul fronte opposto, uno dei rischi maggiori potenzialmente connessi all'intervento delle Commissioni Paritetiche (già evidenziato nella relazione dello scorso anno) è dato dall'ampia discrezionalità e dall'esteso campo di applicazione che sono riconosciuti al loro intervento dalla normativa in vigore. Pur condividendo l'importanza del ruolo assegnato a tali organi nei processi di controllo dell'efficacia dell'azione didattica e, nonostante gli sforzi che possono essere compiuti per circoscrivere il più possibile il loro ambito di attività, vi è sempre la possibilità che la loro azione determini un'ingerenza di compiti, soprattutto in relazione alle funzioni attualmente attribuite, dall'Ateneo, ai Dean e ai Consigli di Scuola (si veda, in proposito, quanto riportato nel successivo cap.2, pt.1 e pt.5), oppure un sovraccarico di richieste nei confronti degli attori che sono chiamati a intervenire fattivamente sui processi e i meccanismi interessati.

Mentre i rischi di ingerenza di ruoli non si sono palesati nel corso del primo ciclo di interventi, anche grazie all'utile lavoro preparatorio svolto dal Presidio, in alcune circostanze si è invece potuto rilevare un eccesso di zelo nell'individuazione di punti di attenzione e di proposte di miglioramento (che non hanno risparmiato nessuna delle aree considerate, incluso il contenuto delle diverse sezioni delle SUA-CdS), alimentato forse dall'entusiasmo mostrato dai neo-eletti componenti che hanno voluto dimostrare di svolgere in modo rigoroso e responsabile il compito assegnato loro. Da questo punto di vista, occorre tenere presente che le analisi e le osservazioni riportate nelle relazioni delle Commissioni Paritetiche attivano un iter formale molto articolato di azioni e controlli successivi che non possono essere disattesi e che, per le regole rigide imposte dal modello AVA, si ripete immancabilmente ogni anno. Sarebbe pertanto opportuno che, d'ora in avanti, l'attenzione delle Commissioni si concentri sulle effettive priorità da affrontare, per evitare che col passare del tempo gli interventi segnalati (che spesso, nella loro messa in pratica, hanno una portata e delle implicazioni che travalicano l'intervallo annuale) si accumulino e si sovrappongano tra loro, creando una situazione difficilmente gestibile e sostenibile nel lungo periodo.

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 (parzialmente rinnovata il 31 ottobre 2013 in concomitanza della scadenza del mandato triennale) è costituita da 7 membri, di cui 3 docenti (uno dei quali svolge la funzione di Presidente), 2 dirigenti amministrativi dell'Ateneo (responsabili, rispettivamente, della Funzione Pianificazione, Misure e Controllo e della Divisione Didattica) e 2 esperti esterni⁷.

Il Regolamento Generale d'Ateneo fissa in 3 anni la durata dell'incarico 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.

Occorre segnalare, tuttavia, che queste attribuzioni che l'Ateneo ha storicamente assegnato al Nucleo di Valutazione sono andate recentemente modificandosi a causa del nuovo assetto che si è venuto a creare con la costituzione del Presidio della Qualità. In aderenza ai criteri e

⁷ Si tratta del dott. Stefano Blanco, direttore del Collegio di Milano, e del dott. Daniele Livon, Direttore Generale per l'Università, lo Studente e il Diritto allo Studio Universitario del MIUR.

all'articolazione dei ruoli fissati dal sistema AVA, il nuovo organismo sta infatti progressivamente assumendo gran parte delle funzioni di messa a punto e controllo diretto dei meccanismi di valutazione un tempo svolte dal Nucleo così come quelle indicate al punto c. del precedente elenco, mentre quest'ultimo, pur continuando a svolgere una serie di adempimenti di valutazione e controllo previsti da specifiche disposizioni normative⁸, si avvia a ricoprire sempre più un ruolo di indirizzo e supervisione complessiva del funzionamento dei meccanismi di AQ definiti internamente e di sorveglianza dell'adeguata attuazione di quanto richiesto dal sistema di valutazione esterno (*funzione di auditing di II livello*).

A tal proposito, sarebbe opportuno che questo cambiamento della sfera di azione e delle funzioni dell'organismo, per il momento avvenuto nei fatti, fosse tradotto in tempi rapidi anche in un corrispondente adeguamento da un punto di vista regolamentare: un passaggio che non riveste un'importanza solo formale ma che risulta essenziale per rendere riconoscibile e, dunque, credibile da parte di tutti gli interlocutori interni all'Ateneo il nuovo ruolo che il Nucleo è chiamato a svolgere.

Per lo svolgimento delle proprie funzioni il Nucleo si avvale del supporto dell'Ufficio Valutazione di Ateneo⁹, che si occupa di gestire operativamente non solo le attività e i lavori di quest'organismo ma tutte i processi di assicurazione e controllo della qualità promossi e coordinati dal Presidio.

In alcuni casi, il Nucleo di Valutazione fa ricorso anche al contributo e alla collaborazione di esperti esterni e/o società specializzate, cui è 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 all'organismo. Ciò 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), sulla scorta di criteri e parametri prestabiliti.

Per quanto riguarda le attività più recenti, nel corso 2013 e nella prima parte del 2014 il Nucleo ha continuato a coordinare lo svolgimento di una serie di interventi e processi di valutazione (riguardanti sia adempimenti obbligatori, previsti dalla vigente normativa nazionale, sia iniziative promosse spontaneamente dagli organi di governo dell'Università), i più significativi dei quali sono riepilogati nello schema di pagina seguente.

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

L'Ufficio Valutazione d'Ateneo è l'unità organizzativa che supporta operativamente il Nucleo fin dalla sua prima istituzione (avvenuta in Bocconi nel 1998). A livello organizzativo, è inserito all'interno della Funzione Pianificazione, Misure e Controllo, che è la struttura 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). L'ufficio può contare su uno staff di quattro persone, tutte inquadrato con contratto a tempo indeterminato e in possesso delle competenze necessarie per lo svolgimento dei compiti assegnati (in particolare, sono presenti uno specialista di analisi statistiche e due esperti di processi di gestione della qualità).

⁸ Tra i quali si segnalano, in particolare: i pareri tecnici sulle proposte di istituzione di nuovi corsi di studio, le verifiche riguardanti le proposte di accreditamento dei corsi di Dottorato di Ricerca, l'acquisizione, verifica e validazione dei dati statistici riconducibili alla ex-rilevazione "Nuclei".

⁹ La cui composizione e i cui compiti sono descritti nel paragrafo successivo.

Tab.1.2– Principali attività presidiate dal Nucleo di Valutazione nel periodo 2013-2014

Area di rif.	Attività	Periodo di azione
Istituzione/ attivazione corsi di studio	Analisi preliminare e predisposizione della relazione tecnico-illustrativa riguardante la proposta di istituzione del corso di laurea “ <i>Bachelor in International Economics and Management</i> ”	Febbraio 2014
	Analisi preliminare e predisposizione della relazione tecnico-illustrativa riguardante la proposta di istituzione del corso di laurea “ <i>Bachelor in International politics and Government</i> ”	Aprile 2014
Attività didattica	Analisi dei risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti sulla didattica impartita nei corsi di laurea e laurea magistrale e gestione del processo di feedback relativo alle situazioni di criticità*	I sem: Gennaio - Feb. (2013 e 2014) II sem: Giugno- Luglio (2013)
	Analisi dei risultati delle rilevazioni delle opinioni dei laureandi sui corsi di laurea e laurea magistrale frequentati	Febbraio – Maggio (2012-2014)
	Supervisione del processo di revisione del sistema di rilevazione delle opinioni degli studenti (con particolare riferimento all’introduzione di una procedura di compilazione online dei questionari)	Gennaio – Dicembre 2013
Dottorati di Ricerca	Valutazione (ex-ante) del soddisfacimento dei requisiti di accreditamento relativamente alle proposte dei corsi da attivare per il XXIX ciclo	Giugno-Luglio 2013
	Valutazione (ex-post) dei requisiti di idoneità dell’Ateneo quale sede di Dottorati di Ricerca	Febbraio – Marzo (2013 e 2014)
Attività di ricerca	Monitoraggio dello sviluppo e dell’applicazione della procedura di valutazione dell’attività dei Centri di Ricerca	Intero anno
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 anno
	Monitoraggio dello sviluppo del progetto di valutazione delle performance delle strutture amministrative (basato sulla costruzione e il controllo di indicatori quali-quantitativi)	Intero anno
Relazione Annuale Nucleo	Acquisizione, verifica e validazione delle informazioni e dei dati statistici richiesti (Allegati alla relazione)	Aprile – Maggio (2013 e 2014)
	Predisposizione della prima relazione annuale del Nucleo di Valutazione d’Ateneo sulla base del modello AVA	Aprile – Maggio 2013
	Predisposizione delle analisi e dei commenti ai risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti frequentanti sulla didattica	Aprile (2013 e 2014)
	Predisposizione delle analisi e dei commenti ai risultati delle rilevazioni delle opinioni dei laureandi sull’esperienza universitaria complessiva	Aprile (2013 e 2014)
Sistema AVA	Trasferimento al Presidio di Qualità di Ateneo di know-how e funzioni di “controllo” in capo al Nucleo	Marzo – Ottobre 2013

Al servizio del Nucleo di Valutazione tale unità amministrativa svolge, ordinariamente, le seguenti mansioni:

- 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)¹⁰;
- 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, in condivisione con l’area “Controllo di Gestione” appartenente alla medesima Funzione organizzativa, di un sistema di indicatori di

¹⁰ Dall’a.a. 2013-’14 queste attività sono esercitate al servizio del Presidio della Qualità, a cui è stato trasferito il coordinamento di tutti i processi di rilevazione delle opinioni di studenti, laureandi e laureati.

- 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 e la loro rispondenza 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);
 - aggiornamento sull'evoluzione della normativa nazionale in materia di valutazione e accreditamento 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.

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:

- 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, Consigliere Delegato e Presidio della Qualità).
- Alle sedute del Nucleo possono essere invitati a partecipare, per la discussione o l'approfondimento di specifici temi, il Rettore, il Consigliere Delegato, il Presidente del Presidio della Qualità 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.
- Ogni anno 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, il Consigliere Delegato e il Presidio della Qualità, che sono i principali soggetti 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 la configurazione del Nucleo di Valutazione è, senza dubbio, l'eterogeneità dei suoi componenti, che sono espressione sia della comunità accademica sia di settori amministrativo-gestionali (interni o esterni all'Ateneo). 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.

Con riferimento alle dimensioni dell'organismo, in occasione del suo rinnovo (avvenuto alla fine del 2013) i vertici dell'Ateneo hanno ritenuto opportuno cogliere l'invito, che lo stesso Nucleo aveva formulato nella relazione dello scorso anno, a ridurre il numero di componenti per semplificarne l'operatività, anche in vista del progressivo auspicato alleggerimento di adempimenti previsti a carico di quest'organo. La nuova compagine risulta così attualmente composta di 7 membri (rispetto a 9 del passato), un ridimensionamento che ha già apportato alcuni vantaggi in termini di una più efficiente organizzazione dei lavori, in attesa che si concretizzino i benefici derivanti da una migliore razionalizzazione delle attività conseguente anche all'abbandono di una serie di compiti formali che l'ANVUR e il MIUR ancora richiedono ai Nuclei di espletare.

Un possibile punto debole, collegato alla continuità dell'azione del Nucleo e già richiamato in occasione della precedente relazione, riguarda il fenomeno delle dimissioni dei componenti prima della scadenza naturale del loro mandato che, nell'ultimo periodo, si è verificato in modo piuttosto frequente con riferimento specifico ai membri docenti (per via del conferimento di altri incarichi accademici incompatibili con quello di componente del Nucleo), creando non poche difficoltà in termini organizzativi e di efficacia dei contributi forniti. Sebbene dall'insediamento della nuova compagine (avvenuto però solo qualche mese fa) non si siano riscontrate richieste di sostituzione, il rischio è sempre presente dal momento che nessuna delle due azioni indicate lo scorso anno come possibili misure in grado di arginare il fenomeno sono state nel frattempo realizzate:

- la prima, consistente nella ridefinizione delle regole di incompatibilità riguardanti la carica di componente del Nucleo (troppo rigide ed estese), non essendo stata ancora formalizzata in modo concreto;
- la seconda, riguardante una più chiara comunicazione, in sede di nomina dei membri docenti dell'organismo, dell'assenza di una condizione di "secondarietà" del ruolo di componente del Nucleo rispetto alla gran parte degli altri incarichi istituzionali, non essendo stato possibile metterla in pratica dal momento che la componente docente è rimasta immutata rispetto alla precedente compagine e non avrebbe, pertanto, avuto senso trasmettere "messaggi" differenti a individui che sono entrati a far parte del Nucleo proprio in seguito alle rinunce effettuate da altri membri.

Con riferimento all'ufficio di supporto, valgono le stesse considerazioni espresse nel punto precedente relativo al Presidio della Qualità: se i punti di forza sono dati dalla capacità dimostrata di sostenere e portare avanti, con competenza e professionalità, tutti i processi organizzativi ed operativi connessi alle molteplici iniziative di valutazione promosse internamente o richieste in ottemperanza a specifiche disposizioni normative, un elemento di possibile debolezza è dato dallo staff piuttosto ridotto di cui si compone l'unità amministrativa, che se non potenziato in modo

adeguato rischia di trovarsi a breve nelle condizioni di non riuscire a gestire, con l'impegno e l'attenzione necessari, l'insieme delle attività facenti capo ai due organismi.

Sul fronte delle modalità organizzative e comunicative i meccanismi adottati in seno al Nucleo funzionano da tempo in modo fluido ed efficace e non si segnalano, pertanto, punti critici da approfondire né tantomeno situazioni di particolare rilevanza che meritino di essere poste all'attenzione.

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

In occasione della precedente relazione si era evidenziato come l'introduzione del sistema AVA e il collegato riassetto organizzativo interno indotto dalla costituzione del Presidio della Qualità potessero dar luogo a una rilevante opportunità e, allo stesso tempo, a due possibili minacce per il Nucleo.

L'opportunità riguardava, e riguarda tuttora, il nuovo ruolo che l'organismo dovrebbe assumere all'interno del complesso funzionamento del sistema di AQ e che dovrebbe consentire una più efficace azione di indirizzo e *advising* nei confronti dei vertici dell'Ateneo, una volta privato della responsabilità diretta del corretto ed efficace funzionamento dei meccanismi di valutazione interni. Occorre dire, a questo riguardo, che a distanza di un anno (e al di là delle funzioni ufficialmente assegnate dal sistema AVA) non si è ancora verificato appieno quel cambiamento di prospettiva e di approccio immaginati, anche perché in concreto il Nucleo si è trovato a dover continuare a svolgere adempimenti, spesso di natura formale, previsti dalla legge anche prima dell'entrata in vigore del nuovo sistema di accreditamento. Tali incombenze, che non si sono ridotte né in termini numerici né tantomeno per impegno richiesto, hanno inevitabilmente lasciato ben poco tempo ed energie a disposizione per svolgere quella funzione più pregnante di controllo dell'adeguatezza e dell'efficacia del sistema di AQ interno, che pure il Nucleo avrebbe necessità, oltre che interesse, di espletare (soprattutto quando i meccanismi di tale sistema andranno pienamente a regime).

Per quanto concerne i rischi, erano stati posti in evidenza soprattutto i due seguenti:

1. la confusione e le incertezze indotte dalla non chiara delimitazione delle competenze caratterizzanti i vari organi che si sono aggiunti al Nucleo con il mandato di intervenire, se pur a diverso titolo, nei processi di valutazione interni (Presidio della Qualità, in primis, ma anche Commissioni Paritetiche Studenti-Docenti e Gruppi di Riesame dei corsi di studio);
2. la difficoltà di svolgere in modo del tutto imparziale e asettico il ruolo di auditor di II livello, previsto dal modello AVA, nei confronti dell'istituzione di cui il Nucleo continua ad essere emanazione diretta (se pur a composizione mista e con consistente incidenza della componente esterna).

Con riferimento al primo aspetto, alcune delle principali perplessità sono andate svanendo nel corso di quest'ultimo anno, sia per le dinamiche che si sono venute a creare con l'effettiva operatività dei nuovi organi costituiti, che non hanno dato luogo (almeno finora) a situazioni concrete di ingerenza o sovrapposizione di ruoli, sia anche grazie al processo di chiarificazione degli attributi e dei compiti del Nucleo e del Presidio promosso dai due rispettivi organismi di coordinamento nazionali¹¹.

Il problema dell'effettiva terzietà del Nucleo di Valutazione è, invece, molto più profondo e pare non ammettere al momento una valida soluzione, a meno che non si decida di intervenire con una radicale modifica della conformazione e della natura stessa di quest'organo; tuttavia, la delicatezza e la criticità della funzione di sostanziale garanzia verso l'esterno che esso è chiamato

¹¹ CONVUI (Coordinamento nazionale dei Nuclei di Valutazione delle Università Italiane) e CONPAQ (COordinamento Nazionale dei Presidi di Qualità).

ad esercitare nel processo di accreditamento dei corsi di studio, così come dei corsi di Dottorato di Ricerca e, in futuro, anche delle strutture di ricerca di Ateneo, sono tali che è auspicabile che, prima o poi, le autorità di governo dell'apparato universitario nazionale risolvano l'equivoco di fondo che si collega all'esistenza stessa dei Nuclei: enti che non trovano analoghe corrispondenze nella gran parte dei modelli di AQ vigenti nei paesi europei e che, invece, il sistema italiano ha riconosciuto, fin dalla loro iniziale costituzione, come organismi di riferimento per il controllo dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione degli Atenei, presupponendo che essi svolgessero tale ruolo con indipendenza e autonomia senza però creare le condizioni perché ciò avvenisse.

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. 2013-2014 si compone di:

- 5 corsi di laurea nell'area economico-aziendale¹²;
- 10 corsi di laurea magistrale nell'area economico-aziendale,
- 1 corso di laurea magistrale a ciclo unico nell'area area giuridica.

Questi programmi hanno tutti dimostrato, dalla loro istituzione, di essere in grado di generare una buona domanda di mercato (che si mantiene superiore al doppio del numero dei posti messi a disposizione per tutti gli ordinamenti didattici, 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.2.1 riporta l'elenco dei corsi di studio erogati, corredato dal corrispondente numero di studenti di immatricolati (nell'a.a. 2013-14). 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.2.1 – Offerta formativa di I e di II livello - a.a. 2013-2014

N.	Denominazione del corso	Acronimo	Classe	Immatricolati
1	<i>Economia aziendale e management</i>	CLEAM	L-18	1.168
2	<i>Economia e finanza</i>	CLEF	L-18	274
3	<i>Economia e management per arte, cultura e comunicazione</i>	CLEACC	L-18	257
4	<i>Economia e scienze sociali</i>	CLES	L-33	265
5	<i>International economics, management and finance</i>	BIEMF	L-33 e L-18	574
6	<i>Giurisprudenza</i>	CLMG	LMG/01	312
7	<i>Management</i>	M-LM	LM-77	431
8	<i>International Management</i>	IM-MSc	LM-77	167
9	<i>Marketing Management</i>	MM-LM/MSc	LM-77	265
10	<i>Amministrazione, finanza aziendale e controllo – Accounting, Financial Management and Control</i>	AFC-LM/MSc	LM-77	267
11	<i>Economia e Management delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni internazionali</i>	CLAPI-LM	LM-77	86
12	<i>Economia e management delle istituzioni e dei mercati finanziari – Finance</i>	CLEFIN-LM/Finance-MSc	LM-77	272
13	<i>Economia e legislazione per l'impresa</i>	CLELI-LM	LM-77	87
14	<i>Economics and Management in Arts, Culture, Media and Entertainment</i>	ACME- MSc	LM-77	96
15	<i>Discipline economiche e sociali – Economic and Social Sciences</i>	DES-LM/ESS-MSc	LM-56	178
16	<i>Economics and Management of Innovation and Technology</i>	EMIT-MSc	LM-56	82
Totale				4.781

Legenda classi:

L-18 – Scienze dell'economia e della gestione aziendale; L-33 – Scienze economiche

¹² A questi 5 programmi va aggiunto un ulteriore corso di laurea in area aziendale, denominato *World Bachelor in Business*, attivo dall'anno accademico 2013-'14 come *triple degree* in partnership con l'*University of Southern California* (Los Angeles) e la *Hong Kong University of Science and Technology*. Si tratta di un programma di durata quadriennale che prevede un primo anno di formazione generalista, non riconosciuto dall'ordinamento italiano (per il quale il corso è di durata triennale con avvio nell'a.a. 2014-'15), e che coinvolgerà direttamente la Bocconi a partire dall'a.a. 2015-'16 (quando sarà erogato, per la prima volta, il terzo anno di corso).

L'unica modifica che si prevede di apportare, dall'a.a. 2014-'15, al portafoglio di programmi qui riepilogato riguarda la scissione del corso di laurea interclasse in “*International Economics, Management and Finance*” (BIEMF) in due percorsi distinti, uno afferente interamente alla classe di Economia (*International Economics and Finance* - BIEF) e l'altro afferente alla classe di Management (*International Economics and Management* - BIEM). Da un punto di vista tecnico il primo corso rappresenta la trasformazione del programma attualmente esistente, mentre il secondo sarà attivato come un percorso nuovo (previo esito positivo del processo di accreditamento iniziale ad opera dell'ANVUR, ancora in corso al momento della stesura della presente relazione).

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 e non essendo, del resto, in previsione consistenti cambiamenti in termini numerici o di impatto dimensionale dei corsi erogati. 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 di studio offerto, così come tutte le sue relative evoluzioni programmate.

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).
- Dipartimenti, cui sono affidati i compiti di gestione e sviluppo del corpo docente e di presidio dell'attività di ricerca in specifici ambiti disciplinari.

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 triennale 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.

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). 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;
- 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 delle Scuole, dei programmi e dei Dipartimenti;
- 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, rinvenibili tutti i servizi offerti agli studenti prima, durante e dopo la loro esperienza di studio in Bocconi¹³, le cui principali caratteristiche sono descritte nell’apposita sezione (B5) delle schede SUA-CdS di tutti i corsi di studio, cui si fa rinvio per eventuali approfondimenti.

¹³ In particolare: Orientamento in ingresso (Divisione Studenti), Orientamento e tutorato in itinere (Divisioni Didattica e Studenti), Assistenza per la mobilità internazionale degli studenti (Divisione Mercato), Assistenza per tirocini o stage (Divisione Mercato), Accompagnamento al lavoro (Divisione Mercato).

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

Come indicato 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 posti a sedere). Questa disponibilità di aule appare pienamente adeguata alle normali necessità dei corsi di studio erogati dall'Ateneo. Applicando, infatti, i criteri definiti nel Doc. 17/01 del CNVSU (par. 3.2)¹⁴, si dimostra una copertura molto ampia del fabbisogno minimo individuato (cfr. Tab. 2.2).

Tab. 2.2 – 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	14	3	42
Lauree di II livello	22	2	44
Lauree magistrali a ciclo unico	2	5	10
N. corsi attivi per anni impartiti (tot.)			96
Totale n. aule min. richieste			96/2 = 48
Totale n. aule disponibili			83

Va inoltre menzionato il progetto di rinnovamento di alcune aule per la didattica, riservate essenzialmente ai percorsi di laurea magistrale ma anche ad alcuni insegnamenti del terzo anno dei percorsi di I livello, che saranno attrezzate per favorire la sperimentazione di nuove metodologie didattiche (grazie ad una serie di caratteristiche innovative quali: rete wifi potenziata, podio centralizzato per comandare luci, schermi e altre attrezzature multimediali, PC *touchscreen* e lavagna di grandi dimensioni per il docente, lavagne sulle pareti laterali liberamente fruibili dagli studenti, banchi degli studenti riconfigurabili per i lavori di gruppo). Queste nuove aule, disponibili dall'a.a. 2014-'15, sono finalizzate anche a consentire una maggiore interazione tra studenti e docente e tra gli stessi studenti.

Aule informatiche: sono disponibili 4 aule informatiche, per un totale di circa 400 posti, site in due edifici limitrofi (via Sarfatti 25 e piazza Sraffa 13) e utilizzate per la didattica dei corsi di informatica e per alcune sessioni di insegnamenti che richiedono l'uso intensivo di applicazioni informatiche.

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

¹⁴ 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".

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 tutte le residenze per studenti dell’Università¹⁵.

Sono inoltre disponibili due laboratori informatici, con oltre un centinaio di PC 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.

Spazi studio: sono presenti un totale di 169 box per lo studio in piccoli gruppi (pensati, in particolare, per lo svolgimento di lavori di gruppo) per un totale di oltre 1.400 posti, dislocati nei due edifici di via Sarfatti 25 e di piazza Sraffa 13 e all’interno della Biblioteca di Ateneo. In aggiunta, negli orari in cui non sono utilizzate per le lezioni alcune aule 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 segnalano, di giorno in giorno, le aule disponibili a tal scopo.

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) che coprono tutte le principali aree di studio verso cui si rivolge l’attività dei docenti e dei ricercatori dell’Università, con particolare riguardo alle discipline economiche, aziendalistiche, finanziarie, contabili, matematico-statistiche, giuridiche e storiche. In termini di accoglienza, sono disponibili 680 posti di lettura/consultazione. Gli orari di apertura sono molto ampi (lun.-ven: dalle 8,30 alle 23; sabato: dalle 10,30 alle 23, per un totale di 81 ore settimanali) e consentono di soddisfare le diverse esigenze delle varie categorie di utenti (studenti, docenti, ricercatori). Le risorse elettroniche possono, inoltre, essere consultate da remoto senza limitazioni di orario (con la sola esclusione delle tesi di laurea, visionabili unicamente in sede).

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.

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 di sintesi riguardanti ciascuno degli ambiti di riferimento indicati, da cui è possibile desumere che sul fronte degli aspetti organizzativi e di supporto alle attività formative predominano gli elementi favorevoli e non si evidenziano reali fattori di debolezza.

Organizzazione e gestione dell’offerta formativa:

Il Nucleo ribadisce le positive considerazioni, già espresse in occasione della precedente relazione, relativamente alle caratteristiche dell’insieme dei corsi di studio che compongono il portafoglio dell’offerta formativa di I e II livello dell’Ateneo, che appare ampio e diversificato, con

¹⁵ 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.

programmi che coprono le principali aree di studio delle scienze economiche e del management e si integrano tra loro in modo armonico ed equilibrato. Apprezzata è anche la scelta di offrire una gamma più ampia di corsi di II livello, 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 livello¹⁶ 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 inglese¹⁷;
- un numero sempre più ampio di docenti “strutturati” aventi nazionalità estera o che hanno conseguito un PhD presso un Ateneo straniero¹⁸;
- una fitta rete di accordi con istituzioni universitarie estere 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 e riescono a coinvolgere, complessivamente, circa un terzo 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 almeno un insegnamento erogato in lingua inglese.

Passando ad esaminare aspetti specifici di determinate categorie di programmi formativi, la regola del c.d. “sbarramento” tra I e II anno¹⁹ (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, 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*²⁰), come riconosciuto anche dai laureandi

¹⁶ Dall'a.a.2014-'15, se verrà approvata l'istituzione del corso “BIEM”, i percorsi triennali in inglese saranno 2.

¹⁷ Diventeranno 5 dall'a.a.2014-15, quando verrà erogato in modalità bilingue anche il percorso “M-LM”.

¹⁸ All'avvio dell'a.a.2013-'14 il 30% dell'organico stabile di docenti era in possesso di una delle due caratteristiche indicate.

¹⁹ 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).

²⁰ Con il termine “*managerial skills*” si intendono, in particolare, le abilità relazionali e di negoziazione e le seguenti capacità/attitudini: organizzative, progettuali, teamwork, leadership.

nell'ambito delle rilevazioni condotte al termine dei percorsi biennali (si vedano, in proposito, i dati e i commenti riportati nel successivo par.4.3.2).

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 confermano, anche per il periodo in esame, l'ottenimento di risultati pienamente soddisfacenti con riferimento alla gran parte delle variabili considerate, e in modo particolare per quanto riguarda: la qualità degli studenti ammessi (indicatori n.3-4), la capacità di attrazione di studenti stranieri (n.1), la regolarità dei percorsi (n.5-6-7), la soddisfazione dei partecipanti (n.11), la mobilità internazionale degli studenti (9), lo svolgimento di esperienze di stage (n.10) e gli esiti occupazionali (n.12-13).

Tab.2.3 – Principali indicatori di performance relativi ai corsi di studio attivi (dati aggregati per cicli formativi)

N.	Variabile	Anno di rif.to	CdL area economica	CdLM area economica	CLMG
1	% Immatricolati con cittadinanza estera	2012-13	13,6%	10,4%	.. ²¹
2	% Immatricolati con laurea di I liv. conseguita in un altro Ateneo	2012-13		7,1%	
3	Immatricolati– Media voti III-IV anno di Scuola Superiore ²²	2012-13	8,25		8,11
4	Iscritti CdLM – Media voti esami corsi di laurea di I livello ²³	2012-13		26,7	
5	Tasso di abbandono tra gli immatricolati alla fine del I anno	2012-13	8,1%	2,4%	5,4%
6	CFU conseguiti alla fine del I anno (% sul totale da conseguire)	2011-12	89,0%	88,2%	89,8%
7	% Laureati in corso	2011-12	81,0%	89,2%	73,3%
8	Voto medio di laurea	2011-12	97,7	102,8	99,9
9	% Laureati che hanno svolto attività di studio all'estero di durata ≥3 mesi	2011-12	32,8%	39,7%	29,0%
10	% Laureati che hanno svolto uno stage curriculare	2011-12	16,0%	100% ²⁴	76,9%
11	% Laureandi che si sono dichiarati soddisfatti del corso di studi	2011-12	93,6%	90,7%	94,9%
12	% Laureati occupati a 1 anno dalla laurea (esclusi quanti proseguono studi)	2010-11	78,4%	91,5%	87,7%
13	Tempo medio di attesa tra laurea e primo lavoro (in mesi)	2010-11	1,7	1,1	1,2

Sul fronte opposto, né le condizioni organizzative né tantomeno i dati relativi alle prestazioni realizzate evidenziano la presenza di punti deboli, ma semmai alcuni elementi o fenomeni meno favorevoli sui quali si potrebbe intervenire per migliorare ulteriormente le caratteristiche e il livello qualitativo complessivo dei corsi di studio. Tra questi, un aspetto trasversale a tutti i percorsi formativi, che era già stato richiamato nella relazione dello scorso anno e che è ancora presente in quanto non risolvibile nel breve periodo²⁵, riguarda l'offerta di un insieme di insegnamenti opzionali molto ampio (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 un buon numero questi insegnamenti è progettato al fine di approfondire argomenti o segmenti disciplinari molto

²¹ Non sono presenti immatricolati stranieri trattandosi di un programma erogato interamente in lingua italiana.

²² 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.

²³ Per gli studenti provenienti da Università estere, i voti sono stati ricondotti alla scala 18-30.

²⁴ Questo dato si spiega con il fatto che lo stage nei percorsi magistrali costituisce un adempimento obbligatorio ai fini della laurea.

²⁵ Anche perché richiede un'azione strutturale di revisione e riorganizzazione che va concertata con i Direttori dei Dipartimenti e i Dean delle Scuole e che, inevitabilmente, si proietta su un ampio arco temporale.

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 stranieri che frequentano, in regime di scambio, i programmi dell'Università.

Altri elementi più specifici, inerenti singoli percorsi (o alcune categorie di essi) e desumibili dall'esame dei dati di performance riportati nella precedente tabella, riguardano:

- La presenza di una quota non trascurabile, e superiore alla media di tutti i corsi triennali²⁶, di abbandoni alla fine del I anno nell'ambito di due programmi triennali (CLES, dove risulta pari al 9,5%, e BIEMF, in cui raggiunge l'11,5%), sulla cui portata incide sicuramente 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. A questo proposito è utile sottolineare che, nell'ambito di entrambi i percorsi, sono state attivate azioni correttive volte a identificare le cause delle difficoltà riscontrate dagli studenti nelle fasi iniziali della loro carriera universitaria e a consentire loro di affrontare il percorso di studi in modo più organizzato e consapevole; l'efficacia di tali interventi potrà ovviamente essere verificata solo negli anni a venire.
- La percentuale decisamente ridotta (16% circa) di stage svolti nell'ambito dei percorsi di I livello; si tratta di un dato che appare comunque in linea con l'approccio e le scelte di carriera universitaria adottati dalla stragrande maggioranza degli studenti che frequentano i corsi undergraduate in Bocconi, il 90% dei quali decide di proseguire gli studi (rimandando, quindi, lo svolgimento di esperienze di natura lavorativa al successivo percorso magistrale). Anche su questo fronte sono attualmente allo studio misure volte a incentivare gli studenti ad indirizzarsi maggiormente verso questo tipo di esperienze anche durante gli studi triennali (come, ad esempio, la revisione della struttura del calendario accademico finalizzata a compattare maggiormente la durata dei semestri didattici, che tra i suoi principali effetti avrà quello di lasciare più tempo agli studenti, soprattutto nella pausa estiva, per lo svolgimento di stage senza che si creino sovrapposizioni con altre attività).

Strutture di coordinamento della didattica:

Come già sottolineato nella relazione dello scorso anno, 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 MiUR, sia sul versante interno, dovendo mediare tra le varie istanze provenienti dai Direttori di corso di studio, dai Dipartimenti, dagli studenti e dalle altre categorie di soggetti interessati. Per tali ragioni la soluzione organizzativa adottata si è dimostrata finora pienamente valida e condivisibile.

La sfida che si presenta oggi con l'introduzione del sistema AVA è quella di riuscire a individuare il giusto equilibrio tra una simile impostazione, in base alla quale le Scuole si frappongono (quali strutture di coordinamento intermedie) tra gli organi di vertice dell'Ateneo e i singoli corsi di studio, e le logiche che sottendono al modello dell'ANVUR, le quali presuppongono un accentuato decentramento dei processi decisionali relativi alle attività formative.

²⁶ Cfr. indicatore n.3 Tab. 2.3.

La difficoltà di garantire il mantenimento di questo non facile equilibrio potrebbe rappresentare, in futuro, un elemento di debolezza del sistema organizzativo predisposto. La strada che, per il momento, il Presidio della Qualità ha mostrato di voler percorrere è quella di responsabilizzare in modo adeguato i singoli direttori di corso di studio, e i relativi gruppi di Assicurazione Qualità dagli stessi presieduti, quali principali attori incaricati di applicare nel proprio ambito formativo i meccanismi e le procedure di AQ definite a livello di Ateneo, coinvolgendo allo stesso tempo (sebbene in modo più indiretto e informale) anche i Dean delle Scuole di riferimento per gli aspetti di maggior rilievo, che possono avere un impatto consistente sull'assetto dei corsi di studio o che travalicano, in ogni caso, le competenze specifiche dei Direttori. Questo è ciò che è avvenuto, ad esempio, in occasione dell'impostazione dell'attività di riesame annuale dei corsi di studio, facendo in modo che le azioni correttive o di miglioramento di più vasta portata fossero sottoposte, in via preliminare, all'attenzione dei Dean e concordate con loro in modo da assicurarne l'allineamento con le politiche e le linee guida definite a livello di Scuola. Di qui ai prossimi mesi si avrà modo di appurare se questo tipo di approccio si rivelerà efficace e sarà in grado di assicurare il corretto funzionamento del complessivo sistema di AQ senza alterare i consolidati meccanismi organizzativi e gestionali interni.

Servizi di supporto:

Anche con riferimento ai servizi di supporto offerti agli studenti si possono ribadire le valutazioni favorevoli espresse in occasione della precedente relazione: le strutture amministrative che li gestiscono dimostrano, infatti, di essere sempre all'altezza degli standard qualitativi richiesti dai corsi di studio offerti dall'Ateneo sia per ampiezza della gamma di iniziative e di opportunità messe a disposizione sia per competenza e professionalità delle prestazioni erogate. In questo senso esse 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 corso²⁷ e prima del completamento dei programmi formativi²⁸) mostrano livelli di apprezzamento elevati e stabili nel corso degli anni, quando non in ulteriore aumento, relativamente alla gran parte degli aspetti esaminati, con i punti di maggior forza riconosciuti nei servizi di mobilità internazionale e di accompagnamento al lavoro, mentre non si evidenzia alcun fattore di insoddisfazione (nelle tabelle che seguono sono riepilogati gli indici sintetici globali²⁹ di gradimento degli studenti e dei laureandi in merito ai principali servizi di supporto, calcolati sulla base delle valutazioni espresse nell'ambito delle due ultime edizioni delle rilevazioni).

Al fine di poter disporre di ulteriori elementi utili a valutare gli standard qualitativi assicurati dalle strutture universitarie, da alcuni anni è stato avviato un progetto volto alla costruzione di un insieme di indicatori di natura quantitativa con cui monitorare le performance effettivamente erogate dalla unità amministrative, che finora ha interessato le Divisioni e che è destinato a coinvolgere progressivamente tutte le strutture organizzative dell'Ateneo.

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

²⁷ 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.

²⁸ 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..

²⁹ Calcolati con riferimento all'insieme di tutti i corsi di studio di I e II livello impartiti nell'ambito delle tre Scuole universitarie.

delle indicazioni che scaturiranno dalla periodica misurazione delle performance realizzate oltre che dall'acquisizione delle opinioni degli utenti (interni ed esterni).

Tab. 2.4 – Dati di sintesi della soddisfazione degli studenti relativamente al Servizio di Orientamento in ingresso

Aspetti esaminati	Valutazioni espresse	
	Ed. 2012-'13	Ed. 2011-'12
Utilità ed efficacia delle attività di comunicazione e d'orientamento svolte (presentazioni sul territorio e nelle scuole, giornate d'orientamento/ <i>open day</i> in Bocconi, servizi d'informazione telefonici e via mail).	7,73	7,58
Competenza del personale di supporto alle attività di comunicazione ed orientamento.	7,78	7,60
Chiarezza, completezza e tempestività delle informazioni presenti nella sezione del sito dell'Università dedicata all'orientamento.	7,69	7,49

Valori medi dei giudizi espressi su scala 1-10

Tab. 2.5 – Dati di sintesi della soddisfazione degli studenti relativamente al Servizio Tutor didattici (Media dei dati rilevati per le 3 Scuole)

Aspetti esaminati	Valutazioni espresse	
	Ed. 2012-'13	Ed. 2011-'12
Utilità dell'intervento dei Tutor didattici ai fini dell'apprendimento degli argomenti degli insegnamenti.	7,10	7,06
Preparazione e disponibilità dimostrata dai Tutor didattici.	7,25	7,21

Valori medi dei giudizi espressi su scala 1-10

Tab. 2.6 – Dati di sintesi della soddisfazione dei laureandi relativamente al Servizio Tirocini e Stage

Aspetti esaminati	Valutazioni espresse	
	Ed. 2012-'13	Ed. 2011-'12
Adeguatezza della gamma di stage proposti complessivamente dall'Università	86,4%*	86,5%*
Supporto complessivo fornito dalla Bocconi per lo svolgimento degli stage	7,58**	7,65**
Utilità dell'esperienza di stage svolta	94,4%*	94,6%*

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

(**): Valori medi dei giudizi espressi su scala 1-10

Tab. 2.7 – Dati di sintesi della soddisfazione dei laureandi relativamente al Servizio di Mobilità internazionale

Aspetti esaminati	Valutazioni espresse	
	Ed. 2012-'13	Ed. 2011-'12
Completezza e interesse dei programmi offerti	8,29**	8,40**
Supporto complessivo fornito dalla Bocconi per lo svolgimento di esperienza di studio all'estero	7,45**	7,49**
Utilità dell'esperienza di studio all'estero svolta	98,5%*	98,7%*

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

(**): Valori medi dei giudizi espressi su scala 1-10

Tab. 2.8 – Dati di sintesi della soddisfazione dei laureandi relativamente al Servizio di Accompagnamento al lavoro

Aspetti esaminati	Valutazioni espresse	
	Ed. 2012-'13	Ed. 2011-'12
Supporto complessivo fornito per il collocamento occupazionale	7,78	7,88
Utilità delle iniziative seminariali di orientamento professionale (seminari <i>Get the Job</i> , <i>Modalità di candidatura e selezione</i> , ciclo <i>Quale Professione</i> , ecc)	7,85	8,03
Utilità degli incontri individuali con il referente del suo corso di studio sulla candidatura efficace e il progetto professionale	7,77	7,82
Ampiezza delle opportunità di lavoro proposte	7,60	7,46

Valori medi dei giudizi espressi su scala 1-10

Dotazione infrastrutturale e tecnologica:

Le positive considerazioni fatte con riferimento ai servizi di supporto valgono anche per le infrastrutture fisiche e tecnologiche messe a disposizione dall'Ateneo che, oltre ad essere oggettivamente adeguate da un punto di vista quantitativo e compatibili rispetto alle esigenze poste dall'attuale offerta formativa (come si è potuto verificare in base all'analisi descrittiva riportata in precedenza - cfr. par. 2.4), sono anche molto apprezzate dagli studenti. Le indagini periodiche condotte presso i laureandi mostrano, infatti, che le valutazioni riferite ai principali aspetti riguardanti le aule e gli altri locali adibiti alle attività didattiche, i laboratori PC e le attrezzature informatiche, la Biblioteca di Ateneo, la mensa e le residenze universitarie sono quasi tutte decisamente positive e in crescita in termini temporali (come si può rilevare dagli indici sintetici di gradimento riportati nelle tabelle che seguono e da quelli distinti per ciascuna Scuola universitaria che sono richiamati e commentati nel successivo par. 4.3.). Sempre avendo riguardo alle opinioni espresse dagli studenti che completano gli studi, gli elementi di maggiore forza delle infrastrutture di Ateneo sono rappresentati dalle aule didattiche e dalla Biblioteca, mentre non si rilevano aspetti carenti o deficitari sui quali intervenire.

Tab. 2.9 – Dati di sintesi della soddisfazione dei laureandi relativamente alle Aule e altri locali per la didattica

Aspetti esaminati	Valutazioni espresse	
	Ed. 2012-'13	Ed. 2011-'12
Adeguatezza delle aule per la didattica	95,7%	95,6%
Adeguatezza dei locali e delle attrezzature per le altre attività didattiche (laboratori informatici, esperienze pratiche, etc.)	91,5%	90,9%

Giudizi espressi come somma delle % di risposte "Sempre o quasi sempre adeguate" e "Spesso adeguate"

Tab. 2.10 – Dati di sintesi della soddisfazione dei laureandi relativamente ai Laboratori PC e alle altre attrezzature informatiche

Aspetti esaminati	Valutazioni espresse	
	Ed. 2012-'13	Ed. 2011-'12
Adeguatezza numerica delle postazioni informatiche nei laboratori PC	7,60	7,47
Livello di accessibilità e fruizione dei servizi informatici di Ateneo (punti rete, punti Blu, punti Blu virtuali, connessioni wireless)	7,71	7,68

Valori medi dei giudizi espressi su scala 1-10

Tab. 2.11 – Dati di sintesi della soddisfazione dei laureandi relativamente ai servizi offerti dalla Biblioteca

Aspetti esaminati	Valutazioni espresse	
	Ed. 2012-'13	Ed. 2011-'12
Comodità degli orari d'apertura e d'accesso ai principali servizi della Biblioteca	7,91	7,87
Ampiezza e l'aggiornamento della dotazione di libri, riviste, banche-dati e CD-ROM	8,07	8,03
Tempestività di evasione delle richieste di consultazione e/o prestito testi	8,13	8,16
Efficienza e la facilità d'uso dei sistemi di supporto alle ricerche bibliografiche (postazioni per banche-dati, postazioni per consultazione catalogo on line, ecc.)	7,82	7,88

Valori medi dei giudizi espressi su scala 1-10

Tab. 2.12 – Dati di sintesi della soddisfazione dei laureandi relativamente alla mensa e alle residenze universitarie

Aspetti esaminati	Valutazioni espresse	
	Ed. 2012-'13	Ed. 2011-'12
Qualità e assortimento dei pasti offerti dai Servizi di ristorazione dell'ISU Bocconi	6,87	6,92
Qualità complessiva degli alloggi	7,35	7,41

Valori medi dei giudizi espressi su scala 1-10

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 può agevolmente desumere da quanto esposto nelle pagine precedenti, l'attuale offerta formativa dell'Ateneo appare ben equilibrata, strutturata in modo soddisfacente e capace di attrarre studenti di qualità e dal profilo sempre più internazionale.

Questi elementi, oltre a rappresentare valide caratteristiche che attribuiscono un indubbio fattore di forza all'Università, costituiscono anche una base importante per cogliere le opportunità di sviluppo che possono presentarsi sullo scenario nazionale e, soprattutto, internazionale al fine di rafforzare il posizionamento competitivo dell'istituzione.

Nella relazione dello scorso anno erano stati indicati alcuni dei più significativi passi avanti compiuti dall'Ateneo nella direzione della progressiva internazionalizzazione dei programmi di studio, del corpo docente e anche degli studenti (con l'incremento dell'incidenza degli immatricolati stranieri e delle opportunità di esperienze internazionali offerte a tutta la popolazione studentesca), che hanno permesso anche di migliorare il posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali. Questo percorso non si è certo interrotto nell'anno appena trascorso e, solo a titolo esemplificativo, è utile segnalare che nel 2014 il *QS World University Rankings* ha classificato la Bocconi al 20° posto nel ranking mondiale relativamente alle discipline *Economics & Econometrics* (5° in Europa) e al 31° posto nelle discipline *Accounting & Finance* (7° in Europa)³⁰, mentre a livello di singoli programmi formativi il percorso magistrale in inglese *International Management* ha conquistato il 17° posto nella graduatoria internazionale dei Master of Science in discipline manageriali predisposta dal *Financial Times*³¹.

L'ulteriore miglioramento dei già ottimi risultati conseguiti rappresenta sicuramente una sfida ardua, che appare sostenibile solo a fronte della prosecuzione di una strategia volta a investire notevolmente nel processo di internazionalizzazione. Per poter competere con le maggiori istituzioni a livello globale è fondamentale infatti riuscire, da un lato, ad attrarre docenti e ricercatori di elevato e riconosciuto *standing* internazionale e, dall'altro, garantire agli studenti un'offerta di servizi (soprattutto in termini di alloggi e borse di studio) più ampia di quella attualmente esistente. Ciò richiede, naturalmente, il reperimento di risorse finanziarie aggiuntive che, tenuto conto della progressiva riduzione dei fondi statali messi a disposizione delle università "libere", potranno essere attinte solo attraverso i canali rappresentati dalle famiglie (attraverso le rette pagate dagli studenti) e dalle imprese e dagli 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 continuano a rappresentare una valida fonte per il sostegno finanziario di singole iniziative, di borse di studio nonché, da qualche anno, di Cattedre sponsorizzate³², sebbene il perdurare della congiuntura economia negativa non faccia intravedere prospettive di incremento particolarmente incoraggianti in tale ambito.

Sul fronte degli studenti, escludendo la soluzione rappresentata dall'incremento dell'utenza sostenibile relativamente ai corsi di studio attualmente erogati, che come già indicato in occasione della precedente relazione ha pochi margini di praticabilità anche in ragione delle scelte

³⁰ Queste posizioni risultano solo leggermente inferiori rispetto a quelle ancor più significative raggiunte l'anno precedente (17° posto per le discipline *Economics & Econometrics* e 21° per quelle di *Accounting & Finance*) e, in questo senso, il 2013 può essere visto come un anno di assestamento.

³¹ Fonte: *Financial Times Masters in Management, ranking 2013*. Il posizionamento del corso è migliorato rispetto al 2012, quando occupava il 22° posto in graduatoria.

³² Si tratta di un tipico istituto del mondo accademico anglosassone, che da alcuni anni anche la Bocconi sta cercando di sviluppare, tramite il quale un'impresa, una fondazione o un consorzio finanzia la cattedra di un docente e le relative attività didattiche e di ricerca, ottenendo in cambio un ritorno di visibilità, dal momento che la sua ragione sociale viene fatta comparire nelle pubblicazioni collegate alle ricerche svolte dal docente titolare della cattedra o nei convegni cui egli partecipa come oratore.

organizzative e di “modello didattico” adottate dall’Ateneo, una possibile strada per acquisire risorse aggiuntive nel medio-lungo periodo è quella di ampliare l’offerta di programmi formativi. In questa direzione alcuni interventi sono, in effetti, già stati messi in atto ed altri sono in corso di definizione. Nella relazione dello scorso anno si è già fatto menzione dell’istituzione del *World Bachelor in Business*, un corso di studio dalle caratteristiche molto innovative (si tratta di un programma a triplo titolo sviluppato insieme ad altre due istituzioni straniere, la *University of Southern California - Marshall School of Business* e la *Hong Kong University of Science and Technology*, interamente impartito in lingua inglese e con una durata quadriennale³³) che ha preso il via nell’a.a. 2013-‘14 (anche se in Bocconi gli studenti frequenteranno il terzo anno di corso e, quindi, le attività didattiche coinvolgeranno concretamente l’Ateneo solo dall’a.a. 2015-‘16). A questa novità si aggiunge, dal prossimo anno accademico, l’attivazione del nuovo corso di laurea di I livello BIEF e la trasformazione del corso triennale interclasse BIEMF in BIEM, cui si è già fatto cenno nel precedente par. 2.4. E’, infine, in corso la progettazione di un programma triennale nell’area delle scienze politiche, anch’esso interamente impartito in inglese e orientato al mercato internazionale (*Bachelor in Government and International Politics*), costruito in modo da combinare armoniosamente l’approccio teorico con quello più pratico-applicativo (grazie alla presenza di seminari, workshop e attività didattiche volte allo sviluppo di soft skills) e da fornire buone basi formative nelle discipline quantitative e aziendalistiche complementari a quelle tipiche di un programma di Scienze Politiche.

Questi nuovi percorsi di studio, oltre a diversificare e ad accrescere il profilo internazionale del portafoglio di programmi di I livello offerti dall’Università, mirano ad attrarre studenti eccellenti interessati a un’esperienza di studio dall’elevato contenuto internazionale e a cogliere la tendenza che sta portando, anche nel mondo universitario, al progressivo imporsi di processi di globalizzazione e di integrazione di differenti *expertise* e peculiarità accademiche e culturali. Essi daranno, inoltre, la possibilità di rafforzare ulteriormente la rete di relazioni internazionali dell’Ateneo includendo anche istituzioni universitarie che finora, per l’assenza di corrispondenti affinità disciplinari, non era stato possibile coinvolgere in modo stabile e significativo.

Come già accennato nella precedente relazione, ulteriori opportunità di sviluppo derivano inoltre dal rafforzamento della presenza in aree geografiche caratterizzate da notevoli potenzialità di crescita e, in questo senso, prospettive molto interessanti si potranno creare in seguito all’apertura, avvenuta circa due anni fa, di una sede della Scuola di Direzione Aziendale della Bocconi in India (*Mumbai International School of Business Bocconi*), che rappresenta un’importante base non solo per la promozione di iniziative didattiche focalizzate in quello specifico paese ma anche per l’attivazione di proficue relazioni con uno dei tessuti imprenditoriali più dinamici e fiorenti di tutta l’Asia.

Un’altra utile occasione di apertura verso “mercati” alternativi e di accrescimento della visibilità internazionale dell’Ateneo, che merita di essere qui citata, è rappresentata dall’avvio dell’offerta di corsi MOOC (*Massive Open Online Courses*³⁴). Dall’autunno del 2013 la Bocconi ha aderito alla piattaforma Coursera³⁵ e sono in fase di progettazione tre corsi aperti a un’utenza internazionale: *Financing and investing in infrastructure*, *Managing fashion and luxury companies* e *International organizational behaviour and leadership*. La presenza all’interno di questa prestigiosa e affermata piattaforma e il considerevole numero di iscritti attesi a tali programmi (in genere sono dell’ordine di alcune

³³ Sebbene per l’ordinamento italiano saranno riconosciuti solo 3 anni, dal momento che il primo anno ha carattere preparatorio ed è caratterizzato da corsi di *General Education* tipici dell’ordinamento didattico statunitense.

³⁴ Si tratta di corsi online aperti pensati per una formazione a distanza che coinvolga un numero elevato di partecipanti che provengono da qualsiasi area geografica e accedono ai contenuti unicamente via web.

³⁵ Coursera è un’azienda statunitense, fondata da docenti di Scienza dell’informazione dell’Università di Stanford, che opera nel campo delle tecnologie didattiche. La piattaforma di Coursera permette di offrire corsi universitari gratuiti in formato MOOC ed è utilizzata ormai da un centinaio di università ed enti operanti nel campo dell’istruzione superiore in tutto il mondo.

migliaia per ciascun corso) potrà certamente fungere da volano per la diffusione della conoscenza dell'Ateneo all'estero e, quindi, favorire la sua crescita internazionale.

Lo sviluppo di queste nuove iniziative, sia per il grado di innovatività che esse presentano sia per il fatto di portare l'Ateneo ad affacciarsi su aree disciplinari o geografiche diverse da quelle tradizionalmente presiedute, non è ovviamente privo di rischi (con l'unica eccezione rappresentata forse dai corsi MOOC³⁶). Da questo punto di vista, il loro successo è strettamente legato al determinarsi di una serie di condizioni che, per quanto concerne la struttura creata in India, sono di natura più marcatamente esogena, avendo a che fare con la prosecuzione della dinamica crescita economica di quel paese, che può consentire di alimentare la ricerca di alta formazione di qualità da parte di un bacino potenzialmente enorme di studenti appartenenti a fasce sociali medio-alte, e con la possibilità di dar luogo all'auspicato radicamento nel territorio industriale e produttivo circostante. In merito ai nuovi corsi di studio, le condizioni per il loro successo sono invece più legate alle iniziative che l'Ateneo sarà in grado di mettere in campo, con riferimento soprattutto a:

- lo sviluppo di una significativa attività di reclutamento su base internazionale, indispensabile considerati i profili e le caratteristiche dei nuovi prodotti formativi che si intendono lanciare;
- la disponibilità di risorse di docenza non solo numericamente adeguate ma in possesso delle competenze richieste per insegnare in lingua inglese negli specifici ambiti disciplinari previsti.

Su entrambi questi fronti l'Ateneo ha già avviato un articolato percorso di adeguamento che ci si augura possa procedere nei modi e nei tempi prospettati, consentendo così di affrontare al meglio questi ambiziosi progetti di sviluppo che vanno nella direzione di rafforzare le caratteristiche internazionali dell'offerta formativa complessiva per rispondere in modo adeguato alla crescente domanda di internazionalizzazione proveniente da studenti sia italiani che stranieri.

³⁶ Che per le loro stesse caratteristiche e per il tipo di approccio finora adottato dall'Ateneo non determinano un grande impatto in termini di risorse ed energie investite.

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, 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 richiamare quanto già precisato in occasione della relazione dello scorso anno, ossia 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 sempre più 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, nei percorsi formativi sia di I che di II livello, di una quota di italiani residenti al di fuori della Lombardia mediamente oscillante tra il 65% e il 70%, mentre l'incidenza degli studenti con cittadinanza straniera supera ormai, a livello aggregato, il 10%.

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, fondazioni³⁷, 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:

- Tutti i corsi di laurea magistrale hanno ormai sottoscritto accordi di *Double Degree* con istituzioni universitarie straniere; l'offerta complessiva è di oltre 100 posti, che sono messi a disposizione di selezionati studenti iscritti ai programmi di II livello della Bocconi per effettuare la metà del percorso di studi all'estero (precisamente in 24 istituzioni presenti in 20 Paesi europei ed extra-europei) con il riconoscimento finale di un doppio titolo. Il numero di accordi che coinvolgono i singoli percorsi varia da un minimo di uno (nel caso di CLELI-LM, che ha recentemente attivato la prima convenzione di questo tipo) ad un

³⁷ 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.

massimo di diciassette (nel caso del corso IM-MSc, il più internazionale tra i programmi di I e II livello offerti dall'Ateneo) e un aspetto interessante da rilevare è che essi sono adeguatamente distribuiti anche da un punto di vista geografico, essendo rappresentati ben 18 paesi europei ed extra-europei³⁸.

- Due 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 Institute*³⁹.
- 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 professione⁴⁰.
- La Direzione del Corso MM mantiene stretti legami con grandi aziende italiane e straniere e promuove attivamente la partecipazione dei propri studenti più brillanti alle competizioni che esse periodicamente organizzano⁴¹.
- il CLMG è associato al programma *THEMIS*, un network che coinvolge altre 5 prestigiose università estere⁴² e che prevede la frequenza di un semestre di studio e uno stage all'estero, permettendo di ottenere, oltre alla laurea Bocconi, anche un diploma internazionale, e promuove la partecipazione dei propri studenti a particolari iniziative internazionali denominate "MOOT" (competizioni di arbitrato e diritto commerciale internazionale che richiamano a Vienna e a l'Aia studenti provenienti da tutto il mondo).

Gli esempi riportati dimostrano come il quadro dei rapporti esistenti 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 professionali.

Sul tema molto delicato della coerenza degli obiettivi formativi dei corsi di studio con le richieste del mercato del lavoro, il Nucleo ribadisce nuovamente di non disporre dei mezzi, della disponibilità di tempo e delle competenze necessari a sviluppare le analisi delle dinamiche dei vari ambiti professionali di riferimento che sono richieste per poter esprimere valutazioni appropriate

³⁸ Nel dettaglio, le istituzioni con cui sono attivi accordi di Double Degree sono: Cass School of Business (UK), Copenhagen Business School (CBS, Danimarca), Darla Moore (USA), ESADE Business School (Spagna), Fundação Getulio Vargas (Brasile), Fudan University, School of Management (Cina), École des Hautes Études Commerciales (HEC, Francia), Hertie School of Governance (Germania), University of St. Gallen (HSH, Svizzera), Indian Institute of Management (IIMA, India), Keio University (Giappone), Moscow State Institute of International Relations (MGIMO, Russia), Queen's School of Business (Canada), Rotterdam School of Management (RSM, Olanda), Institut d'Études Politiques (Sciences Po, Francia), Stockholm School of Economics (SSE, Svezia), The State University of New York (SUNY, USA), Université Catholique de Louvain (UCL, Belgio), Universidade Católica Portuguesa (UCP, Portogallo), Universität Mannheim (Germania), University of Melbourne (Australia), University of Sydney – Business School (Australia), University of Queensland – Brisbane (UQ, Australia), Vienna University of Economics and Business (WU, Austria).

³⁹ Associazione professionale senza scopo di lucro che conta più di 100.000 soci tra *investment analyst*, *portfolio manager*, *investment advisor* e altri professionisti del settore finanziario presenti in 130 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.

⁴⁰ 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*.

⁴¹ Nel corso del 2013 diverse squadre composte da studenti iscritti a questo corso di studi sono risultate vincitrici (o si sono piazzate nei primi posti) di concorsi indetti dalle seguenti società: P&G, L'Oreal, Disney Pixar, ER SpA, Corriere della Sera, Henkel e Nokia.

⁴² Si tratta di: ESADE (Barcelona, Spagna), *Freie Universität* (Berlino, Germania), *Université Paris Est Créteil Val de Marne* (Paris, Francia), *Maastricht University* (Maastricht, Olanda), *Singapore Management University, Law School* (Singapore).

e fondate a tal riguardo e coglie l'occasione per rimarcare il fatto che l'approfondimento e il commento di questi aspetti esulano dai compiti assegnati a questo organismo di valutazione e, pertanto, non dovrebbero essere oggetto di attenzione del suo lavoro di rendicontazione annuale. In questa sede il Nucleo può solo testimoniare che l'Università Bocconi, tradizionalmente, è sempre stata molto vicina alle realtà imprenditoriali e professionali, con cui ha instaurato solidi collegamenti al fine di promuovere confronti su basi continuative, condividerne le esigenze in termini di reclutamento e monitorare l'evoluzione delle figure e dei profili richiesti.

In particolare, va segnalata la presenza di un tavolo permanente di confronto con un numero selezionato di imprese attente e sensibili al 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 aderenti⁴³, permette all'Ateneo di condividere con esse le principali proposte di variazione dell'offerta formativa (attivazione di nuovi corsi di studio, modifiche rilevanti dell'ordinamento didattico, introduzione di specifici curricula). 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 sviluppati in modo stabile, 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 tutti questi momenti e occasioni di confronto con i diversi sistemi professionali⁴⁴ fornisce adeguate garanzie circa la capacità dell'Ateneo e di tutte le sue componenti di tenere costantemente sotto controllo le istanze da essi provenienti e di cogliere i segnali di cambiamento (di natura strutturale e non estemporanea) delle esigenze formative da trasmettere all'interno al fine di adattare, in tempi relativamente rapidi, i contenuti dei percorsi di studio.

Sul fronte della disponibilità di adeguate risorse (accademiche e amministrative) impegnate nei corsi di studio è utile sottolineare ogni volta 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,

⁴³ 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.

⁴⁴ 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.

considerando l'offerta didattica nel suo insieme. A questo riguardo, un elemento interessante da considerare è il rapporto complessivo tra studenti e docenti assicurato dall'Ateneo, che dall'esame dei dati più recenti a disposizione risulta pari a poco più di 44 (ved. Tab. 3.1 che segue): si tratta di un valore che si mantiene abbastanza stabile nel corso degli anni⁴⁵ e può essere ritenuto adeguato alle esigenze dei corsi di studio offerti, considerata anche la natura delle discipline oggetto di insegnamento, sebbene esso appaia ancora un po' alto rispetto ai valori che contraddistinguono i migliori atenei stranieri con i quali la Bocconi intende confrontarsi⁴⁶.

Tab. 3.1 – Rapporto studenti/docenti calcolato a livello di Ateneo

Studenti	N.	Docenti	N.
Totale iscritti a corsi di laurea di I e II livello	13.232	Professori I fascia	89
		Professori II fascia	99
		Ricercatori (a tempo indeterminato o determinato)	111
		Totale docenti	299
Rapporto totale studenti/docenti			44,3

Dati estratti al 10 marzo 2014. Fonti: per gli studenti iscritti, Anagrafe Nazionale degli Studenti (ultimo anno accademico disponibile – 2012-13); per i docenti in organico, database dei docenti consultabile dal sito web del MIUR.

Volgendo lo sguardo su aspetti di natura più qualitativa, si richiama l'attenzione sul fatto che l'Ateneo, nel corso degli ultimi anni, oltre ad aver introdotto criteri rigorosi per il reclutamento di nuovi docenti (che si ispirano alle prassi in uso nelle più prestigiose istituzioni universitarie straniere)⁴⁷, 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, dunque, 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 abilità didattiche dei docenti e garantire il loro aggiornamento continuo. In particolare, i profili neo-assunti ricevono un “*Welcome kit*” con suggerimenti utili per l'insegnamento e possono scegliere un *coach* che ha il compito di assistere alle loro lezioni e fornire un parere personalizzato su punti di forza e debolezza dell'approccio didattico utilizzato. Per i docenti più esperti, invece, BETA interviene per promuovere iniziative mirate alla diffusione di nuove tecnologie nell'insegnamento, nell'apprendimento e nello svolgimento del lavoro collaborativo (ad esempio: erogazione 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) e fornisce occasioni di incontro per condividere conoscenze e far fronte a condizioni/modalità didattiche particolari (ad es. per affrontare al meglio un auditorio di persone provenienti da Paesi con sensibilità e culture differenti).
- 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

⁴⁵ Come si può desumere dall'analisi dei dati caricati nell'ambito della “Procedura Nuclei” (periodo 2007-2012).

⁴⁶ A questo riguardo va comunque precisato, per completezza informativa, che se si tenesse conto, come base di calcolo, non solo dei docenti di ruolo o strutturati ma anche delle altre categorie che svolgono più o meno stabilmente attività didattica nei programmi formativi dell'Ateneo (quali: i “*lecturer*”, i professori di ruolo di altre Università, i *Visiting Professor* provenienti da Atenei stranieri, i docenti non accademici, etc.) il rapporto risulterebbe decisamente più favorevole (< 20).

⁴⁷ A tal riguardo si fa presente, a titolo puramente 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.

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 dei meccanismi e degli strumenti descritti dia la possibilità all'Ateneo di disporre di un corpo docente non solo complessivamente adeguato, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, alle esigenze espresse dai programmi formativi offerti ma anche propenso 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: lo staff che supporta in modo diretto la gestione e l'erogazione dell'insieme dei corsi di studio di I e II livello è composto, infatti, da circa una decina di persone che, tuttavia, svolgono solo una parte delle attività funzionali ai corsi (quelle di natura più prettamente segretariale); l'insieme dei processi di pianificazione e gestione delle attività formative⁴⁸ nonché dei servizi di supporto erogati agli oltre 13.000 studenti iscritti ai corsi di studio fanno capo, infatti, alle strutture amministrative centrali, che possono contare su un organico complessivo di circa 450 persone⁴⁹.

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 potuto rilevare dall'esame degli indici di soddisfazione richiamati all'interno del par.2.5), sono largamente riconosciute anche dalla componente accademica dell'Ateneo. A tal riguardo, la rilevazione svolta lo scorso anno 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, gli aspetti precedentemente richiamati della competenza, della professionalità/ preparazione e della disponibilità hanno ottenuto 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).

In merito alle complessive dotazioni infrastrutturali e tecnologiche dell'Ateneo, nel precedente cap.2 si è potuto verificare come esse soddisfino ampiamente le esigenze didattiche e di studio relative ai 16 programmi di I e II livello offerti e come risultino ben apprezzate dagli stessi studenti (cfr. par. 2.5). Qui si può aggiungere soltanto che, guardando ai commenti e alle indicazioni contenuti nei rapporti di riesame dei singoli corsi di studio, non emergono aspetti critici o situazioni suscettibili di miglioramento inerenti le infrastrutture, a conferma che si tratta di un ambito con riferimento al quale è diffusa la consapevolezza che l'Ateneo sia adeguatamente attrezzato.

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

Le analisi svolte, sia nel presente capitolo sia in quello precedente, confermano quelli che sono gli elementi di forza che contraddistinguono, indistintamente, tutti i corsi di studio offerti dall'Università e riguardano, in particolare:

⁴⁸ 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.

⁴⁹ 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.

- il legame radicato con il mondo imprenditoriale e delle professioni, che risulta fondamentale sia nella fase di disegno/revisione della struttura dei programmi formativi sia per il processo di inserimento lavorativo 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 su 16 (saranno 10 su 17 dall'a.a. 2014-15) 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, fattori di effettiva o potenziale debolezza che attengono a specifiche aree dei vari percorsi formativi e che possono essere identificati dall'esame di dettaglio delle loro caratteristiche e del loro andamento. A questo scopo, ripetendo un utile esercizio svolto in occasione della precedente relazione, il Nucleo ha analizzato il contenuto delle ultime edizioni dei rapporti di riesame prodotti dai rispettivi gruppi nominati all'interno dei corsi di studio (nell'ambito del processo condotto in applicazione delle procedure del sistema AVA). Dalla lettura di queste relazioni, che nella gran parte dei casi sono state sviluppate in modo articolato e approfondito, è stato possibile accertare la presenza di ulteriori specifici punti di forza e, a fianco ad essi, di alcuni elementi di attenzione, che si è provveduto a riepilogare nelle tabelle che seguono.

Tab.3.2 – Riepilogo dei punti di forza e di debolezza relativi ai Corsi di Laurea desumibili dai rapporti di riesame (ediz. 2014)

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 (risp. 94% e 98% di soddisfatti – a.a.2011-12)	- Percezione da parte degli studenti di una distribuzione non ottimale dei carichi didattici nei tre anni di corso
CLEF	- Elevato livello qualitativo medio degli studenti in ingresso (media dei voti III e IV anno Scuola Superiore = 8,55 – dato a.a.2012-13) - Diffusa soddisfazione espressa dai laureandi sul percorso di studio complessivamente svolto e sul livello di preparazione acquisito (risp. 95% e 97% di soddisfatti – a.a.2011-12) - Accordo di collaborazione con la CFA Society	- Insoddisfazione degli studenti in merito all'attività dei tutor didattici svolta nell'ambito di alcuni insegnamenti del CdS
CLEACC	- Percorso dal taglio multidisciplinare che affianca alle classiche materie economico-aziendali insegnamenti di tipo umanistico e mira a fornire strumenti e modelli gestionali da applicare ai settori artistici, culturali e creativi	- Persistenza di una difficile situazione del mercato del lavoro nei settori artistico-culturali che rappresentano il prevalente bacino di riferimento del corso - Presenza di una quota consistente di laureandi che dichiara che, se potesse tornare indietro, non si iscriverebbe allo stesso corso di laurea (36% – a.a.2011-12)
CLES	- Percorso molto focalizzato sulla preparazione analitica e metodologica - Ampia partecipazione degli studenti a programmi di mobilità internazionale (48% degli iscritti – a.a. 2011-'12)	- Presenza di una quota di abbandoni dopo il I anno più elevata rispetto alla media degli altri corsi triennali (9,5% – a.a. 2012-'13)
BIEMF	- Elevata attrattività dimostrata dal programma (in termini di n. di <i>application</i> , livello qualitativo degli studenti ammessi, % di immatricolati stranieri) - Quota molto elevata di stage curriculari svolti all'estero (78% rispetto al totale degli stage curriculari attivati – a.a. 2011-'12)	- Presenza di una quota di abbandoni dopo il I anno più elevata rispetto alla media degli altri corsi triennali (11,6% – a.a. 2012-'13) - Tasso di frequenza delle lezioni inferiore rispetto alla media degli altri corsi triennali (59% rispetto a un totale di Scuola pari al 72% – a.a. 2012-'13)

Tab.3.3– Riepilogo dei punti di forza e di debolezza relativi al Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico in Giurisprudenza desumibili dal rapporto di riesame (ediz. 2014)

Corso di Laurea (acronimo)	Punti di Forza	Punti di Debolezza
CLMG	- Percorso che si distingue, rispetto ai tradizionali programmi in materie giuridiche, perché riserva adeguata attenzione anche alle studio di discipline economiche e quantitative (ritenute essenziali per l'attività di un moderno giurista d'impresa) - Ampia soddisfazione espressa dagli studenti (sulla didattica impartita) e dai laureandi (sul percorso di studi complessivamente svolto)	- 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 - Quota di laureati in corso più bassa rispetto agli altri corsi di studio Bocconi (73,3% nell'a.a.2011-'12) - Distribuzione dei voti d'esame e di laurea piuttosto sbilanciata verso la coda superiore

Tab.3.4 – Riepilogo dei punti di forza e di debolezza relativi ai Corsi di Laurea Magistrale desumibili dai rapporti di riesame (ediz. 2014)

Corso di Laurea (acronimo)	Punti di Forza distintivi	Punti di Debolezza
M-LM	<ul style="list-style-type: none"> - Diffusa soddisfazione delle aziende datrici di lavoro per la preparazione dimostrata dai tirocinanti provenienti da questo percorso 	<ul style="list-style-type: none"> - Presenza di una quota consistente di laureandi che dichiara che, se potesse tornare indietro, non si iscriverebbe allo stesso corso di laurea (41% – a.a. 2011-’12) - Percorso percepito dagli studenti come poco “specializzante” (elemento che ha indotto a una parziale revisione della struttura e dell’articolazione del piano studi)
IM-MSc	<ul style="list-style-type: none"> - Elevato livello qualitativo medio degli studenti in ingresso (media voti esami CdL: 27,5 – a.a. 2012-’13) - Larghissima partecipazione degli studenti a programmi di mobilità internazionale e a esperienze di stage all’estero (risp.: 82% e 84% – a.a. 2011-’12) - Percentuale elevatissima di laureati in corso (98% – a.a. 2011-’12) - Percentuale molto elevata di laureati occupati a 1 anno dalla laurea (94% – a.a. 2010-’11) Presenza nei primi posti della graduatoria internazionale dei Master of Science in Management redatta dal Financial Times (17° posto in classifica nel 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentuale di iscritti al I anno con laurea di I livello conseguita all’estero non pienamente soddisfacente per un corso che ha uno spiccato orientamento internazionale (24% – a.a. 2011-’12)
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 (risp. 97% e 96% di soddisfatti – a.a.2011-12) 	<ul style="list-style-type: none"> - Il materiale didattico di alcuni insegnamenti è percepito dagli studenti come non sempre aggiornato e coerente con le modalità innovative e interattive utilizzate nel percorso di studi
AFC-LM/MSc	<ul style="list-style-type: none"> - Elevato livello qualitativo medio degli studenti in ingresso (media voti esami CdL: 27,4 – a.a. 2012-’13) - Quota molto alta di studenti occupati già al momento della laurea (66% – a.a. 2010-’11) e di laureati occupati a 1 anno (95% – a.a. 2010-’11) - Tempo medio di attesa tra laurea e primo impiego molto ristretto (0,8 mesi – a.a. 2010-’11) 	<ul style="list-style-type: none"> - Quota esigua, e in diminuzione nel tempo, di studenti che effettuano lo stage curriculare all’estero (9% – a.a. 2011-’12)
CLAPI-LM	<ul style="list-style-type: none"> Elevata capacità del programma di attrarre studenti che hanno conseguito la laurea di I livello presso un altro Ateneo (38% degli immatricolati a.a. 2012-’13) Attivazione, con la collaborazione dei rappresentanti degli studenti, di un sistema di gestione in tempo reale delle criticità che emergono durante lo svolgimento dei corsi 	<ul style="list-style-type: none"> - Permanenza di difficili prospettive occupazionali nei settori che costituiscono lo sbocco naturale del corso (PA, istituzioni internazionali e imprese legate al settore pubblico)
CLEFIN-LM/ Finance MSc	<ul style="list-style-type: none"> - Elevato livello qualitativo medio degli studenti in ingresso (media voti esami CdL: 28,0 – a.a. 2012-’13) - Tempo medio di attesa tra laurea e primo impiego molto ristretto (0,8 mesi – a.a. 2010-’11) - 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

Tab.3.4 – *segue*

Corso di Laurea (acronimo)	Punti di Forza distintivi	Punti di Debolezza
CLELI-LM	<ul style="list-style-type: none"> - Accordi di collaborazione con il “Forum Fiscalità”⁵⁰ e con l’Ordine Territoriale di Milano dei Dottori commercialisti e degli Esperti Contabili⁵¹ - Quota molto elevata di laureati occupati a 1 anno dalla laurea (96% – a.a. 2010-’11) - Tempo medio di attesa tra laurea e primo impiego molto ristretto (0,6 mesi – a.a. 2010-’11) 	<ul style="list-style-type: none"> - Quota esigua di studenti che effettua lo stage curriculare all’estero (9% – a.a. 2011-’12)
ACME- MSc	<ul style="list-style-type: none"> - Ampia partecipazione degli studenti a esperienze di stage all’estero (44% – a.a. 2011-’12) 	<ul style="list-style-type: none"> - Permanenza di difficili prospettive occupazionali in molti dei settori cosiddetti creativi dell’economia (arti visive, spettacolo, media, editoria, entertainment) che rappresentano lo sbocco naturale del percorso
DES-LM/ ESS MSc	<ul style="list-style-type: none"> - Elevato livello qualitativo medio degli studenti in ingresso (media voti esami CdL: 27,3 – a.a. 2012-’13) - Quota elevata di studenti che effettua lo stage curriculare all’estero (51% – a.a. 2011-’12) 	<ul style="list-style-type: none"> - Percezione di un carico di lavoro molto pesante nel I anno di corso
EMIT-MSc	<ul style="list-style-type: none"> - Ampia partecipazione degli studenti a programmi di mobilità internazionale e a esperienze di stage all’estero (risp.: 60% e 46% – a.a. 2011-’12) - Tempo medio di attesa tra laurea e primo impiego molto ristretto (0,9 mesi – a.a. 2010-’11) 	<ul style="list-style-type: none"> - Numero ridotto (pari a poche unità) di immatricolati provenienti da corsi di laurea di I livello in discipline non economiche (che rappresentano, per questo programma formativo, uno dei target di reclutamento da rafforzare nel medio periodo)

Con riferimento agli aspetti individuati come “punti deboli” e per i quali sia stata riconosciuta una possibile linea d’azione a breve o a medio/lungo termine, i gruppi di riesame dei corsi di studio hanno pianificato lo sviluppo di specifici interventi di miglioramento, che possono essere raggruppati in questo modo:

- Le problematiche relative a specifici insegnamenti (insoddisfazione degli studenti sulla docenza, sul materiale didattico, sull’azione dei tutor, etc.) sono state affrontate in apposite riunioni che i rispettivi Gruppi di Assicurazione Qualità dei corsi di studio hanno organizzato con i singoli docenti responsabili.
- Le questioni aventi ad oggetto l’articolazione del programma nel suo complesso (sbilanciamento dei carichi di studio; carenza di modalità didattiche o di accertamento della preparazione che agevolino l’acquisizione di specifiche *soft skill*; esistenza di sovrapposizioni o ripetizioni di temi già trattati in altri insegnamenti o percorsi di studio) sono state approfondite attivando tavoli di lavoro *ad hoc* che hanno coinvolto tutti i docenti interessati.
- Le tematiche inerenti, in senso ampio, alle dinamiche dei rapporti con gli studenti, effettivi o potenziali (quali, ad esempio: la difficoltà ad attrarre studenti stranieri; la presenza di quote significative di abbandoni alla fine del I anno; la scarsa partecipazione alle iniziative di mobilità internazionale o di stage) sono state affrontate impostando interventi che tendono a focalizzarsi su una più efficace ed incisiva attività di

⁵⁰ 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.

⁵¹ Accordo firmato in data 20.04.2011, in base alla Convenzione Quadro fra Ordine Nazionale e MIUR, e finalizzato ad agevolare l’ingresso degli studenti CLELI-LM nel mondo della libera professione, prevedendo 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.

comunicazione, da svolgere sia all'interno che all'esterno 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.

- La presenza, nell'ambito del CLMG, di un'incidenza piuttosto consistente di voti elevati attribuiti agli esami e, di conseguenza, dei punteggi finali di laurea, riconosciuta come elemento di novità degno di attenzione, ha portato allo sviluppo di un'azione di sensibilizzazione dei docenti che si è basata su una discussione allargata in merito a questo fenomeno nell'ambito di un'apposita riunione del Consiglio di Scuola di Giurisprudenza e, in seguito, sulla promozione di una condivisione delle migliori e più rigorose modalità valutative che, pur nel rispetto dell'autonomia e delle peculiarità di ciascun insegnamento, induca a ridurre le divergenze in termini di "metri" di giudizio adottati nei vari insegnamenti e a stimolare una più corretta e appropriata valorizzazione dei livelli di preparazione raggiunti dagli studenti.
- Le criticità più rilevanti, che a ben vedere sono attribuibili non tanto a carenze interne quanto a sfavorevoli situazioni congiunturali che incidono sulle dinamiche occupazionali, soprattutto nei settori di riferimento specifici di alcuni percorsi (segnatamente: CLAPI-LM, molto proiettato verso le istituzioni e le imprese pubbliche e CLEACC e ACME-MSc, i cui laureati sono prevalentemente orientati verso i settori artistico-culturali e media-entertainment), sono state approcciate avviando alcune iniziative che prevedono:
 - interventi più mirati di orientamento e preparazione al mondo del lavoro, consistenti in un maggiore coinvolgimento degli studenti in progetti sul campo (già a partire dal primo anno) in un più ampio utilizzo di testimonianze esterne ovvero nel sostegno all'inserimento dei laureati in tutti i possibili mercati di sbocco, incluse aree geografiche e ambiti professionali alternativi⁵²;
 - un più incisivo ricorso al *network* rappresentato dagli *alumni*, che si ritiene possano svolgere un'efficace azione di collegamento con il mondo imprenditoriale e professionale⁵³.

Le azioni di miglioramento complessivamente individuate nei 16 rapporti di riesame sviluppati nel 2014 sono state 99 (in media 6 per ciascun corso di studio), due terzi delle quali sono classificabili come interventi di "corto raggio", dal momento che il loro completamento e la visibilità dei loro effetti sono previsti entro un anno solare.

Tab.3.5 – Riepilogo per Scuola delle azioni di miglioramento segnalate nei rapporti di riesame (ediz. 2014)

Scuola di riferimento	N. azioni di miglioramento da attuare nel breve termine (≤1 anno)	N. azioni di miglioramento da attuare nel medio/lungo termine (>1 anno)	Totale
Undergraduate (5 CdL)	24 (83%)	5 (17%)	29
Law (1 CdLM a ciclo unico)	2 (40%)	3 (60%)	5
Graduate (10 CdLM)	40 (62%)	25 (38%)	65
Totale	66 (67%)	33 (33%)	99

Come si può notare dai dati di riepilogo riportati nella Tab. 3.5, nei corsi di laurea magistrale della Scuola Graduate le azioni di miglioramento attivate si caratterizzano per avere, in media, un impatto a più lunga scadenza rispetto a quelle definite nell'ambito degli altri percorsi (il 38% di esse ha queste caratteristiche rispetto al 33% che figura a livello complessivo). Ciò si spiega con la tendenza da parte dei gruppi di riesame dei percorsi di II livello ad individuare misure che, in molti casi, fanno riferimento al *recruitment* di studenti che hanno conseguito la laurea triennale

⁵² Ad esempio, nel caso del CLAPI-LM, si sta intervenendo per orientare i laureati anche verso imprese private e società di consulenza che si occupano di tematiche collegate al settore pubblico.

⁵³ Si veda in proposito anche quanto indicato più avanti (par. 3.3).

presso altre Università (con particolare riferimento a quelle straniere) o al collocamento occupazionale dei laureati e, dunque, hanno necessariamente un respiro pluriennale⁵⁴.

Nell'insieme, il Nucleo giudica valido ed accurato il lavoro svolto dai Gruppi di Riesame dei singoli corsi di studio e considera gli interventi delineati in gran parte appropriati e coerenti con le problematiche emerse, nell'attesa di poterne verificare la reale efficacia in termini di positivi cambiamenti indotti.

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.).

Nei precedenti paragrafi si è avuto modo di esaminare 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 di tutti i suoi corsi di studio alle esigenze delle rispettive 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 rafforzamento di questo sistema di relazioni, pur non essendo di facile realizzazione, è senz'altro auspicabile per gli evidenti vantaggi che tutti i corsi di studio ne trarrebbero.

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 da qualche anno 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 culturale⁵⁵.

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 partecipazione⁵⁶. In questa direzione si pone, ad esempio, l'indicazione formulata dai Direttori dei corsi di laurea magistrale CLELI-LM e ACME-MSc nel loro primo rapporto di riesame, in cui si delineava 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 continua a risiedere nella congiuntura economica negativa che non accenna a migliorare e che ha depresso il mercato del lavoro a livello internazionale ma, soprattutto, nel nostro paese. Di fatto, finora, questa situazione non si è riflessa in modo consistente nelle performance occupazionali dei programmi considerati: le statistiche di inserimento professionale a distanza di 1 anno dal conseguimento del titolo mostrano, infatti,

⁵⁴ In quanto comportano lo sviluppo di una vasta rete di contatti con il mondo delle imprese, la stipula di convenzioni per stage e l'avvio di iniziative atte a coinvolgere gli ex-allievi nella promozione del corso di studio. Queste attività sono molto più impegnative per i direttori dei programmi magistrali che per quelli dei corsi triennali, in quanto per questi ultimi la quota di laureati che non proseguono gli studi è decisamente ridotta (11% nell'a.a. 2010-'11, per un totale di appena 213 laureati suddivisi tra 5 diversi programmi).

⁵⁵ 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).

⁵⁶ Pur essendo già attivi ben 24 accordi di *Double Degree*, ciascuno di essi è accessibile, generalmente, a un numero piuttosto ristretto di partecipanti; si tratta, quindi, di un'opportunità riservata solo a un élite di studenti. Un'azione efficace potrebbe essere quella di puntare ad allargare la base di partecipazione di almeno una parte degli accordi già esistenti.

valori mediamente ancora soddisfacenti⁵⁷ (78% di occupati, tra i laureati di I livello, e 91,5% tra i laureati magistrali⁵⁸) e, se lo scenario macroeconomico dovesse mostrare i segni di una pur timida ripresa, i laureati Bocconi sarebbero pronti a beneficiare degli effetti positivi che si attiverrebbero sul fronte occupazionale. Ciò nonostante il Nucleo non può che raccomandare il proseguimento delle azioni volte ad accrescere ulteriormente il *network* di contatti con imprese internazionali che consenta, anche in caso di rinvio della ripresa economica, di poter offrire ai futuri laureati adeguate opportunità di inserimento lavorativo all'estero.

Oltre che sul *placement* dei laureati, il perdurare della crisi economica potrebbe, alla lunga, rappresentare una minaccia per il processo di reclutamento di studenti, portando a una contrazione del numero di domande di ammissione ai corsi di studio del nostro Ateneo. Anche su questo fronte il rischio è, per ora, piuttosto remoto: negli ultimi anni le candidature sono state, mediamente, sempre superiori al doppio dei posti disponibili e una loro moderata riduzione non pregiudicherebbe, perlomeno nel breve-medio periodo, la possibilità dell'Ateneo di soddisfare le esigenze in termini di utenza prevista 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 in questo ambito 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. Questa è, del resto, la direzione che, da alcuni anni, i vertici dell'Ateneo hanno deciso di intraprendere con determinazione (come si è visto da quanto riportato nel precedente par. 2.6) e che andrebbe sostenuta a tutti i livelli perché può proiettare la Bocconi verso nuovi e promettenti scenari di sviluppo.

Un altro fenomeno che, da ultimo, si ritiene importante richiamare in quanto direttamente collegato alla crescente esposizione internazionale dell'Ateneo, che induce a confrontarsi sempre di più con agguerriti *competitors* stranieri, è la presenza di una quota non trascurabile di candidati ai corsi di studio dell'Ateneo (studenti pre-iscritti o anche ammessi in seguito al superamento del processo di selezione) che sceglie di non immatricolarsi in Bocconi optando per l'iscrizione a programmi offerti da altre Università (prevalentemente straniere)⁵⁹. Sebbene questa sia una tendenza non certo nuova e per ora non allarmante, anche perché si mantiene su livelli piuttosto stabili nel tempo, il Nucleo ritiene che sia opportuno continuare a monitorarla con attenzione⁶⁰ tenendo conto che, tra gli studenti più talentuosi e che mirano alla costruzione di un curriculum

⁵⁷ Anche con riferimento ai corsi di laurea magistrale che, nel paragrafo precedente, sono stati identificati come più a rischio sul fronte delle prospettive occupazionali (CLAPI-LM e ACME-MSc), è opportuno chiarire che, attualmente, la quota di occupati a un anno dalla laurea si mantiene ancora elevata e non si discosta eccessivamente da quella degli altri percorsi del medesimo tipo (82,5% per il CLAPI e 88,7% per ACME).

⁵⁸ Dati calcolati escludendo coloro che proseguono gli studi.

⁵⁹ Il c.d. "tasso di caduta pre-immatricolazione" è risultato pari, nell'a.a.2013-14, al 24% per i corsi di laurea triennale, al 21% per i corsi di laurea magistrale e al 30% per il corso di laurea magistrale in Giurisprudenza (la percentuale aumenta sensibilmente se si restringe il campo ai soli candidati con cittadinanza straniera).

⁶⁰ Ciò che, del resto, fa la Divisione Studenti dell'Ateneo, che tiene periodicamente sotto osservazione il fenomeno, anche attraverso lo svolgimento di specifiche indagini conoscitive rivolte a coloro che, pur essendo ammessi a un corso di studio Bocconi, non perfezionano il processo di immatricolazione e optano per una scelta diversa. In questo senso, dalle ultime rilevazioni svolte (che si riferiscono ai non immatricolati all'a.a. 2013-'14) emergono quali principali motivazioni alla base di una simile decisione, tra i potenziali candidati ai corsi triennali, nell'ordine: fattori di carattere economico (costi delle rette universitarie e del mantenimento agli studi nella città di Milano), la preferenza per un corso di studi percepito come più "vicino" ai propri interessi (circa un terzo di coloro che hanno fornito questa motivazione si sono poi iscritti ad un'Università straniera), l'essere stati ammessi in un Ateneo ritenuto più prestigioso; tra i possibili candidati ai percorsi magistrali: la scelta di studiare in un'Università più prestigiosa (generalmente all'estero), la possibilità, offerta in alcuni Paesi, di poter effettuare un *Master of Science* della durata di un solo anno, fattori di carattere economico.

di studi internazionale (che rappresentano il target di riferimento del processo di reclutamento della Bocconi), sarà sempre più frequente la prassi di candidarsi ai percorsi formativi di più Università (appartenenti anche a Paesi differenti) per poi effettuare la scelta finale in base ad una serie di considerazioni, tra le quali prevale sicuramente la percezione del prestigio dell'Ateneo ma anche quella dell'ambiente circostante in cui esso è inserito e, non ultima, la fama del Paese di appartenenza. In questo senso, il rischio da mettere in conto è proprio rappresentato dalla scarsa attrattiva che l'Italia suscita nei giovani studenti provenienti da altri paesi, soprattutto extra-europei, e ciò in futuro potrebbe portare ad una sostanziale accentuazione dell'orientamento a preferire altre sedi universitarie internazionali nonostante gli sforzi che in questi ultimi anni la Bocconi sta compiendo per accrescere il proprio riconoscimento all'estero anche attraverso il miglioramento del posizionamento nei ranking mondiali. Ovviamente l'auspicio è che il nostro Paese riesca il più rapidamente possibile a recuperare terreno in termini di reputazione internazionale, ma è bene che l'Ateneo si prepari ad affrontare anche uno scenario peggiore che renderebbe più arduo lo sforzo di sottrarre gli studenti più brillanti ai migliori Atenei europei.

4. Descrizione e valutazione delle modalità e dei risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti e dei laureandi (periodo 2012-'13)

4.1 Obiettivi delle rilevazioni

Le indagini periodiche sulle opinioni degli studenti, relative ai singoli 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'acquisizione delle impressioni maturate dagli studenti rappresenta, in questo senso, 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 dedicarsi con cura 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.

Se queste sono le finalità principali che l'Università Bocconi assegna al processo di raccolta delle opinioni degli studenti, va anche ribadito quanto già sottolineato in occasione della precedente relazione circa la convinzione, ormai consolidata in seno all'Ateneo, che esso costituisca e debba costituire 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. Anche il Nucleo di Valutazione si è da tempo allineato a questa posizione e, in più occasioni (all'interno e all'esterno dell'Ateneo), ha espresso l'invito a tutti gli attori coinvolti a non attribuire eccessiva rilevanza alle informazioni fornite da questi pur necessari strumenti di "ascolto", che oltre ad essere adeguatamente interpretati, valutando in modo corretto la consistenza e l'affidabilità dei segnali che da essi scaturiscono, andrebbero accompagnati da altri e più oggettivi meccanismi di accertamento dell'effettiva qualità dell'azione didattica svolta (che tengano conto, ad esempio, del grado di innovazione metodologica e di contenuti apportata dai docenti o dell'effettivo livello di apprendimento acquisito dagli studenti).

4.2 Modalità di rilevazione 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 ormai consolidato da tempo in Bocconi.

Con riferimento alle modalità di rilevazione, lo strumento cui si è fatto ricorso è sempre stato quello dei questionari cartacei distribuiti nelle aule, durante lo svolgimento delle attività di lezione⁶¹, anche se nel II semestre dell'anno accademico 2012-'13 è stata introdotta, in via sperimentale, una procedura di valutazione online che ha coinvolto un ampio campione di insegnamenti afferenti a corsi di laurea di tutti i cicli formativi, con l'obiettivo di testare il funzionamento del sistema congegnato per la rilevazione via web delle opinioni degli studenti frequentanti nonché di quelli non frequentanti, prima di renderla obbligatoria a partire dall'anno accademico 2013-'14, in aderenza alle direttive formulate a livello nazionale dall'ANVUR.

⁶¹ Con alcune eccezioni rappresentate dagli insegnamenti di Informatica e dagli insegnamenti impartiti in modalità "distance learning", che per le loro peculiari caratteristiche richiedono o si prestano maggiormente all'utilizzo di questionari elettronici.

Il meccanismo sperimentato per indurre gli studenti coinvolti nel test pilota a compilare i questionari online, pur rispondendo alla logica e alle finalità indicate dall'ANVUR, è tuttavia diverso da quello suggerito dall'Agenzia Nazionale: anziché collegare la compilazione al processo di iscrizione all'esame corrispondente, che avrebbe dato luogo ad una serie di complicazioni di carattere organizzativo (oltre che ad un allungamento considerevole dei tempi di completamento delle rilevazioni e di disponibilità dei relativi risultati), si è infatti deciso di utilizzare come misura "coercitiva" alternativa la disattivazione delle funzionalità dell'agenda elettronica personale dello studente⁶² in caso di mancata compilazione dei questionari richiesti entro le scadenze indicate (che nella sperimentazione svolta sono state fissate ad una settimana oltre il termine delle lezioni del semestre accademico, così come definito a calendario).

La sperimentazione ha avuto esito pienamente positivo e ha permesso di accertare l'affidabilità della procedura utilizzata e la robustezza e stabilità complessiva dei risultati ottenuti in termini di valutazioni assegnate dai rispondenti. Anche il sistema di "incentivo" alla compilazione basato sul paventato blocco dell'Agenda elettronica dello studente si è rivelato molto efficace, permettendo un ritorno di questionari compilati decisamente elevato (oltre il 95% di quelli complessivamente attesi). Tutto ciò ha indotto i vertici dell'Ateneo a decidere l'estensione, dall'a.a. 2013-'14, del sistema di rilevazione online a tutti gli insegnamenti impartiti nei corsi di laurea di I e II livello.

Per quanto riguarda l'articolazione e le tempistiche degli interventi di rilevazione, tradizionalmente in Bocconi si distinguono due momenti di acquisizione delle opinioni degli studenti nel corso di ciascun semestre didattico:

1. Valutazione "intermedia", consistente in rilevazioni di natura facoltativa (effettuate su richiesta dei docenti interessati) che hanno lo scopo di "sondare" l'andamento delle attività didattiche dopo un sufficiente periodo di tempo dall'avvio delle lezioni (generalmente corrispondente ad un mese) e di porre in luce eventuali problemi o difficoltà riscontrati dagli studenti, che possono essere esaminati e affrontati prima del completamento delle attività didattiche. 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. Trattandosi di un'indagine utile a fornire un feedback immediato, una volta compilate, le schede sono direttamente trasmesse ai docenti interessati che, liberamente, valutano l'uso che intendono fare dei commenti e delle indicazioni ricevute.
2. Valutazione "finale": si svolge generalmente nel periodo che intercorre tra le ultime quattro settimane e la penultima settimana di lezione prima della fine del semestre didattico e rappresenta l'intervento istituzionalmente più importante per la verifica del livello di soddisfazione degli studenti sulle attività didattiche impartite, non solo per il suo carattere di obbligatorietà (coinvolge la totalità degli insegnamenti erogati in un semestre accademico) ma anche perché dai risultati da esso ricavati si attiva un articolato processo di analisi e di azioni successive (i cui dettagli sono illustrati nel successivo par. 4.4). Le tracce di questionario utilizzate per l'edizione 2012-'13 dell'indagine di fine semestre, che sono leggermente differenziate in funzione della tipologia di insegnamento oggetto di valutazione (es. insegnamento di lingua straniera, insegnamento impartito in modalità "distance learning") e della Scuola universitaria di afferenza⁶³, si ispirano ancora allo schema standard proposto dal CNVSU, dal momento che il Presidio della Qualità di Ateneo ha deciso di rinviare all'a.a. 2013-'14 l'adeguamento al nuovo format previsto dall'ANVUR.

⁶² Si tratta di uno strumento molto utile che l'Università da alcuni anni mette a disposizione degli studenti e che consente loro di gestire e controllare online, in un'area web ad accesso riservato, una serie di attività ed eventi collegati alla propria carriera universitaria.

⁶³ Nell'all.1 alla presente relazione sono riportati i fac-simile delle varie versioni di schede di valutazione utilizzate nell'a.a. 2012-'13 nell'ambito dei corsi di laurea di I e II livello.

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 magistrali⁶⁴.

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 online⁶⁵.

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*.

Per quanto riguarda la struttura del questionario, è stata adottata (ed è da lungo tempo in uso) 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 studi⁶⁶.

4.3 Risultati dell'edizione 2012-2013 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. 2012-2013 si è contraddistinto per un ulteriore lieve ampliamento del numero di classi che hanno aderito all'indagine facoltativa di metà semestre, che hanno raggiunto quasi il 42% del totale delle classi impartite nell'intero anno accademico. Come si evince dai dati riportati nella Tab.1 questa crescita, che appare continua e ininterrotta dall'a.a. 2008-'09 (quando la partecipazione all'iniziativa di valutazione intermedia era di poco più di 1 classe su 4), è da attribuire alla sempre più vasta adesione riscontrata nell'ambito degli insegnamenti dei percorsi triennali (con una quota che ormai supera la metà delle classi impartite) e al progressivo aumento delle richieste registrate anche tra gli insegnamenti della Scuola di Giurisprudenza (che hanno raggiunto quasi il 40% nell'edizione in esame), mentre per la prima volta si nota un andamento in controtendenza tra le classi afferenti alla Scuola Superiore Universitaria (le cui adesioni sono leggermente diminuite nell'anno accademico in esame, risultando pari a poco più del 27% rispetto a oltre il 30% dell'a.a. 2011-'12).

Anche per la più strutturata indagine di fine semestre si rileva, oltre alla consueta copertura totalitaria dell'insieme degli insegnamenti impartiti nei due semestri didattici, un progressivo

⁶⁴ 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.

⁶⁵ 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.

⁶⁶ Nell'all.2 alla presente relazione sono riportati i due modelli di questionario utilizzati per le rilevazioni che coinvolgono, rispettivamente, i laureandi triennali e i laureandi magistrali.

miglioramento, in termini temporali, del tasso di *redemption* complessivo rispetto a quello atteso⁶⁷, che passa dal 45% dell'a.a. 2008-'09 a oltre il 61% dell'edizione in esame, un risultato notevole se si considera che tale soglia non era più stata oltrepassata da oltre un decennio.

Tab. 1: 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 complessivo
	Universitaria	Superiore Universitaria	di Giurisprudenza	
<i>Quota % di insegnamenti aderenti (su tot. insegnamenti impartiti)</i>				
2012-'13	51,9	27,2	39,8	41,7
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

Tab. 2a: dimensioni complessive dell'indagine di fine semestre sui singoli insegnamenti (confronto valori ultime 5 edizioni)

Anno accademico	N° Insegnamenti attivi	N° Insegnamenti rilevati	% Insegnamenti rilevati	N° Questionari compilati	Tasso di redemption (su questionari attesi)
2012-'13	442	442	100%	57.118	61,3%
2011-'12	447	447	100%	52.883	57,6%
2010-'11	470	470	100%	51.403	55,3%
2009-'10	472	472	100%	50.079	49,1%
2008-'09	450	450	100%	49.987	45,1%

In ordine alle rilevazioni condotte presso i laureandi, l'edizione 2012-2013 ha registrato un tasso medio complessivo di partecipazione pari al 97,6% degli iscritti alle vari sessioni di laurea: anche in questo caso si tratta di un ottimo risultato, realizzato grazie al recupero dei tassi di *redemption* ottenuti tra i laureandi dei corsi magistrali (sia biennali che quinquennali a ciclo unico), che si riportano su valori più consueti per questo tipo di indagine e in linea con quelli registrati tra i laureandi triennali.

Tab. 2b: dimensioni dell'indagine sui laureandi distinte per cicli di studio (confronto valori 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
2012-'13	2037	2089	97,5%	1866	1913	97,5%	244	247	98,8%
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%

4.3.2 Valutazioni espresse (livelli di soddisfazione di studenti e laureandi)

Nelle pagine che seguono si commentano i risultati complessivi relativi alle due tipologie di indagini (le cui elaborazioni statistiche sono riepilogate negli Allegati n.3, 4 e 5 al presente rapporto).

⁶⁷ Il tasso è calcolato come rapporto tra numero di questionari compilati e numero di studenti iscritti ai singoli insegnamenti impartiti.

In entrambi i casi, i dati di soddisfazione degli studenti sono di norma esaminati a livello aggregato di Scuola e, solo per alcuni aspetti, sono illustrati con un maggiore grado 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 si mostrano, nel loro insieme, molto positive e in linea con quelle registrate nel precedente anno accademico. 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* (8,39), lo *svolgimento del programma in modo coerente agli obiettivi e alle modalità comunicati* (8,19) e il *livello di preparazione e organizzazione delle lezioni* (8,04). Anche sul versante delle opinioni meno favorevoli le rilevazioni dell'a.a. 2012-'13 non danno luogo a particolari novità, dal momento che sono sempre la *sostenibilità del carico di studio* e l'*organizzazione complessiva degli insegnamenti e degli esami* gli aspetti che riportano i punteggi medi più bassi (rispettivamente, 6,54 rispetto a 6,58 dell'a.a. 2011-'12 e 6,42 rispetto a 6,40), sebbene anche in questi casi si tratti di valori che denotano una sostanziale soddisfazione da parte degli studenti. Soffermando, come sempre, l'attenzione sui giudizi relativi al tema centrale della qualità della didattica svolta, 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 può notare 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 7,69 per gli insegnamenti afferenti al CLES ad uno massimo di 7,98 relativo a quelli del BIEMF) e solo in un caso (CLEAM) emerge un lieve arretramento rispetto ai valori della precedente edizione (da 7,97 a 7,92).

Tab. 3: *valutazioni di sintesi complessive sulle attività didattiche (punteggi medi espressi su scala 1-10) – corsi di laurea della S.U.*

Anno accademico	Qualità della didattica	Interesse per i temi trattati	Soddisfazione complessiva
2012-'13	7,91	7,80	7,67
2011-'12	7,90	7,77	7,66
2010-'11	7,82	7,74	7,59

Tab. 4: *punteggi medi relativi alla qualità della didattica distinti per anno di corso frequentato – corsi di laurea della S.U.*

Anno di corso	I	II	III
2012-'13	8,07	7,81	7,83
2011-'12	8,06	7,76	7,86
2010-'11	7,88	7,78	7,78

Tab. 5: *punteggi medi relativi alla qualità della didattica distinti per corso di laurea frequentato – S.U.*

Anno accademico	CdL	CLEAM	CLES	CLEF	CLEACC	BIEMF
2012-'13		7,92	7,69	7,92	7,94	7,98
2011-'12		7,97	7,63	7,81	7,92	7,85
2010-'11		7,86	7,66	7,69	7,86	7,85

Con riferimento alle **opinioni espresse dai laureandi**, si conferma anche nell'edizione in esame dell'indagine la 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" da affrontare a causa dell'inadeguato livello di preparazione pregresso sono, ancora una volta, "Bilancio" e soprattutto "Matematica" (su cui confluiscono, in questo round di rilevazione, circa un quarto delle risposte di coloro che hanno segnalato l'esistenza di gap di conoscenze scolastiche).

In merito alla preparazione acquisita al termine degli studi triennali i giudizi complessivi si mantengono ampiamente favorevoli, con oltre il 95% dei rispondenti che si mostra pienamente o abbastanza soddisfatto; il livello di apprezzamento appare, tuttavia, piuttosto diversificato nell'ambito dei singoli programmi, oscillando da un "minimo" di circa il 92% per il BIEMF a un massimo di quasi il 98% tra gli studenti del 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: le capacità organizzative, l'orientamento al risultato, la resistenza allo stress, la rapidità di apprendimento di nuove informazioni e la capacità di analisi e selezione delle informazioni, mentre si conferma la percezione di una minore attenzione rivolta allo sviluppo della capacità di presentare in pubblico (la quota di laureandi pienamente convinti dell'acquisizione di quest'ultimo tipo di abilità è pari a poco meno del 16%).

Tra gli aspetti che, pur continuando ad essere valutati positivamente, evidenziano una leggera diminuzione nel tempo del livello di apprezzamento complessivo si segnalano: il *grado d'integrazione tra gli insegnamenti previsti nel piano di studi* (le risposte favorevoli sono pari all'84% rispetto a quasi l'86% della coorte 2012), la *sostenibilità del carico di studio complessivo* (78,9% vs. 80,2%) e l'*organizzazione degli esami* (73% vs. 78%). Su quest'ultimo fronte si rileva anche un calo della quota di laureandi che si mostra soddisfatta per l'equità percepita delle prove d'esame (passa, infatti, dal 74,6% al 71,6% la quota di coloro che ritengono che i voti ottenuti abbiano rispecchiato il proprio livello di preparazione per oltre la metà degli esami sostenuti).

Ampia e diffusa si conferma la soddisfazione per le esperienze di studio all'estero e/o per le attività di stage svolte (rispettivamente, l'86% e il 72% di rispondenti le giudica decisamente utili ai fini della formazione complessiva), così come apprezzato continua a rivelarsi il supporto tecnico e informativo fornito dagli uffici di riferimento (i punteggi medi di valutazione sono pari a 7,21 su 10 - per quanto riguarda il Servizio Relazioni Internazionali - e a 7,12 su 10 - per quel che concerne l'ufficio Stage).

I giudizi complessivi formulati sui corsi di studio rispecchiano le impressioni associate ai vari aspetti fin qui richiamati: come si può rilevare dai dati riepilogati nella Tab.6, restano su un livello decisamente elevato le percentuali di coloro che si dichiarano completamente o abbastanza soddisfatti del percorso frequentato (dal 90% dei laureandi CLES al 94% dei laureandi BIEMF), e anche a livello temporale le variazioni nell'ambito dei singoli programmi appaiono minime, con l'unico scostamento degno di nota (anche perché di segno negativo) rappresentato dalla riduzione dal 96% del 2011 al 91,6% del 2013 della percentuale di soddisfatti tra coloro che hanno frequentato il CLEF.

Prosegue invece il trend di leggera ma graduale diminuzione della percentuale di laureandi che si iscriverebbero nuovamente allo stesso corso della Bocconi (70% rispetto al 73,5% dell'indagine 2012 e al 74% di quella del 2011), mentre si avvicina al 20% la quota di coloro che, se potessero tornare indietro, ripeterebbero la scelta dell'Università, iscrivendosi però ad un altro programma formativo. Tra i singoli programmi è il CLEACC, ancora una volta, quello in cui si concentra la quota maggiore di laureandi che modificherebbero la scelta degli studi (quasi il 28% dichiara che avrebbe preferito frequentare un altro programma triennale offerto dalla Bocconi) mentre, sul fronte opposto, si segnalano i laureandi del BIEMF, che in larga maggioranza (più del 76%) rifarebbero lo stesso percorso di studi.

Per quanto riguarda le dotazioni e le infrastrutture a supporto della didattica, si conferma un vasto 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 95% e dal 90,5% dei rispondenti), mentre gli unici aspetti che registrano punteggi medi di valutazione inferiori a 7 (su scala 1-10) e in ulteriore calo rispetto alla precedente indagine riguardano l'ergonomia e la confortevolezza delle aule (6,51 rispetto a 6,77 dell'edizione 2012) e l'adeguatezza degli spazi riservati allo studio individuale (6,80 vs. 6,96)

Si osserva, infine, una percezione complessivamente favorevole dell'adeguatezza dei laboratori informatici a disposizione degli studenti (tutti gli aspetti valutati ottengono punteggi medi prossimi o superiori a 7,5 ed in miglioramento in ottica temporale) così come della Biblioteca di Ateneo (i cui servizi sono graditi da oltre il 90% dei laureandi).

Tab. 6: *soddisfazione complessiva per il corso di laurea frequentato – somma risposte % “decisamente sì” e “più sì che no” (confronto rilevazioni triennio 2011- 2013).*

Laureandi	CdL	CLEAM	CLES	CLEF	CLEACC	BIEMF/BIEM
2013		93,7	90,4	91,6	93,1	94,1
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 le **opinioni degli studenti sugli insegnamenti frequentati** risultano, nel complesso, soddisfacenti e sostanzialmente stabili rispetto ai valori espressi dalla precedente edizione dell'indagine. Analogamente a quanto rilevato per i corsi triennali, gli aspetti che ricevono il più alto gradimento sono quelli relativi al *rispetto degli orari di svolgimento delle lezioni* (valore medio pari a 8,62), alla *disponibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni* (8,40), alla *coerenza dello svolgimento del programma rispetto agli obiettivi e alle modalità comunicate* e al *livello di preparazione e organizzazione delle lezioni* (8,03). Sul fronte opposto, le valutazioni relativamente meno favorevoli riguardano *l'utilità e la preparazione e disponibilità dei tutor/teaching assistant* (anche se, rispetto alla rilevazione 2011-'12, i punteggi medi risultano in aumento da 6,73 a 7,02 – per quanto riguarda l'utilità percepita di tale servizio – e da 6,88 a 7,18 – per quel che concerne il livello di preparazione e disponibilità dei tutor).

L'esame particolareggiato delle impressioni inerenti la qualità complessiva della didattica fa emergere, non solo a livello aggregato, ma anche considerando i valori articolati per anno di corso (Tab.8), un progressivo innalzamento del livello di soddisfazione espresso dagli studenti nelle ultime tre edizioni dell'indagine (che si interrompe solo nella rilevazione più recente con riferimento agli studenti del I anno). I dati distinti per corso di laurea (Tab.9) pongono in luce, invece, una situazione più articolata e disomogenea, non tanto in ragione degli scostamenti assoluti rinvenibili nei punteggi di valutazione assegnati con riferimento ai singoli programmi (che oscillano da un minimo di 7,24 per gli insegnamenti afferenti al corso ACME a un massimo di 8,03 relativo alle attività didattiche facenti capo al percorso di Marketing Management) quanto per il fatto che non in tutti i casi si evidenzia quel trend di miglioramento graduale che emerge in ambito complessivo (in particolare, le ultime rilevazioni segnalano una riduzione, per quanto lieve, dei livelli di soddisfazione nell'ambito dei seguenti programmi: AFC, CLEFIN, ACME, DES e EMIT).

Tab. 7: valutazioni di sintesi complessive sulle attività didattiche (punteggi medi su scala 1-10) – corsi di laurea magistrale della S.S.U.

Anno accademico	Qualità della didattica	Interesse per i temi trattati	Soddisfazione complessiva
2012-‘13	7,83	7,91	7,58
2011-‘12	7,79	7,91	7,55
2010-‘11	7,57	7,77	7,31

Tab. 8: punteggi medi relativi alla **qualità della didattica** distinti per **anno di corso** frequentato – corsi di laurea della S.S.U.

Anno di corso	I	II
2012-‘13	7,63	8,50
2011-‘12	7,69	8,15
2010-‘11	7,45	8,07

Tab. 9: punteggi medi relativi alla **qualità della didattica** distinti per **corso di laurea magistrale** frequentato – S.S.U.

CdLS	M	IM	MM	AFC	CLAPI	CLEFIN	CLELI	ACME	DES/ESS	EMIT
2012-‘13	7,87	7,91	8,03	7,87	7,90	7,73	7,88	7,24	7,55	7,72
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

In merito alle **valutazioni espresse dei laureandi** sui percorsi magistrali frequentati, un primo elemento da considerare è che, se a livello aggregato di Scuola i giudizi sulla preparazione complessivamente ricevuta si mantengono largamente positivi e allineati a quelli della precedente rilevazione, la situazione nell’ambito dei singoli programmi appare più diversificata, dal momento che per alcuni di essi⁶⁸ si nota un calo più o meno marcato dell’incidenza delle impressioni favorevoli, mentre per altri si rileva un andamento opposto, con un incremento se pur marginale della quota di soddisfatti (fino a un massimo del 2% nel caso di AFC e CLEFIN).

Sul fronte delle abilità e delle attitudini sviluppate durante il percorso di studi, il quadro delle percezioni appare in gran parte inalterato rispetto a quello evidenziato nelle rilevazioni del 2011-’12: le capacità organizzative, la resistenza allo stress e l’orientamento al risultato si confermano essere le *soft skills* che, trasversalmente, i programmi magistrali sono in grado di trasmettere agli studenti in modo più diffuso (con una percentuale di risposte “*decisamente s?*” pari o superiore al 60%).

Proseguendo nell’analisi delle principali evidenze desumibili dall’indagine, tra gli aspetti che i laureandi mostrano di apprezzare in modo crescente nel tempo si segnalano: *la sostenibilità del carico di studio complessivo* (85% circa di risposte favorevoli rispetto all’82,6% della precedente coorte di laureandi), *l’attività di coordinamento e di raccordo svolta dal direttore del corso di laurea* (86,2% vs. ’85,6% dell’edizione 2011-’12) e *la presenza di un clima d’aula positivo e proficuo* (83% vs. 81,8%). Un leggero arretramento dei livelli di soddisfazione, che comunque si mantengono su percentuali molto elevate, si rileva invece in merito al *ricorso ad attività didattica strutturata in modo attivo*, attraverso l’uso di lavori di gruppo, discussioni di casi, etc. (87% di valutazioni favorevoli a fronte dell’89% della

⁶⁸ In particolare: CLAPI, nell’ambito del quale si evidenzia una quota di laureandi soddisfatti pari all’81,5%, a fronte dell’87% dell’edizione 2011-’12; CLELI, che presenta una quota di soddisfatti pari al 90% rispetto al 94% dell’anno precedente; EMIT, dove tale quota passa dal 97% all’89%.

precedente rilevazione) e al *grado d'integrazione riscontrato tra gli insegnamenti previsti nel piano di studi* (79,7% vs. 81,4%).

Per quanto riguarda le esperienze d'esame e di elaborazione della tesi di laurea, resta sostanzialmente confermato lo scenario positivo già evidenziato dalle precedenti edizioni dell'indagine; a questo proposito si rileva, in particolare, il lieve ma progressivo ampliamento della quota di laureandi che ritengono che i voti d'esami abbiano rispecchiato l'effettivo livello di preparazione con riferimento alla maggior parte delle prove sostenute (che raggiunge quasi il 78% dal 73% registrato nella rilevazione del 2009-'10) e l'ulteriore incremento del livello di soddisfazione espresso per la supervisione e l'assistenza ricevute durante la preparazione della tesi di laurea (dall'87% dell'edizione 2011-'12 a oltre l'88%), mentre si riscontra, all'opposto, un leggero calo 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. (79% rispetto all' 81% della precedente rilevazione).

Decisamente favorevoli si confermano le opinioni sulle esperienze di studio all'estero e/o di stage svolte (rispettivamente, l'83% 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 pari a 7,66 su 10 - per quanto riguarda il Servizio Relazioni Internazionali - e a 7,59 su 10 - per quel che concerne l'ufficio Stage).

Analogamente a quanto sopra 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 tra i vari corsi di laurea magistrale: come si evince dai dati riportati nella Tab.10, mentre per alcuni programmi si rileva una sostanziale stabilità, o solo una leggera contrazione, dei livelli 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 e EMIT), per altri (che rappresentano comunque la maggioranza, quali: IM, AFC, CLELI, CLAPI, CLEFIN, ACME) si riscontra un andamento del tutto inverso, con un aumento più o meno accentuato del livello complessivo di soddisfazione. Ancora diversa è la situazione che caratterizza il DES e che merita maggiore attenzione per il trend che si va delineando in termini temporali, dal quale emerge un arretramento lieve ma continuo della quota di laureandi soddisfatti di questo corso di studio (che passa dal 91,7% della rilevazione 2010-'11 a poco meno dell'86% riscontrato nell'ultima indagine).

Il quadro così articolato e disomogeneo che contraddistingue i corsi della Scuola Superiore Universitaria si riflette anche sulle valutazioni che, a posteriori, i laureandi esprimono in merito alla scelta di studi compiuta: se infatti, a livello complessivo, è di poco inferiore al 70% la quota di rispondenti che, se potessero tornare indietro, si iscriverebbero nuovamente allo stesso corso in Bocconi, i dati relativi ai singoli programmi evidenziano un'accentuata variabilità, con il livello più alto di laureandi soddisfatti della propria scelta riscontrabile nell'ambito di Marketing Management (80%), cui si contrappone una quota di appena il 57% tra i laureandi in Management⁶⁹ (un terzo dei quali, a ben vedere, confermerebbe la scelta in termini di Università, iscrivendosi però ad un altro corso magistrale offerto dalla Bocconi). 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, anche se "solo" per 1/5 dei casi (21%) fanno riferimento alla mancata corrispondenza con le aspettative iniziali, essendo più ricorrenti altre motivazioni quali il cambiamento intervenuto negli interessi e nelle attitudini personali (che raccoglie il 23% di preferenze) e la maturazione della convinzione che sarebbe stato preferibile frequentare un percorso dal taglio più specialistico (24% di risposte).

⁶⁹ In ulteriore calo rispetto al 60% della precedente coorte di laureandi.

Da ultimo, le opinioni inerenti le dotazioni e le infrastrutture a supporto della didattica si confermano ampiamente positive e in generale miglioramento rispetto alla precedente edizione dell'indagine. In particolare:

- cresce ulteriormente la quota dei laureandi che considerano adeguate le aule in cui si svolgono le lezioni (dal 95% al 96,4%) così come le strutture e le attrezzature dedicate alle altre attività didattiche, quali esercitazioni, laboratori, esperienze pratiche (dal 90% al 92%);
- si amplia la soddisfazione per la numerosità delle postazioni PC disponibili (il punteggio medio assegnato passa da 7,39 a 7,56) e per la disponibilità del personale tecnico di supporto presente nei laboratori (da 7,18 a 7,46);
- migliora leggermente la percezione dell'adeguatezza degli spazi dedicati allo studio individuale (da 6,92 dell'indagine 2011-'12 a 7,08), anche se questo resta l'aspetto infrastrutturale che riceve le valutazioni relativamente meno favorevoli.

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) e tra essi i più apprezzati si confermano essere, oltre alla cortesia e alla disponibilità del personale addetto (8,21), la tempestività di evasione delle richieste di consultazione e/o di prestito dei documenti (8,13) e l'ampiezza e il livello di aggiornamento delle dotazioni cartacee ed elettroniche (8,08).

Tab. 10: soddisfazione complessiva per il corso di laurea magistrale frequentato – somma risposte % “decisamente sì” e “più sì che no” (confronto rilevazioni periodo 2010-'11/2012-'13).

Ediz.	CdLS	M	IM	MM	AFC	CLAPI	CLEFIN	CLELI	ACME	DES/ESS	EMIT
2012-'13	91,7%	92,8%	95,4%	91,8%	90,1%	93,6%	92,1%	89,9%	85,8%	90,2%	
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%	

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

Le **opinioni** complessivamente maturate **sulle attività didattiche** dagli studenti del corso di laurea magistrale in Giurisprudenza (CLMG, unico programma attualmente afferente alla Scuola omonima) si confermano decisamente favorevoli e risultano in ulteriore, se pur lieve, miglioramento per quasi tutti gli aspetti considerati rispetto a quanto registrato nel precedente anno accademico. Numerosi sono gli item che riportano punteggi medi superiori a 7,50 (ben 19 su 21 complessivi) e, anche per questo corso di studi, gli elementi più apprezzati in assoluto risultano essere: il *rispetto degli orari di svolgimento delle attività didattiche* (8,70), la *disponibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni* (8,39), la *coerenza tra obiettivi comunicati e svolgimento del programma* (8,21). Molto positivi sono anche i giudizi assegnati alla *chiarezza con cui sono definite le modalità d'esame* e all'*interesse per i temi trattati dagli insegnamenti* (in entrambi i casi i punteggi medi sono superiori a 8/10 e in aumento rispetto ai valori dell'edizione 2011-'12). Anche per quanto riguarda gli aspetti relativamente meno “graditi” le rilevazioni condotte nell'a.a. 2012-'13 non introducono novità rispetto al passato, dal momento che continuano ad essere i temi organizzativi quelli che riscontrano minore soddisfazione, anche se si rileva un progressivo miglioramento delle opinioni rispetto alle precedenti indagini (6,54 e 6,49 sono, rispettivamente, i punteggi medi assegnati alla *sostenibilità complessiva del carico di studio* e all'*organizzazione complessiva degli insegnamenti*, a fronte di 6,37 e 6,34 dell'a.a. 2011-'12).

Con riferimento all'aspetto centrale della qualità percepita della didattica svolta, a livello complessivo il valore medio espresso supera, ancora una volta, la soglia di 8/10, mentre l'esame stratificato per anno di corso degli studenti rispondenti (cfr. Tab.12) mostra una situazione leggermente più differenziata, con valutazioni medie che appaiono molto elevate per gli

insegnamenti impartiti nei primi due anni e più contenute per quelli dei tre successivi (soprattutto per quelli del IV anno, in cui il punteggio medio assegnato scende ben al di sotto di 8).

Tab. 11: valutazioni di sintesi complessive sulle attività didattiche (punteggi medi su scala 1-10) – corso di laurea magistrale in Giurisprudenza (CLMG)

Anno accademico	Qualità della didattica	Interesse per i temi trattati	Soddisfazione Complessiva
2012-'13	8,06	8,09	7,85
2011-'12	8,01	8,02	7,78
2010-'11	8,00	8,02	7,78

Tab. 12: punteggi medi relativi alla **qualità della didattica** distinti per **anno di corso** frequentato – CLMG

Anno accademico \ Anno di corso	I	II	III	IV	V
2012-'13	8,29	8,16	8,04	7,59	7,85
2011-'12	8,33	8,25	7,61	7,51	8,01
2010-'11	8,28	8,01	7,91	7,45	8,20

Ugualmente positivi, e complessivamente in linea o solo leggermente inferiori rispetto alla precedente rilevazione, sono i **giudizi assegnati dai laureandi del CLMG** all'esperienza universitaria svolta. In questo ambito, le evidenze principali che appare opportuno segnalare sinteticamente sono le seguenti:

- la soddisfazione per la preparazione complessivamente acquisita, pur mantenendosi su livelli indubbiamente elevati, si mostra meno “plebiscitaria” (passando da oltre il 96% della rilevazione 2011-'12 al 91%);
- le abilità e le competenze che la gran parte dei rispondenti (oltre il 60%) riconosce come decisamente acquisite al termine del percorso formativo si confermano essere: le capacità organizzative, la resistenza allo stress e la rapidità di apprendimento di nuove informazioni; si assiste, inoltre, ad un recupero della quota di laureandi che sostiene di aver sviluppato la capacità di presentare in pubblico (le risposte “decisamente sì” e “più sì che no” superano l'82% rispetto al 78,6% della precedente rilevazione);
- migliora la percezione di adeguatezza dei tempi previsti per il completamento del corso di studi rispetto all'impegno complessivamente richiesto (80% di risposte positive rispetto al 73,5% dell'anno precedente);
- meno largamente diffuse risultano le opinioni favorevoli sulla presenza di un'adeguata integrazione tra gli insegnamenti compresi nel piano di studi (75,6% rispetto all'80% dell'edizione 2011-'12) e sull'attività di coordinamento e raccordo svolta del direttore del programma (83% vs. 86%), mentre si mantengono in linea con la precedente rilevazione i livelli di soddisfazione per l'utilizzo di modalità didattiche attive (71% circa), per la sostenibilità del carico di studio complessivo (79%), per il clima d'aula e i rapporti che si instaurano con gli altri studenti (84%) e per l'esperienza della tesi di laurea (tutti gli aspetti relativi a questo tema ottengono una percentuale di risposte positive superiore al 90%);
- anche le percezioni sulle modalità di svolgimento delle prove d'esame e sui loro esiti restano sostanzialmente sui livelli della precedente edizione dell'indagine (soprattutto in termini di adeguatezza del materiale indicato o fornito per la preparazione degli esami – il 96,3% dei rispondenti ritiene che ciò si sia verificato sempre o per più della metà degli esami, a fronte del 95,7% della rilevazione 2011-'12 – e di coerenza dei voti con l'effettivo livello di preparazione – il 77,4% dei rispondenti, erano il 78,4% l'anno prima, ammette che ciò sia avvenuto sempre o per più della metà degli esami), mentre cala leggermente la quota di

- coloro che giudicano soddisfacenti gli aspetti organizzativi degli esami per la maggioranza delle prove sostenute (77,7% vs. 80,3%);
- molto elevata si conferma la soddisfazione per le esperienze di studio all'estero e/o di stage svolte (rispettivamente, il 92% e il 66% dei rispondenti è pienamente convinto della loro utilità ai fini della formazione complessiva), così come ampiamente apprezzato, anche da questa categoria di laureandi, è il supporto tecnico-informativo fornito dagli uffici di riferimento (i punteggi medi di valutazione sono pari a 7,50 su 10 - per quanto riguarda il Servizio Relazioni Internazionali - e a 8,06 su 10 - per quel che concerne l'ufficio Stage);
 - largamente favorevoli si mantengono i giudizi complessivi sul percorso frequentato (la quota dei laureandi che si dichiarano decisamente o abbastanza soddisfatti si attesta al 93,8%, solo leggermente al di sotto del 94,9% registrato nella rilevazione 2011-'12) mentre emerge un calo più evidente della percentuale di rispondenti che, se potessero tornare indietro, si iscriverebbero nuovamente allo stesso corso in Bocconi, che passa al 77% rispetto all'83% dell'indagine precedente; tra chi, a posteriori, cambierebbe idea va segnalato l'incremento (dal 3% a oltre il 6%) di coloro che si iscriverebbero allo stesso corso ma in un altro Ateneo;
 - molto ampia, e complessivamente in linea con i valori della precedente rilevazione, è infine la soddisfazione per le infrastrutture messe a disposizione (aule e altri locali per attività didattiche, attrezzature, laboratori informatici, spazi studio) e per i servizi offerti dalla Biblioteca: gli aspetti principali riferiti a questi ambiti di valutazione risultano apprezzati da una quota di rispondenti prossima o superiore al 95% e gli unici item che registrano punteggi medi relativamente meno positivi (inferiori a 7,50 su scala 1-10 oltre che in calo rispetto alla precedente rilevazione) riguardano l'ergonomia e la confortevolezza delle aule (7,49 rispetto a 7,69 dell'edizione 2011-'12) e l'adeguatezza degli spazi riservati allo studio individuale (7,24 vs. 7,50).

4.3.3 Analisi degli aspetti critici evidenziati dalle rilevazioni

Dall'analisi dell'insieme delle valutazioni assegnate, nell'a.a. 2012-2013, agli insegnamenti impartiti nell'ambito dei corsi di laurea della Scuola Universitaria, della Scuola Superiore Universitaria e della Scuola di Giurisprudenza risalta, ancora una volta, la totale assenza di fattori di criticità⁷⁰ (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 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 criticità⁷¹.

4.4 Diffusione e utilizzo dei risultati delle valutazioni

In termini di diffusione e comunicazione degli esiti delle valutazioni, all'interno dell'Ateneo è prevista, per entrambe le tipologie di indagini considerate, la predisposizione di un sistema articolato di rapporti statistici che, pur nella salvaguardia della riservatezza dei dati individuali, sono trasmessi ai

⁷⁰ Si ricorda che, convenzionalmente, il livello di attenzione preso in considerazione dall'Ateneo, al di sotto del quale si reputa presente una situazione di criticità che richiede interventi correttivi immediati, è il valore mediano della scala di misura utilizzata (5,5 nel caso specifico), per cui ogni aspetto che riporti un punteggio di valutazione medio inferiore a tale soglia è considerato "critico".

⁷¹ 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 mediano della scala di misura utilizzata (pari a 5,5).

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 o già iscritti e frequentanti i corsi di studio della Bocconi).

Gli esiti delle valutazioni sono, infine, presentati e discussi negli organi collegiali di riferimento (Consigli di Scuola, Comitati di corso di studio⁷²), 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) emergenti dalle rilevazioni e riguardanti sia la gestione e l'organizzazione del percorso formativo nel suo insieme sia situazioni specifiche di singoli insegnamenti, e di definire l'adozione di interventi dei cui sviluppi sono generalmente tenuti informati gli stessi rappresentanti degli studenti. Va detto, a questo proposito, che alcune Commissioni Paritetiche Docenti – Studenti⁷³, nelle loro prime relazioni predisposte alla fine del 2014, hanno formulato ai direttori dei corsi di studio e, più in generale, ai rispettivi gruppi di Assicurazione Qualità l'invito a definire in modo più esplicito il processo e gli strumenti posti in essere *“per usare in modo efficace le evidenze della valutazione”*, anche attraverso una chiara indicazione delle linee di azione e dei target da raggiungere che scaturiscono dalle discussioni collegiali sopra richiamate. A fronte di questa raccomandazione, i direttori di alcuni corsi di studio (es. CLELI e CLAPI) hanno provveduto a formalizzare in modo più dettagliato le modalità di gestione e controllo delle azioni correttive promosse e definite nei vari consessi previsti (Comitati di corso di studio, riunioni con i rappresentati di classe, etc.), dando evidenza di tali procedure anche nei rispettivi rapporti di riesame, mentre altri direttori non hanno ritenuto opportuno darvi seguito, vuoi per il rischio di un eccessivo irrigidimento di processi che, a loro avviso, funzionano meglio se gestiti in modo *“destrutturato”* (soprattutto quando sono guidati dal basso) vuoi per evitare di creare sovrapposizioni inutili con il sistema di gestione delle situazioni critiche già operante a livello generale di Ateneo (di cui si dirà tra poco).

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 indicazioni 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 attivati a valle dell'acquisizione delle opinioni degli studenti frequentanti sulla didattica impartita, a livello centrale di Ateneo è in vigore da diversi anni un meccanismo strutturato di gestione delle situazioni di valutazioni non soddisfacenti, che si sostanzia nell'obbligo dei docenti nelle cui classi d'insegnamento siano emerse evidenti criticità⁷⁴ di

⁷² 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.

⁷³ Segnatamente quelle della Scuola Superiore Universitaria e della Scuola di Giurisprudenza.

⁷⁴ Individuate formalmente sulla base del punteggio (inferiore ad una determinata soglia di accettabilità) riportato da uno specifico indice di performance, calcolato con un complesso algoritmo che prende a

predisporre una relazione di commento scritta, in cui fornire le personali interpretazioni in merito ai giudizi non positivi ricevuti, unitamente all'indicazione delle misure che si propone di adottare nelle successive 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*⁷⁵), che si riunisce due volte all'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 formulate 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 chiamati in causa, 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 nell'invito (il più delle volte indirizzato ai docenti più giovani) a partecipare a specifici interventi di formazione o aggiornamento sulle tecniche di insegnamento organizzati da una struttura ad hoc dell'Ateneo (*BETA – Bocconi Education and Teaching Alliance*⁷⁶); non mancano provvedimenti estremi, come il mancato rinnovo del contratto di docenza (nel caso di professori non “strutturati”) o la revisione della composizione dell'assetto didattico di un insegnamento, mediante 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 didattiche in specifiche materie o in determinate circostanze (es. classi studentesche particolarmente numerose o dalla composizione disomogenea).

Con riferimento specifico agli esiti delle rilevazioni dell'a.a. 2012-'13, a fronte di 15 situazioni individuali di criticità, riferite ad una o più prestazioni didattiche, complessivamente riscontrate negli insegnamenti impartiti nell'ambito di tutti i percorsi formativi di I e II livello (che corrispondono ad una quota del tutto marginale dell'insieme dei docenti “valutati” nel corso dell'anno accademico⁷⁷), sono state adottate le seguenti tipologie di interventi:

- in 9 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 2 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 2 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 2 casi si è deciso di non rinnovare il contratto di docenza.

riferimento i valori assunti da una selezione degli item più significativi che compongono il questionario di valutazione.

⁷⁵ 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.

⁷⁶ 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.

⁷⁷ 1% circa rispetto al 2% - ossia 33 casi – dell'a.a. 2011-'12.

I risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti sulla didattica svolta non sono solo lo spunto per impostare i necessari interventi correttivi in presenza di evidenti situazioni di criticità (o, comunque, di performance inferiori agli standard attesi) ma, nella direzione opposta, sono utilizzati 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" (dall'importo variabile) da assegnare ai docenti che si distinguono per performance didattiche particolarmente brillanti. A questo riguardo, non si prendono in considerazione solo gli interventi svolti in aula ma l'insieme delle attività direttamente e indirettamente collegate 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 in tal modo una rilevanza eccessiva al processo di ascolto delle opinioni degli studenti che, come si è accennato nella premessa, porta con sé anche una serie di limiti e rischi non trascurabili, il meccanismo che dà luogo all'assegnazione dei premi tiene conto anche di altri elementi che prescindono da questa prospettiva monodirezionale. Più precisamente, le dimensioni che concorrono, con una differente articolazione di pesi, 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 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 Prorettore alle Risorse Umane, che formula giudizi insindacabili sulla scorta delle evidenze fornite dai candidati e di altri elementi informativi autonomamente raccolti. L'insieme delle valutazioni in tal modo attribuite alle tre dimensioni che compongono il modello porta alla determinazione di un punteggio complessivo per ciascun candidato; i premi sono quindi assegnati ai docenti che conseguono i punteggi più elevati e che si posizionano, pertanto, al vertice di questa speciale graduatoria costruita con un mix di criteri, oggettivi e soggettivi, comunque trasparenti e condivisi all'interno della comunità accademica.

4.5 Punti di forza e di debolezza relativamente a modalità di rilevazione, risultati delle rilevazioni e loro utilizzi

Come già sottolineato nella relazione dello scorso anno, il sistema integrato di raccolta, analisi e utilizzo delle opinioni degli studenti e dei laureandi predisposto dall'Università si fonda su meccanismi che risultano 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 didattiche in Bocconi.

Le numerose informazioni sistematicamente raccolte attraverso tali rilevazioni consentono di monitorare l'andamento di ogni singola componente dei processi formativi e di intervenire prontamente, al sorgere di una minima disfunzione o criticità, per impedire che essa si ripeta o si aggravi nel corso del tempo; allo stesso tempo è possibile fa leva sugli strumenti di incentivazione predisposti per stimolare lo sviluppo e il mantenimento di standard didattici elevati.

Il Nucleo di Valutazione può, pertanto, riaffermare che il principale punto di forza di questo insieme articolato di meccanismi è proprio la sistematicità e l'efficacia del loro funzionamento, dal momento 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.

Per quanto appena detto non sono rinvenibili elementi di debolezza né in merito alle modalità di rilevazione adottate né tantomeno alle procedure approntate per la gestione e l'utilizzo delle evidenze raccolte. Gli unici rilievi che, al riguardo, il Nucleo ritiene opportuno formulare, trasferendoli come raccomandazioni al Presidio di Qualità, sono i seguenti:

1. monitorare con attenzione il passaggio dal consolidato sistema di raccolta delle opinioni degli studenti mediante questionari cartacei alle modalità di acquisizione via web, che se da un lato consente di beneficiare degli indubbi vantaggi insiti nello strumento di indagine online (non solo in termini di efficienza operativa e di economicità di gestione ma anche per la possibilità di intercettare i pareri di tipologie di studenti altrimenti non raggiungibili, come i non frequentanti, o di adattare in modo più flessibile contenuti e target delle rilevazioni) dall'altro nasconde rischi ed insidie non marginali, che hanno a che fare soprattutto con l'affidabilità dei dati acquisiti e l'attendibilità dei profili delle diverse categorie di rispondenti, a fronte dei quali occorre attivare tutti i meccanismi di filtro e di controllo disponibili per evitare che si producano effetti distorsivi nei risultati prodotti;
2. assicurare che anche il processo di raccolta delle opinioni dei laureandi attivi una serie di meccanismi di analisi e retroazioni che, sebbene non necessariamente strutturati come quelli in vigore nell'ambito delle rilevazioni sui singoli insegnamenti, possano dar luogo ad una più esplicita e puntuale definizione di linee di intervento da parte dei direttori dei corsi di laurea e degli altri soggetti responsabili della qualità e dell'efficacia dei processi didattici, eventualmente utilizzando con maggiore incisività lo strumento "formale" rappresentato dal riesame periodico (annuale o ciclico) previsto dal modello AVA.

Con riferimento ai risultati delle rilevazioni svolte nel periodo oggetto d'analisi, il quadro complessivo che se ne ricava è, ancora una volta, 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 innegabile elemento di robustezza della complessiva offerta formativa della Bocconi e dei processi di valutazione e controllo posti in essere.

Gli aspetti che, in particolare, ricevono da anni valutazioni molto elevate ed estese a tutti gli ambiti formativi (come si è avuto modo di rilevare da quanto riportato nel precedente paragrafo 4.3.2) e, pertanto, possono essere considerati veri e propri punti di forza della componente didattica dell'Ateneo sono:

- a. la disponibilità dei docenti (in termini non solo di presenzialità e puntualità alle lezioni ma anche di sostegno alle esigenze di chiarimenti e spiegazioni degli studenti);

- b. il loro impegno alla preparazione delle lezioni e allo svolgimento degli insegnamenti in modo coerente con gli obiettivi definiti e comunicati;
- c. le opportunità di studio all'estero e/o di stage messe a disposizione degli studenti, che sono apprezzate per la loro ampiezza e varietà;
- d. la presenza di valide infrastrutture (soprattutto in termini di aule e altri locali dedicati allo svolgimento di attività didattiche) e servizi di supporto (Biblioteca, Servizio Relazioni Internazionali, Career Service).

In aggiunta, si possono segnalare, quali fattori particolarmente positivi emersi in specifici gruppi di corsi di studio, l'utile azione di coordinamento e raccordo svolta dal direttore del corso di studio (riconosciuta, in media, dall'86% dei laureandi della gran parte dei corsi di laurea magistrale⁷⁸) e l'adeguatezza del materiale indicato o fornito per la preparazione degli esami (apprezzato da oltre il 96% dei laureandi del corso di laurea magistrale in Giurisprudenza).

Sul fronte opposto, pur in assenza di situazioni critiche, è possibile comunque identificare alcune isolate aree che meritano adeguata attenzione perché in esse si evidenziano livelli di soddisfazione che si discostano da quelli molto ampi che, come si è visto, generalmente contraddistinguono l'offerta didattica della Bocconi. Nello specifico, si tratta di puntuali valutazioni espresse da determinate categorie di laureandi che danno luogo a:

1. la sensazione, confermata in tutte le più recenti indagini svolte, di un inadeguato sviluppo della capacità di presentare in pubblico che emerge alla fine dei percorsi di laurea triennali; mentre altre cosiddette "soft skills", come la capacità di analisi e selezione delle informazioni, l'orientamento al risultato o le capacità organizzative sono riconosciute come ampiamente acquisite dai laureandi di I livello, le abilità comunicative e di presentazione sembrano non essere presidiate in modo accurato⁷⁹;
2. la meno diffusa percezione dell'esistenza di un adeguato livello di integrazione tra i diversi insegnamenti previsti nei piani studi dei corsi di laurea magistrale (la percentuale di soddisfatti scende, per la prima volta negli anni recenti, sotto l'80% ma la quota di coloro che ritengono del tutto apprezzabile il coordinamento realizzato tra i programmi dei vari corsi impartiti è pari ad appena l'18%), che spesso è rivelatrice dell'effettiva presenza di ripetizioni o di sovrapposizioni inutili di argomenti nell'ambito di più insegnamenti;
3. la progressiva, se pur graduale, diminuzione della quota di studenti del DES che si dichiarano soddisfatti del percorso magistrale frequentato (che passa dal quasi il 92% della rilevazione 2010-'11 all'85,7% dell'ultima edizione dell'indagine⁸⁰), che non assume proporzioni tali da destare preoccupazione ma rende comunque opportuna un'attenta verifica delle motivazioni di questo apprezzamento sempre meno diffuso manifestato dagli studenti che completano tale programma formativo;
4. la permanenza, nell'ambito di alcuni percorsi, di quote piuttosto consistenti di studenti che, se potessero ripetere la loro scelta formativa, si iscriverebbero ad altri programmi, in Bocconi (principalmente) o in altri Atenei; i corsi nei quali questa tendenza si conferma in modo accentuato sono il triennio CLEACC, con il 36% dei rispondenti che farebbe un'altra scelta di studi, e il percorso magistrale in Management, con il 41%.

⁷⁸ Si fa presente che questo aspetto non è oggetto di rilevazione nell'indagine rivolta ai laureandi triennali.

⁷⁹ Occorre sottolineare che su questo aspetto si è pronunciata anche la Commissione Paritetica Studenti-Docenti della Scuola Undergraduate che, nelle sue relazioni (prodotte nel dicembre 2014) ha espresso, con riferimento a tutti i 5 corsi di laurea triennale, la raccomandazione di accrescere le occasioni e le opportunità di presentazione in pubblico da parte degli studenti "valutando, insegnamento per insegnamento, se incentivare tali attività assegnando loro un peso nella valutazione finale".

⁸⁰ Con una quota di decisamente soddisfatti che, nella rilevazione 2012-'13, si ferma al 30% dei rispondenti totali.

Con riferimento a quest'ultimo rilievo occorre segnalare che, proprio in seguito alle indicazioni di tale tenore ricevute dai laureandi in modo sistematico nel corso degli ultimi anni e ad altre evidenze raccolte, entrambi i programmi sono stati oggetto di una parziale revisione della struttura e dell'articolazione dei rispettivi piani studio (con conseguente modifica degli ordinamenti didattici); gli effetti di questi cambiamenti, che sono già entrati in vigore per il CLEACC a partire dall'a.a. 2013-'14 e diventeranno effettivi per Management dall'a.a. 2014-'15, saranno ovviamente misurabili, in termini di gradimento degli studenti, solo fra qualche anno.

In merito agli altri punti di attenzione qui richiamati il Nucleo invita i Dean e, per il loro tramite, i direttori dei corsi di studio interessati ad analizzare con cura le dinamiche e i fattori che hanno determinato l'insorgenza delle situazioni evidenziate e a individuare l'esistenza delle condizioni per adottare opportuni interventi migliorativi che possano rappresentare soluzioni concrete ed efficaci alle istanze mosse dagli studenti.

#

5. Indicazioni valutative motivate e raccomandazioni operative

Alla luce di quanto descritto e commentato nei precedenti capitoli, il Nucleo valuta molto positivamente il quadro d'insieme che scaturisce dall'analisi delle condizioni complessive in cui si svolge l'azione didattica dell'Ateneo: la struttura organizzativa e di coordinamento delle attività formative, così come le unità amministrative responsabili dell'erogazione di tutti i servizi complementari e di supporto alla carriera universitaria degli studenti, operano con competenza e professionalità e sono in grado di gestire in modo efficiente tutte le attività essenziali al corretto funzionamento dei processi formativi, mentre le risorse di docenza, infrastrutturali e tecnologiche di cui può disporre l'Università garantiscono il soddisfacimento di elevati standard qualitativi nell'erogazione di tali processi. All'interno di questa cornice si inserisce la messa a punto di un portafoglio di corsi di studio di I e II livello equilibrato, adeguatamente diversificato e dal profilo sempre più internazionale, in grado di attrarre brillanti studenti italiani e stranieri e di assicurare risultati pienamente soddisfacenti da tutti i punti di vista e, in particolare, in termini di tempistiche di completamento degli studi e di inserimento nel mondo del lavoro.

Accanto a questi indubbi elementi di forza e ai diversi altri fattori meritevoli di apprezzamento, che sono già stati richiamati nelle pagine precedenti e sui quali il Nucleo non ritiene di dover ulteriormente soffermarsi, le analisi svolte hanno posto in risalto anche alcuni aspetti in relazione ai quali è possibile formulare specifiche raccomandazioni in un'ottica di ulteriore miglioramento delle caratteristiche che contraddistinguono le attività di formazione dell'Università e delle performance delle sue singole componenti; alcune di esse sono riprese dalla relazione dello scorso anno, in quanto toccano tematiche di ampio respiro e richiedono pertanto tempi più lunghi di recepimento e messa in atto, mentre altre sono il frutto di considerazioni aggiuntive emerse nel corso della stesura del presente documento. Per ragioni di maggior chiarezza espositiva, l'insieme delle indicazioni che il Nucleo intende fornire ai vertici dell'Università sono state ordinate per area di riferimento secondo l'articolazione che segue:

- a) Il primo gruppo ha per oggetto il sistema interno di Assicurazione Qualità. In questo ambito si rileva con favore l'avvenuto completamento della struttura di organi previsti dal modello AVA come ossatura organizzativa su cui si ruota l'operatività del sistema stesso (Presidio della Qualità, Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, gruppi di AQ dei corsi di studio) anche se va segnalato che non risultano ancora pienamente sviluppati e resi operativi tutti i meccanismi che lo compongono: in particolare, manca l'esplicitazione di alcune delle politiche generali di Ateneo e la formalizzazione di una serie procedure che, pur essendo già funzionanti in buona parte delle aree interessate, non sono applicate in modo sistematico e richiedono un più corretto inquadramento nelle logiche dell'Assicurazione Qualità. A questo riguardo le raccomandazioni che il Nucleo ritiene di dover formulare sono di due tipi:
 1. al Presidio di Qualità, perché agisca con rapidità nella messa in atto delle azioni volte a rendere il sistema di AQ interno pienamente operativo in tutte le sue componenti; in tale direzione, il Nucleo invita in particolare il Presidio ad usare la massima abilità e oculatezza possibile al fine di attivare meccanismi che, pur essendo *compliant* con il modello AVA, siano adeguatamente snelli e agevoli da gestire, riducendo al minimo le ridondanze e le sovrastrutture formali in modo da assicurare efficacia al loro funzionamento;
 2. agli organi di governo dell'Ateneo, affinché procedano con decisione a rafforzare la struttura tecnica di supporto, così da mettere in condizione il Presidio di portare avanti con l'attenzione e la dedizione necessarie l'insieme dei complessi adempimenti previsti dal sistema AVA e gli impegni connessi con la progressiva implementazione del sistema di AQ interno (anche in considerazione del fatto che il tipo di composizione che si è voluta dare all'organo, composto essenzialmente da

soggetti che occupano posizioni accademiche apicali, gli conferisce un ruolo di supervisione più che di tipo operativo).

Un ultimo aspetto inerente il sistema di AQ che merita di essere considerato riguarda l'azione delle Commissioni Paritetiche alla luce dell'esperienza maturata in seguito al loro primo esercizio di valutazione condotto nell'ultima parte del 2013: a tal proposito il Nucleo, pur apprezzando molto la cura e la serietà con cui i componenti di questi organi hanno svolto il loro compito, indicando molteplici spunti di intervento e proposte di miglioramento inerenti tutte le aree di riferimento sottoposte alla loro attenzione, suggerisce di definire in modo più accurato la portata e i limiti di estensione della loro azione, in modo da indurli a concentrarsi sugli aspetti ritenuti come effettive priorità da affrontare; ciò al fine di evitare di creare un eccessivo onere a carico dei gruppi di AQ dei corsi di studio che, per i rigidi meccanismi previsti dal sistema AVA, ogni anno dovranno impegnarsi a dar seguito (o comunque replicare) a tutti i rilievi riportati nelle relazioni delle Commissioni di riferimento. Parallelamente, guardando alle dinamiche che si sono verificate in questa prima tornata di valutazioni, il Nucleo rileva il fatto che, mentre sono state recepite e tradotte in azioni concrete molte delle raccomandazioni formulate dalle Commissioni in merito ai principali aspetti oggetto dell'attività di riesame annuale, lo stesso non può dirsi a proposito delle indicazioni di miglioramento inerenti il contenuto delle SUA-CdS, cui è stato dato generalmente scarso seguito da parte dei gruppi di AQ dei corsi di studio (almeno fino al momento della stesura della presente relazione). A tal riguardo, il Nucleo sollecita i direttori dei programmi ad attivarsi per accogliere anche questo tipo di raccomandazioni, una volta verificata la loro validità e appropriatezza, e invita il Presidio a monitorare che gli interventi di adeguamento prospettati siano poi effettivamente posti in essere.

- b) Il secondo insieme di osservazioni si riferisce ad aspetti generali della didattica e alle azioni possibili per rafforzarne ulteriormente i tratti qualitativi distintivi nonché l'efficacia in termini di valore aggiunto complessivo fornito agli studenti che frequentano i corsi di studio dell'Ateneo. In questo ambito 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 così riassumibili:

1. L'attenzione all'offerta di una didattica di elevato livello qualitativo e aperta a cogliere le innovazioni indotte dall'evoluzione dei tempi deve continuare ad essere un primario obiettivo dell'Università; a questo riguardo i direttori dei corsi di studio giocano un ruolo fondamentale in quanto si trovano nelle condizioni ideali per identificare le opportunità esistenti per migliorare le caratteristiche dei loro programmi e dovrebbero agire in modo incisivo affinché i loro colleghi responsabili degli insegnamenti adottino gli approcci e le metodologie didattiche più appropriati a tal fine, puntando quando opportuno sull'innovazione. In questa direzione, le nuove infrastrutture, fisiche e tecnologiche, e i nuovi strumenti di supporto che l'Ateneo sta progressivamente allestendo (aule di nuova generazione⁸¹, servizi offerti dal Centro BETA⁸²) possono essere di grande aiuto per lo sviluppo di una didattica innovativa in grado di sfruttare tutte le potenzialità collegate alle moderne tecnologie. Allo stesso tempo, sarà opportuno che anche i criteri di valutazione e incentivazione dell'attività didattica svolta dai singoli docenti siano rivisti e affinati per tenere conto di tutti gli elementi (sempre più complessi e articolati) che agiscono sul processo di insegnamento e ne determinano la qualità e l'efficacia in termini di risultati finali: al di là della considerazione delle opinioni degli studenti (che resta, ovviamente, un punto

⁸¹ Le cui caratteristiche sono state richiamate a pag. 25 della relazione.

⁸² Si veda quanto riportato, in proposito, a pag. 39 della relazione.

di vista imprescindibile) sarà quindi importante attribuire un peso adeguato anche ad aspetti quali: l'utilizzo di nuove tecnologie, l'adozione di metodi didattici innovativi, il livello di interazione creato con l'aula, il tempo e l'attenzione dedicati alla preparazione e all'aggiornamento delle lezioni e così via.

2. Il coordinamento dei contenuti degli insegnamenti che compongono i singoli corsi di studio è un aspetto che appare opportuno presidiare con maggiore determinazione: al di là delle indicazioni provenienti dalle rilevazioni condotte presso gli studenti che completano i percorsi di laurea magistrale (che, come si è visto nel precedente par. 4.5, non sempre si dichiarano convinti dell'esistenza di un adeguato livello di integrazione tra i programmi dei vari corsi in cui si articola il curriculum formativo) la questione investe, in realtà, trasversalmente un po' tutti i programmi di I e II livello ed è essenziale che sia affrontata in modo organico, insieme all'altro tema di carattere generale riguardante la razionalizzazione dell'offerta di insegnamenti opzionali (che, come più ampiamente riportato nel par.2.5, appare ancora molto ampia e caratterizzata dall'esistenza di alcune sovrapposizioni tematiche), per poter garantire massima efficacia allo sviluppo dei singoli progetti formativi. I nuovi strumenti messi a disposizione dalla struttura organizzativa di supporto alla didattica (in particolare, la creazione di un *repository* elettronico dei programmi d'aula degli insegnamenti⁸³) potranno sicuramente fornire un valido contributo all'eliminazione delle sovrapposizioni esistenti tra i vari corsi e agevolare il processo di integrazione dei loro contenuti; tuttavia, anche in questo ambito è fondamentale l'intervento dei direttori dei corsi di studio che, adeguatamente supportati dai Direttori dei Dipartimenti interessati, dovrebbero guidare lo sviluppo di un processo strutturato e organico di analisi dei contenuti dei syllabi degli insegnamenti che compongono l'ossatura del percorso formativo da loro coordinato al fine di individuare i punti che richiedono interventi più consistenti di revisione e adattamento (che dovranno poi essere tradotti in pratica dai responsabili dei corsi coinvolti).
3. Il processo di internazionalizzazione del corpo docente dell'Ateneo, pur avendo consentito finora di inserire nell'organico stabile un numero piuttosto consistente di docenti stranieri o con rilevanti esperienze all'estero⁸⁴, è ancora lungi dal potersi considerare completato, considerata la vocazione internazionale dell'Ateneo e il progressivo incremento dei corsi di studio di I e II livello impartiti interamente in lingua inglese; nel premettere che si è consapevoli delle difficoltà organizzative, degli ingenti sforzi (anche economici) e dei tempi considerevoli che richiede un ulteriore rafforzamento della componente internazionale della Faculty, il Nucleo auspica che questa tendenza non si attenui in futuro ma si traduca piuttosto in un orientamento più oculato e attento, ma ugualmente determinato, a reclutare docenti qualificati provenienti dall'estero (siano essi stranieri o italiani con curriculum internazionale) per posizioni sia junior che senior.
4. In un'ottica di ulteriore miglioramento degli attuali meccanismi di valutazione dei processi formativi sarebbe utile attivare, anche in via sperimentale, un sistema di monitoraggio volto ad accertare l'efficacia complessiva dell'azione didattica e dei suoi relativi output (in termini non solo di conoscenze disciplinari o di competenze trasversali trasmesse – quali ad es.: *teamworking*, *problem solving*, capacità di parlare in pubblico – ma anche di realizzazione lavorativa a distanza di alcuni anni); a tal fine si

⁸³ Si tratta di uno strumento informatico in fase di allestimento che consentirà la consultazione, da parte di tutti i docenti ma anche degli studenti, dei programmi d'aula di tutti gli insegnamenti e l'estrazione, tramite appositi criteri di ricerca, di gruppi selezionati di essi (es. tutti i programmi d'aula di un determinato corso di studio o di uno specifico anno di corso).

⁸⁴ Al 1° novembre 2013 era pari al 30% la quota della Faculty dell'Ateneo rappresentata da docenti di nazionalità estera o in possesso di un PhD conseguito presso un Ateneo straniero.

potrebbero affiancare ai consueti strumenti di customer satisfaction rilevazioni strutturate in maniera diversa, con tempi e prospettive differenti e che prevedano, ad esempio, il ricorso a interviste qualitative o focus group che potrebbero coinvolgere, eventualmente, anche esponenti delle realtà aziendali che impiegano laureati provenienti da corsi di studio della Bocconi. L'invito è rivolto, in particolare, al Presidio della Qualità che, nel processo di riprogettazione delle indagini rivolte ai laureati (a 1, 3 e 5 anni) che dovrà essere affrontato nei prossimi anni anche per assicurare l'allineamento con gli schemi predisposti dall'Anvur, potrebbe valutare l'esistenza delle condizioni per sviluppare anche questo tipo di rilevazione più articolata e sicuramente impegnativa.

- c) La terza e ultima categoria di elementi considerati attiene ai rischi di un peggioramento consistente del quadro congiunturale esterno che, in una visione prospettica, potrebbe minacciare la qualità complessiva delle performance dei corsi di studio e, più in generale, il mantenimento della posizione competitiva dell'Ateneo. Un simile scenario, che per il momento sembra essere lontano dal verificarsi, 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 capitoli⁸⁵, si tratta di pericoli che sono in gran parte ancora ipotetici, ma cionondimeno non vanno sottovalutati, in considerazione delle difficoltà che si presenteranno ancora per alcuni anni a causa della lunga e pesante crisi economica che ha colpito in modo particolare il nostro Paese. A questo proposito, l'invito che il Nucleo può formulare agli organi di governo dell'Ateneo è di proseguire nello sviluppo di strategie che assicurino una presenza sempre 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.

⁸⁵ In particolare si vedano i par. 2.6 e 3.3.