



Relazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo Anno 2014

Bocconi

Indice

I. Sistema di Assicurazione Qualità di Ateneo	1
II. Qualità della formazione a livello di Ateneo.....	16
1. Attrattività dell’offerta formativa.....	16
2. Sostenibilità dell’offerta formativa.....	24
3. Organizzazione dei servizi di supporto allo studio	30
4. Adeguatezza della dotazione infrastrutturale e tecnologica dedicata.....	46
III. Qualità della formazione a livello dei corsi di studio.....	57
1. Premessa.....	57
2. Commenti relativi ai singoli aspetti presi in esame	60
IV. Descrizione e valutazione delle modalità e dei risultati della rilevazione dell’opinione degli studenti frequentanti e dei laureandi (periodo 2013-’14)	64
1. Obiettivi delle rilevazioni	64
2. Modalità di rilevazione e strumenti di indagine.....	65
3. Risultati dell’edizione 2013-2014 delle rilevazioni.....	67
4. Diffusione e utilizzo dei risultati delle valutazioni	79
5. Punti di forza e di debolezza relativamente a modalità di rilevazione, risultati delle rilevazioni e loro utilizzi.....	82
6. Ulteriori osservazioni.....	86
V. Raccomandazioni e suggerimenti	87

Allegati al cap. IV:

1. “Modelli di questionario utilizzati per la rilevazione delle opinioni degli studenti”
2. “Modelli di questionario utilizzati per la rilevazione delle opinioni dei laureandi”
3. “Riepilogo dei risultati statistici delle rilevazioni delle opinioni degli studenti frequentanti e non frequentanti e dei laureandi”

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</i> (ancora da istituire)
BIEF:	<i>Bachelor in International Economics and Finance</i> (trasformazione del BIEMF)
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>
--------------	-----------------------

I. Sistema di Assicurazione Qualità di Ateneo

Nelle precedenti relazioni del Nucleo ci si è soffermati sul processo di costruzione e progressiva implementazione, sotto la guida del Presidio di Qualità di Ateneo, di un sistema di AQ interno che si sviluppa lungo alcune dimensioni principali (Pianificazione strategica e politiche generali; Programmi formativi offerti; Studenti; Corpo docente; Ricerca; Risorse fisiche, finanziarie e infrastrutturali; Rapporti con gli *stakeholders* e con la comunità di riferimento), che rappresentano le 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 e di monitorarne l'efficacia in termini di risultati ottenuti¹.

Il corretto funzionamento del sistema di AQ predisposto prevede l'operare coordinato di una serie di attori che, seguendo anche l'architettura del modello AVA-ANVUR, intervengono a diversi livelli e con differenti ruoli nei processi di pianificazione, azione, controllo e retroazione che caratterizzano la gestione, in un'ottica di qualità, delle attività didattiche e di ricerca dell'Ateneo. I principali, tra essi, sono: il Consiglio Accademico, il Nucleo di Valutazione, il Presidio di Qualità, le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, i gruppi di gestione dell'AQ di corso di studio, i gruppi di riesame dei corsi di studio, i Direttori e le Giunte di Dipartimento.

L'insieme di ruoli e responsabilità che ne consegue, così come l'impianto generale delle procedure e dei meccanismi in cui si articola il sistema di AQ sono stati definiti e messi in atto gradualmente nel corso degli ultimi anni, in parallelo con l'avanzamento dell'applicazione del modello nazionale AVA, e si può sostenere che, per buona parte di essi, siano state ormai raggiunte adeguate condizioni di operatività.

E' possibile ed opportuno, quindi, anche per ottemperare alla richiesta contenuta nelle nuove linee guida emanate dall'ANVUR per la stesura della relazione annuale, trarre un primo bilancio dello stato di implementazione e maturazione del complessivo sistema predisposto.

¹ Gli elementi attorno ai quali ruotano i processi di AQ di Ateneo sono, in particolare:

- la formulazione di obiettivi e linee strategiche generali di sviluppo che confluiscono in un piano dettagliato, oggetto di periodo aggiornamento;
- 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, orientamento e selezione degli studenti, reclutamento e gestione dei docenti, rapporti con le istituzioni e le organizzazioni operanti nel mondo del lavoro, etc.;
- l'applicazione di metodi e meccanismi strutturati di misurazione delle performance didattiche, scientifiche e delle attività amministrative, 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 consentano 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.

A questo fine il Nucleo ha acquisito ed esaminato una serie articolata di documenti che descrivono ed evidenziano il funzionamento dei processi di assicurazione qualità a livello di Ateneo e di singoli corsi di studio² e si è rapportato a più riprese con il Presidio della Qualità³ e con il Rettore dell'Università. Sulla scorta delle informazioni in tal modo raccolte e di quelle già note e fatte proprie dal Nucleo nel corso del suo attuale mandato, sono state elaborate le considerazioni e le valutazioni che seguono (le quali tengono conto degli aspetti elencati a pagg. 8 e 9 del documento ANVUR "Linee guida 2015").

In merito alla cultura della qualità il Nucleo riconosce come essa sia radicata nei comportamenti di tutte le componenti, accademiche e amministrative, dell'Ateneo. Si può sostenere, in effetti, che l'attenzione alla qualità dei processi universitari e la spinta al miglioramento attraverso la valutazione ed il riconoscimento del merito contraddistinguono da lungo tempo la filosofia di gestione e il *modus operandi* della Bocconi; tuttavia, è nel corso degli ultimi decenni, parallelamente al processo di progressiva proiezione in un contesto internazionale (e, quindi, di confronto con approcci che puntano alla ricerca continua dell'eccellenza in tutti gli ambiti accademici), che questi criteri guida apparentemente semplici e non codificati, ma comunque in grado di orientare i principali processi decisionali interni, sono stati arricchiti e completati con una serie sempre più estesa di regole, procedure e meccanismi operativi, trasparenti e condivisi, che hanno permesso di renderli stabili nel tempo e riconoscibili da parte di tutti gli interlocutori, interni ed esterni, dell'Ateneo.

Numerosi sono gli esempi che potrebbero essere richiamati a dimostrazione dell'impegno che i vertici accademici hanno dedicato, a partire dalla fine degli anni '90, all'applicazione e alla radicazione interna dei principi del miglioramento continuo e del riconoscimento della qualità delle attività svolte e dei risultati ottenuti, creando le condizioni per l'affermazione di una cultura diffusa della qualità. Qui ci si può limitare a citare alcuni dei passaggi più significativi ed emblematici, che il Nucleo identifica nei seguenti:

- l'adozione di rilevazioni estensive delle opinioni degli studenti frequentanti, avvenuta anni prima della loro introduzione per legge come strumento obbligatorio di misurazione della qualità dell'attività didattica (nell'a.a. 1994-'95 i questionari di valutazione erano già utilizzati nella stragrande maggioranza degli insegnamenti impartiti nei corsi di laurea);
- il movimento che ha portato all'accreditamento internazionale della Scuola di Direzione Aziendale - SDA Bocconi (una delle prime Business School europee ad aver ottenuto questo riconoscimento, nel 1998, e da allora sempre confermato ad ogni rinnovo);
- il processo di riforma delle procedure di reclutamento e di gestione dei percorsi di carriera del personale docente che, avviato nella seconda metà degli anni 2000 come risposta alle esigenze di adeguamento alle nuove condizioni di operatività previste dagli obiettivi strategici (che puntavano in modo deciso a un rafforzamento della posizione internazionale dell'Ateneo), ha assunto a fondamento la valutazione e il riconoscimento delle performance scientifiche e ha determinato una spinta alla ricerca delle migliori professionalità presenti sul mercato nazionale e internazionale e l'introduzione di una maggiore flessibilizzazione

² Con particolare riguardo a: programmi e resoconti dell'azione rettorale, politiche per la qualità di ateneo, procedure di valutazione e incentivazione dell'attività didattica e della ricerca, statuti e regolamenti interni, verbali e report periodici del Presidio della Qualità, relazioni delle Commissioni Paritetiche Studenti-Docenti, rapporti di riesame annuali dei corsi di studio, rapporti statistici dei risultati delle rilevazioni delle opinioni di studenti e laureandi.

³ L'ultimo momento di confronto, in ordine temporale, si è avuto in occasione della seduta del Nucleo del 23 marzo 2015, in cui il Presidente del Presidio è intervenuto per fornire un ampio resoconto dello stato di applicazione dei principali processi di AQ e delle questioni aperte da affrontare.

- dei percorsi di carriera interni e dello stesso sistema di contrattualizzazione relativo ai professori di I e II fascia (nell'ambito dei vincoli normativi esistenti);
- l'implementazione di politiche di incentivazione della qualità della ricerca e della didattica incentrati su sistemi di *rewarding* economici volti a premiare i risultati eccellenti conseguiti, rispettivamente, in termini di pubblicazioni scientifiche e di azione di insegnamento svolta (misurata quest'ultima da una serie di elementi che includono anche le valutazioni assegnate dagli studenti);
 - l'introduzione di strumenti di misurazione e valutazione delle performance delle strutture amministrative dell'Ateneo, basati su un sistema articolato di indicatori multi-dimensionali (sul modello delle "*balanced scorecard*").

Tutte queste iniziative, promosse e portate avanti sempre attraverso un percorso graduale di analisi, discussione e condivisione allargata ai principali esponenti della comunità bocconiana, hanno avuto l'effetto di innescare a tutti i livelli, accademici e non accademici, comportamenti "naturalmente" protesi all'autovalutazione, all'ascolto delle istanze provenienti dai principali interlocutori (e, in primo luogo, dagli studenti), al confronto continuo all'interno così come all'esterno del proprio contesto di riferimento (che, nel frattempo, assumeva dimensioni sempre più internazionali). Un simile approccio è così divenuto il modo abituale di gestire ogni attività di rilievo in ambito istituzionale, nella consapevolezza dell'importanza che esso riveste per il perseguimento del miglioramento continuo delle performance e per il raggiungimento di standard qualitativi sempre più ambiziosi.

Con riferimento agli obiettivi e alle politiche di Ateneo, il Nucleo rileva che sia gli uni che le altre sono chiaramente definiti e declinati in modo dettagliato attraverso una serie di documenti e atti che, prima di essere approvati, sono generalmente sottoposti ad un adeguato processo di condivisione interna. Più precisamente, il piano strategico quinquennale formula i macro-obiettivi e le direttrici di sviluppo di medio-lungo periodo, che sono poi tradotti nel programma rettorale biennale e, a cascata, nei programmi di attività delle principali strutture di coordinamento dell'attività didattica e di ricerca (rispettivamente, le Scuole e i Dipartimenti). Questi documenti sono divulgati internamente a tutti i soggetti direttamente e indirettamente interessati, compresi gli studenti che siedono nei rispettivi organi collegiali. Anche le politiche adottate per la gestione dei principali processi e delle risorse chiave dell'Ateneo (da quella relativa al reclutamento e all'avanzamento di carriera del corpo docente a quella di programmazione generale dell'offerta formativa fino a quella inerente alla valutazione e all'incentivazione della ricerca scientifica) sono adeguatamente formalizzate e comunicate all'intera comunità accademica. Analogo discorso vale per la politica per la qualità di Ateneo che, sebbene sia stata solo recentemente approvata in via definitiva⁴, richiama principi, criteri e modalità di intervento che sono in gran parte già conosciuti, condivisi e applicati dal corpo docente e dal personale amministrativo dell'Ateneo.

A parere del Nucleo è la dimensione esterna della comunicazione di politiche ed obiettivi quella che risulta, invece, non ancora pienamente presidiata: mentre le linee principali dell'azione strategica dell'Università e alcune indicazioni sui macro-obiettivi stabiliti sono divulgate a particolari categorie di interlocutori durante occasioni più o meno formali⁵, si rileva una più ridotta propensione a

⁴ Con delibera del Consiglio Accademico dell'11 giugno 2015, a completamento di un lungo iter di cui il Nucleo ha dato conto nelle precedenti relazioni annuali.

⁵ Quali, ad esempio, la relazione del Rettore all'inaugurazione dell'anno accademico, i tavoli di lavoro con istituzioni, imprese e altre organizzazioni, gli incontri e le tavole rotonde con gli *Alumni*.

pubblicizzare aspetti di dettaglio riguardanti i documenti di pianificazione strategica o le politiche di gestione di particolari processi (le comunicazioni istituzionali su questi argomenti, comprese quelle canalizzate attraverso il sito web di Ateneo, tendono ad essere piuttosto concise e sfumate).

Se relativamente alle politiche di Ateneo, con particolare riferimento a quelle sulla qualità, il Nucleo ha già ricevuto indicazioni dal Rettorato circa l'intenzione di accrescerne la visibilità anche esterna provvedendo alla loro pubblicazione (in versione integrale o sintetica) in apposite aree dedicate del sito web dell'Università, resta aperta la questione di rendere maggiormente trasparenti al "pubblico" gli obiettivi e le strategie dell'Ateneo, che andrebbe approfondita valutandone tutte le sue possibili implicazioni e tenendo conto anche delle esigenze di *accountability* poste dal modello AVA così come da qualsivoglia sistema di accreditamento di tipo istituzionale.

Sul fronte dei ruoli e delle responsabilità assegnate nell'ambito del sistema di AQ interno il Nucleo riscontra con favore che, dopo un primo periodo di parziale disorientamento indotto dalla contemporanea entrata in funzione di una pluralità di nuovi organi (Presidio della Qualità, Commissioni Paritetiche Studenti-Docenti, gruppi di gestione dell'AQ dei corsi di studio, gruppi di riesame dei corsi di studio, etc.), con compiti e funzioni non adeguatamente delineati e distinti tra loro, anche in conseguenza delle indicazioni in parte contraddittorie inizialmente provenienti dagli organismi di riferimento a livello nazionale (ANVUR, CONvui⁶, CONPAQ⁷), il quadro delle competenze e delle rispettive attribuzioni si è andato progressivamente chiarendo e, come testimoniato nella relazione dello scorso anno, già nel corso del 2014 ha assunto una conformazione ben definita. In questo senso, oltre ad essere esplicitati in appositi documenti e/o atti dell'Ateneo⁸, i compiti dei principali attori del sistema di AQ interno risultano in concreto adeguatamente distribuiti e tali da consentire un'efficace integrazione dei loro ruoli che, in ultima analisi, rappresenta la condizione per un corretto funzionamento dei meccanismi e delle procedure predisposte. Vi sono, tuttavia, alcuni aspetti rilevanti che il Nucleo ritiene di dover evidenziare in tale ambito e che riguardano:

- Sul versante esterno, il rischio che le nuove linee guida per la stesura della relazione annuale dei Nuclei, recentemente emanate dall'ANVUR, facciano riemergere una situazione di confusione ed incertezza, dal momento che nel dettagliare in modo più specifico le competenze in capo a tali organismi di valutazione introducono di fatto nuovi elementi di sovrapposizione rispetto alle funzioni espletate dalle altre due categorie di organi centrali del sistema di AQ di Ateneo (i Presidi di Qualità e le Commissioni Paritetiche); in particolare, le questioni che destano maggiore perplessità riguardano:
 1. il duplice ruolo di meta-valutazione e di valutazione diretta che sembra essere demandato ai Nuclei (alla luce di quanto richiesto per lo sviluppo delle sezioni I e II della prima parte della relazione annuale) e che contrasta con la funzione di

⁶ Coordinamento nazionale dei Nuclei di Valutazione delle Università Italiane.

⁷ Coordinamento Nazionale dei Presidi di Qualità.

⁸ Nello specifico, le funzioni affidate al Nucleo di Valutazione sono disciplinate sia nello Statuto sia nel Regolamento Generale di Ateneo, quelle del Presidio della Qualità sono contenute in un apposito Decreto Rettorale, quelle dei Consigli e delle Giunte di Dipartimento sono definite nel Regolamento Generale di Ateneo mentre le attribuzioni dei Consigli di Scuola e dei Comitati di corso di studio sono dettagliatamente descritte nel Regolamento Didattico di Ateneo, quelle delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, dei gruppi di gestione dell'AQ e dei gruppi di riesame dei corsi di studio sono riportate nel documento "Politica per la qualità della didattica" e, infine, quelle dei Comitati *ad hoc* costituiti in seno ai Dipartimenti (Comitato Recruiting/Hiring, Comitato Valutazione, Comitato per l'utilizzo dei fondi dipartimentali, etc.) sono indicate all'interno delle specifiche politiche per l'AQ di Dipartimento recentemente formalizzate nell'ambito della procedura SUA-RD.

supervisore e di auditor di secondo livello finora ad essi riconosciuta dalla stessa Agenzia Nazionale, oltre a far emergere diversi punti di contatto con le attività di monitoraggio e controllo affidate alle Commissioni Paritetiche⁹;

2. la richiesta ai Nuclei di organizzare e condurre audit di singoli corsi di studio, senza specificare la portata né il carattere di sistematicità o eccezionalità di tali interventi, ma lasciando intendere che essi debbano essere considerati come aggiuntivi, e non sostitutivi, rispetto a quelli svolti con le medesime finalità dai Presidi di Qualità (quali organi di audit di I livello).

➤ Sul versante interno:

1. il ritardo nell'adeguamento del contenuto degli articoli del Regolamento Generale di Ateneo che disciplinano ruolo e competenze del Nucleo alle attribuzioni previste dal modello AVA;
2. la presenza di una varietà forse eccessiva di organi e/o comitati interni ai diversi Dipartimenti cui sono associate specifiche competenze in materia di AQ della ricerca; pur nella salvaguardia dell'autonomia organizzativa che contraddistingue ciascun Dipartimento, tale articolazione potrebbe essere oggetto di revisione poiché, oltre a dar luogo ad un'elevata differenziazione tra le varie strutture, rende poco agevole il riconoscimento delle responsabilità connesse al governo dei relativi processi all'interno di ciascuna di esse.

Riguardo alla formazione sui temi dell'AQ rivolta a tutti coloro che sono direttamente coinvolti nei relativi processi (siano essi docenti, studenti o personale tecnico-amministrativo) il Nucleo rileva che, finora, quest'attività è stata presa in carico e svolta direttamente dal Presidio in occasione dell'avvio delle specifiche iniziative previste dal modello AVA (riesame annuale dei corsi di studio, predisposizione delle relazioni delle Commissioni Paritetiche, compilazione delle schede SUA-RD, etc.). Più in particolare, all'atto dell'insediamento o del rinnovo della composizione dei diversi organi periferici del sistema di AQ (quali, fino ad oggi: le Commissioni Paritetiche, i gruppi di gestione dell'AQ e i gruppi di riesame dei corsi di studio) il Presidio, con la collaborazione dello staff di supporto tecnico-amministrativo, si è sempre attivato per organizzare momenti di formazione dedicati ai relativi componenti (compresi, ove presenti, gli studenti); tali interventi, di durata variabile da qualche ora a una mezza giornata, sono volti ad illustrare gli obiettivi, le caratteristiche e le modalità di svolgimento dei processi considerati, ma anche a fornire un inquadramento dell'architettura complessiva e dei criteri di funzionamento del modello AVA.

Un'iniziativa avente la stessa finalità è stata organizzata anche in concomitanza dell'avvio del processo di compilazione delle SUA-RD: in questo caso, si è ritenuto opportuno coinvolgere (in un incontro formativo che si è tenuto nel mese di dicembre 2014) lo staff di segreteria dei Dipartimenti, chiamato ad assistere i docenti nel processo di raccolta e caricamento dei dati e delle informazioni richieste; in quell'occasione, oltre a fornire delucidazioni e chiarimenti sugli aspetti tecnico-procedurali di tale attività, il Presidio ha provveduto anche ad illustrare i principi e le caratteristiche della AQ applicati alle attività di ricerca.

⁹ I giudizi di merito richiesti al Nucleo su caratteristiche quali l'attrattiva dell'offerta formativa o l'adeguatezza delle dotazioni infrastrutturali e dei servizi di supporto messi a disposizione dall'Ateneo vanno, infatti, a sommarsi a quelli che, con le loro relazioni annuali, le Commissioni Paritetiche già formulano su singoli corsi di studio o su gruppi omogenei di corsi (in modo sicuramente più accurato e pertinente in virtù delle caratteristiche di composizione ed operatività di tali organi).

Si tratta, in sintesi, di azioni formative mirate e non standardizzate che, ancorché onerose in termini organizzativi e di tempo che occorre dedicarvi, risultano molto efficaci in quanto consentono di trasmettere agli attori incaricati dello svolgimento di specifici compiti nell'ambito del sistema di AQ di Ateneo strumenti ed indicazioni concrete per permettere loro di affrontare nel modo corretto il ruolo assegnato e acquisire piena consapevolezza delle responsabilità ricoperte in materia di assicurazione della qualità.

In questo quadro di interventi ciò che risulta ancora carente è l'organizzazione di una formazione sistematica sui principi generali della qualità e sui criteri e i meccanismi di *quality assurance*, che coinvolga tutti i docenti e/o gli esponenti della struttura amministrativa che ricoprono (o sono destinati a ricoprire) ruoli specifici nell'organizzazione del sistema interno di AQ o che hanno responsabilità su aree o processi interessati dai relativi meccanismi.

Alla luce dell'attività svolta e dell'esperienza maturata in questi primi anni di applicazione del modello AVA, la valutazione del Nucleo sull'operatività complessiva delle strutture che governano i processi di AQ di Ateneo inerenti alla didattica¹⁰ è sostanzialmente positiva.

In termini dimensionali, la composizione degli organismi attivati (7 membri, per quanto riguarda il Nucleo e il Presidio, 6 membri per ciascuna delle tre Commissioni Paritetiche, 3 membri per i gruppi di gestione dell'AQ dei corsi di studio e un numero di componenti variabile da 3 a 5, per quanto concerne i corrispondenti gruppi di riesame) garantisce un buon equilibrio tra varietà e diversificazione delle competenze, da un lato, ed efficienza di funzionamento dall'altro, tenuto anche conto delle dimensioni non elevate dell'Università (che si compone di una sola Facoltà, 8 Dipartimenti e 17 corsi di studio offerti).

Anche per quel che concerne i criteri stabiliti per la composizione di tali organi, essi appaiono coerenti con le caratteristiche organizzative e di funzionamento dell'Ateneo e delle sue principali componenti interne, integrandosi in modo armonioso con le regole e i meccanismi che ne disciplinano la governance.

In particolare, il Presidio di Qualità è 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).

¹⁰ Non si ritengono valutabili, in questa sede, gli aspetti di operatività della AQ della ricerca in considerazione della recente messa in opera delle relative procedure e responsabilità.

Da questo schema di composizione dell'organo risalta, oltre alla già richiamata snellezza di funzionamento (rafforzata dal meccanismo delle sezioni distinte per area di competenza), la presenza 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); ciò offre ampia garanzia del grado di autorevolezza su cui il Presidio può contare nell'esercizio del suo ruolo e assicura il coinvolgimento diretto dei referenti di "linea" nell'impostazione dei meccanismi di AQ da applicare all'interno dei rispettivi ambiti e nel loro allineamento con la visione degli organi di governo dell'Università.

Per quanto riguarda le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, ognuna di esse fa riferimento a una delle tre Scuole che gestiscono l'offerta di programmi di I e II livello (Scuola Universitaria, Scuola Superiore Universitaria e Scuola di Giurisprudenza) e risulta composta da 3 docenti e 3 studenti. La componente docente è selezionata tra professori che hanno ricoperto 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) e che, allo stesso tempo, hanno competenze disciplinari il più possibile rappresentative delle principali materie impartite in tali corsi. Per la componente studentesca la regola stabilita è quella di chiamare a far parte delle Commissioni i tre rappresentanti degli studenti eletti nei rispettivi Consigli di Scuola, introducendo un criterio di associazione automatica della carica di rappresentanti in questi organi con quella di membri delle relative Commissioni Paritetiche.

La scelta di prevedere la medesima composizione indipendentemente dalla numerosità dei corsi di studio oggetto di attenzione (attualmente così caratterizzata: 6 per la Commissione Paritetica della Scuola Undergraduate, 10 per la Commissione della Scuola Graduate e 1 soltanto per quella della Scuola di Giurisprudenza) non ha determinato finora l'insorgenza di alcuna complicazione di tipo operativo: anche la Commissione più "penalizzata" da questo punto di vista (quella della Scuola Graduate, con 10 corsi di studio da monitorare) nei suoi due anni di attività ha lavorato in modo corretto ed accurato, predisponendo analisi e valutazioni adeguatamente articolate con riferimento a ciascun corso di studio e rispettando sempre le tempistiche definite dal Presidio di Qualità.

Anche l'eterogenea composizione delle Commissioni e le diverse istanze in esse rappresentate non ha finora dato luogo a problemi di coordinamento né a situazioni di contrapposizione, quanto meno con riferimento agli esiti finali del loro operato, che in tutti i casi danno evidenza di una sostanziale sintonia e convergenza di vedute.

Le riunioni di questi organi non sono generalmente molto frequenti (anche per le difficoltà organizzative di seguito richiamate) ma si concentrano nei momenti essenziali, collocati nell'ultima parte dell'anno, quando entra nel vivo l'attività di analisi e valutazione propedeutica alla stesura delle rispettive relazioni annuali.

Gli unici punti di attenzione relativi alla loro operatività, già segnalati nella precedente relazione e ancora validi, riguardano:

- La difficoltà che talvolta si riscontra nel coinvolgere attivamente e in modo continuativo i membri studenti, sia per gli avvicendamenti più o meno frequenti che si verificano in conseguenza del completamento dei relativi percorsi di studio sia per i consistenti impegni che alcuni di loro si trovano a dover affrontare (preparazione degli esami, avvio di attività di studio o di stage all'estero) in prossimità delle scadenze fissate per l'attività delle Commissioni. Gli impedimenti di natura logistica, collegati all'assenza fisica di alcuni membri, sono stati finora parzialmente superati organizzando riunioni in videoconferenza, ma è evidente che queste condizioni di operatività, ancorché strutturali e difficilmente

modificabili, possono creare non pochi disagi, determinando in alcuni casi uno scarso apporto di contributi da parte degli studenti e un corrispondente aggravio di lavoro a carico della componente docente.

- La tendenza ad eccedere nell'individuazione di punti di attenzione e nella formulazione di corrispondenti raccomandazioni, che toccano aspetti anche molto di dettaglio inerenti alla programmazione e all'organizzazione delle attività didattiche dei corsi di studio. Il fatto che le Commissioni sia tenute ad esprimersi su tali tematiche con frequenza annuale, attivando ogni volta un iter formale molto articolato di azioni e controlli successivi che non possono essere disattesi, potrebbe alla lunga determinare un problema di concreta sostenibilità di questo processo da parte dei direttori dei corsi di studio e dei rispettivi gruppi di riesame. A tal riguardo, il Nucleo segnala con favore le indicazioni ricevute dal Presidio circa l'intenzione di regolamentare in modo più accurato l'azione futura delle Commissioni, facendo in modo che il loro lavoro si concentri sugli aspetti considerati realmente rilevanti, per evitare che gli interventi segnalati (che spesso, nella loro messa in pratica, richiedono lo svolgimento di azioni che travalicano l'intervallo annuale) si accumulino nel tempo, diventando così difficilmente gestibili.

Con riferimento al Nucleo di Valutazione, la sua composizione è regolata dallo Statuto, il quale stabilisce che l'organismo è costituito da “almeno due docenti dell'Università, due dirigenti amministrativi e almeno due esperti esterni [...] nominati dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Consiglio Accademico per la componente docenti”. La compagine attualmente in carica è formata 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 esterni¹¹. Questa configurazione, compatta ed eterogenea, ha tra i suoi vantaggi principali quello di assicurare la rappresentatività delle due anime della comunità universitaria, quella accademica e quella amministrativa, oltre che di alcune realtà istituzionali di riferimento per l'Ateneo. Si tratta di un'articolazione che consente, attraverso il confronto tra diverse prospettive, di valorizzare il dibattito interno all'organismo e di arricchire l'apporto di idee e proposte che esso è in grado di offrire all'Università. Per quanto riguarda, in particolare, la componente esterna, questa potrebbe anche essere ulteriormente rafforzata in futuro per consentire all'organismo l'espressione di contributi caratterizzati da una maggiore dose di eterogeneità ed indipendenza; ciò nonostante, 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, costituisce un indubbio punto di forza, che ha permesso al Nucleo di accrescere nel tempo la propria autorevolezza e di acquisire ampia considerazione all'interno della comunità bocconiana. Nella direzione della creazione di condizioni atte a favorire uno svolgimento ancor più efficiente ed efficace dei compiti affidati a questo organismo di valutazione si rinnova al Rettorato l'invito (già espresso nell'ambito della precedente relazione) a ridefinire le regole di incompatibilità che riguardano la carica di componente docente, che nella loro attuale formulazione appaiono particolarmente rigide ed estese, con la conseguenza di rendere piuttosto frequenti le dimissioni di tali categorie di membri prima della scadenza naturale del loro mandato (in ragione del conferimento di altri incarichi accademici non compatibili), dando luogo a non poche difficoltà in termini organizzativi e di apporto concreto ai lavori dell'organismo.

¹¹ 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.

In merito, infine, alle strutture incaricate di gestire, a livello decentrato, l'AQ dei singoli corsi di studio (articolate nei gruppi di gestione dell'AQ¹² e nei gruppi di riesame), si fa presente che i primi hanno una composizione molto stringata e identica per tutti i programmi formativi (vi fanno parte: il direttore del corso, il docente assistente del direttore¹³ e l'addetto alla segreteria del corso), mentre i gruppi di riesame presentano una conformazione ugualmente snella ma più variabile, essendo lasciata maggiore discrezionalità ai direttori di corso di studio nella scelta dei criteri di nomina e delle dimensioni di tali compagini, fatto salvo l'obbligo di includervi almeno uno studente rappresentante che siede nel corrispondente Comitato di corso di studio¹⁴. L'azione di questi organismi, le cui modalità di funzionamento sono molto essenziali e prive di procedure formalizzate (soprattutto per quanto concerne i gruppi di gestione dell'AQ dei corsi di studio) si è finora rivelata complessivamente ordinata ed efficace, non facendo emergere alcun tipo di criticità o inadeguatezza. L'unico aspetto da segnalare, a tal riguardo, è la ricorrenza del fenomeno della limitata partecipazione della componente studentesca alle riunioni e, più in generale, ai lavori dei gruppi di riesame, già evidenziata con riferimento alle Commissioni Paritetiche e avente, all'origine, lo stesso tipo di motivazioni.

Le interazioni tra il Presidio della Qualità e gli organi "periferici" del sistema di AQ di Ateneo sono continue e sistematiche¹⁵: intensi sono i contatti con le Commissioni Paritetiche, i direttori dei corsi di studio e i relativi gruppi di riesame, mentre non vi sono collegamenti diretti con i Comitati di corso di studio e tantomeno con i Consigli di Dipartimento¹⁶ (né da parte del Presidio né ad opera delle stesse Commissioni Paritetiche, che ai fini del loro intervento interagiscono quasi esclusivamente con i direttori dei corsi di studio oggetto di valutazione o, più raramente, con il Direttore della Scuola di riferimento, per aspetti di carattere generale che travalicano le competenze specifiche dei direttori di programma). I rapporti tra questi organi sono stati, finora, sempre proficui e improntati alla più ampia collaborazione reciproca; in particolare, il Presidio si è fatto carico di supportare le Commissioni Paritetiche e i gruppi di riesame dei corsi di studio nello sviluppo delle attività collegate alla predisposizione dei rispettivi rapporti annuali, con un'azione di guida ed affiancamento che è risultata particolarmente consistente nel corso del primo anno di avvio di questi processi e che, in corrispondenza del consolidamento e della piena assimilazione dei meccanismi sottostanti da parte dei soggetti responsabili, è andata progressivamente trasformandosi in un intervento di coordinamento e supervisione generale.

¹² I gruppi di gestione dell'AQ costituiscono i team ristretti di riferimento per la gestione della qualità di un corso di studio, con il compito di indirizzare e tenere sotto controllo le prestazioni complessive del programma formativo e di predisporre l'attività di autovalutazione che prepara e precede il processo di riesame periodico (annuale e/o triennale).

¹³ Si tratta di una figura che collabora con il Direttore per tutti gli aspetti relativi alla didattica e per la gestione dei rapporti con gli studenti e che garantisce, inoltre, l'interfaccia con i servizi amministrativi dell'Università.

¹⁴ Generalmente i gruppi di riesame si compongono del direttore del corso di studio, del docente assistente del direttore, di uno o più docenti di riferimento del corso e di uno o più studenti rappresentanti nel Comitato di corso di studio.

¹⁵ Si segnala che, per ovvie ragioni, in questa prima fase di operatività l'attenzione è stata prevalentemente rivolta all'area della didattica. Per quanto concerne la ricerca i rapporti del Presidio con i singoli Dipartimenti hanno cominciato a svilupparsi e ad acquisire carattere di regolarità quando è entrato nel vivo il processo di compilazione delle SUA-RD (e, quindi, verso la fine del 2014); nello specifico, l'interazione è avvenuta con i Direttori delle strutture e non con i Consigli di Dipartimento (né tantomeno con le Giunte di Dipartimento), con i quali il Presidio, seguendo una prassi già in uso sul fronte della AQ della didattica, non ha rapporti diretti.

¹⁶ Si ricorda che in Bocconi i Dipartimenti (e i relativi organi rappresentativi) non hanno competenze in materia di gestione dei corsi di studio, ma si occupano solo di mettere a disposizione i docenti occorrenti in relazione alle corrispondenti aree disciplinari di riferimento.

Anche le relazioni tra gli attori “centrali” del sistema di AQ (Nucleo e Presidio) e tra questi e gli organi di governo dell’Ateneo sono ben delineate e permeate da uno spirito collaborativo e di rispetto delle reciproche competenze.

Per quanto riguarda l’interazione Nucleo-Presidio, i due organi si rapportano con una certa frequenza, e con varie modalità, nel corso dell’anno per tenersi reciprocamente aggiornati sullo svolgimento delle proprie attività. In questo senso, si segnala la prassi di trasmettere, per conoscenza, i verbali delle sedute del Nucleo al Presidente del Presidio e viceversa, con riferimento alle riunioni tenute dal Presidio, cui si aggiungono diverse occasioni di contatto informale che avvengono tra i rispettivi Presidenti, mentre sono previsti anche alcuni momenti di incontro formale. In particolare, è il Presidente del Presidio ad essere invitato a specifiche sedute del Nucleo per illustrare lo stato di avanzamento dei processi di AQ interni all’Ateneo o per discutere di specifici argomenti o di nuove procedure di valutazione, ogni qualvolta se ne ravvisi la necessità.

Con riferimento alla qualità di questa interazione, tra i due organismi si è instaurata una proficua dialettica, basata su una buona sintonia di vedute, che ha permesso finora di operare senza contrasti e tantomeno contese di attribuzione di funzioni (grazie ad una chiara suddivisione interna dei rispettivi ruoli, improntata all’eliminazione di tutte le possibili ambiguità insite nell’articolazione delle competenze previste dal modello nazionale AVA).

In merito ai rapporti con gli organi di governo dell’Ateneo, molto stretti ed assidui sono quelli esistenti tra il Presidio, il Rettore e i membri del Consiglio Accademico¹⁷, che in parte coincidono con quelli del Presidio (è il caso dei tre Dean, del prorettore all’Organizzazione, del prorettore per la ricerca e del prorettore allo sviluppo, che ricopre contemporaneamente il ruolo di Presidente del Presidio). Le stesse caratteristiche di composizione di questi due organi sono, dunque, di per sé garanzia di una notevole interazione, che risulta consolidata dal fatto che il Presidente del Presidio è solito presentare al Consiglio Accademico, almeno una volta all’anno, un resoconto delle principali attività svolte in tema di AQ e dei risultati corrispondentemente ottenuti, oltre che riferire periodicamente a quest’organo in merito a ogni questione che richiede l’assunzione di una decisione o la pianificazione di un intervento organizzativo in materia di *quality assurance*. Da ultimo, si fa presente che il Rettore riceve per conoscenza i verbali delle sedute del Presidio, così da essere costantemente aggiornato sulle attività svolte da tale organismo.

Anche l’interazione tra il Nucleo e i vertici dell’Ateneo è piuttosto sistematica e basata su canali di comunicazione consolidati da anni. Attivi e frequenti sono, in particolare, i rapporti con il Rettore, che oltre a confrontarsi in modo informale con il Presidente del Nucleo sulle tematiche più rilevanti inerenti ai processi di valutazione, interviene alle sedute dell’organismo in una serie di occasioni formali, tra le quali si segnalano:

- la presentazione del programma rettorale biennale all’atto dell’insediamento;
- l’illustrazione dei risultati dell’azione del Rettorato allo scadere del mandato biennale;
- la descrizione delle motivazioni e degli obiettivi collegati alla decisione di istituire un nuovo programma formativo, preliminarmente alla formulazione da parte del Nucleo del richiesto parere da far confluire nella relazione tecnica di accompagnamento;

¹⁷ Il Consiglio Accademico, organo centrale di governo dell’Ateneo che svolge funzioni di indirizzo strategico, coordinamento e controllo di tutta l’area accademica sulla base delle finalità e delle linee guida stabilite dal Consiglio di Amministrazione, è composto dal Rettore, che lo presiede, dai Prorettori, dai Direttori delle Scuole e dai Direttori di Dipartimento.

- la presentazione dei tratti salienti di documenti di pianificazione generali (piano strategico quinquennale; politiche di Ateneo, etc.).

Il Nucleo non ha relazioni dirette con il Consiglio Accademico mentre con il Consigliere Delegato i rapporti sono limitati agli aspetti di valutazione aventi per oggetto i servizi universitari e, più in generale, le performance delle strutture amministrative. Con riferimento a queste tematiche il Consigliere Delegato è invitato periodicamente ad illustrare al Nucleo le iniziative programmate, i risultati dei processi di valutazione nonché lo stato di avanzamento delle azioni attivate a valle degli stessi; in queste occasioni, così come in altri momenti ritenuti essenziali, il Nucleo esercita la sua azione di supervisione rivolta non solo alla corretta applicazione degli strumenti e delle metodologie di valutazione adottati ma anche ad assicurare che tali strumenti, così come i risultati ad essi collegati, siano adeguatamente conosciuti e condivisi nell'ambito dell'intera comunità universitaria.

Il Rettore e il Consigliere Delegato dell'Università ricevono, infine, sistematicamente i verbali delle sedute del Nucleo e le relazioni annuali predisposte da quest'organismo.

Sul fronte della partecipazione degli studenti ai processi decisionali riguardanti le attività formative, il Nucleo può testimoniare come non solo gli studenti siano coinvolti, a tutti i livelli, nella gestione della vita universitaria, ma come il loro apporto di idee e di contributi sia incentivato e tenuto in considerazione dall'Ateneo. Va innanzitutto rilevato, a questo riguardo, che rappresentanze studentesche sono presenti nella gran parte degli organi di governo e gestione dell'Università, dal Consiglio di Amministrazione (1 studente) al Collegio dei Docenti (5 studenti), dal Consiglio Accademico (tre studenti¹⁸) ai Consigli di Dipartimento (1 studente), dai Consigli di Scuola (3 studenti) ai Comitati di corso di studio (4 studenti per i corsi di laurea triennale e per il corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza e 2 per i corsi di laurea magistrale) fino al Consiglio Direttivo dell'Istituto per il diritto allo Studio Universitario – Bocconi (3 studenti); alle rappresentanze negli organi collegiali si aggiungono poi, per quanto riguarda specificamente i processi di AQ della didattica, le già richiamate presenze nei gruppi di riesame dei corsi di studio (oltre che, ovviamente, nelle Commissioni Paritetiche) e le figure dei rappresentanti di “classe” (due per ciascuna classe di corso di studio), che hanno il compito di agire da collegamento tra gli studenti e i docenti e da portavoce per la comunicazione e la risoluzione di problemi, difficoltà o incomprensioni che dovessero emergere durante lo svolgimento delle attività didattiche¹⁹.

Nei vari consessi in cui sono chiamati a partecipare gli studenti contribuiscono, con le loro indicazioni e i loro suggerimenti, al sostenimento della qualità dei processi didattici e dei servizi di supporto messi a disposizione dall'Ateneo. Sebbene sia stato sottolineato il limite che, in alcuni casi, caratterizza la loro attività all'interno di specifici organi, soprattutto ove è richiesto di fornire un contributo intenso in

¹⁸ Segnalati dagli stessi rappresentanti tra i 5 studenti eletti nel Collegio dei Docenti, intervengono ai lavori del Consiglio Accademico limitatamente alle materie di loro preminente interesse, con diritto di parola e di proposta.

¹⁹ La funzione svolta da questi rappresentanti (che i docenti responsabili d'insegnamento sono invitati ad incontrare periodicamente per discutere insieme dell'andamento dell'attività didattica nelle specifiche classi) si è rivelata nel corso degli anni di grande utilità, in quanto grazie alla loro posizione privilegiata essi sono in grado di intercettare possibili criticità sul nascere e i loro rilievi, se considerati con spirito propositivo da entrambe le parti, forniscono lo spunto per intervenire con misure di aggiustamento in corso d'opera, evitando che i problemi riscontrati si amplifichino e si trascinino fino al completamento delle attività del semestre per poi emergere in sede di acquisizione delle opinioni degli studenti, quando il loro effetto si è pienamente dispiegato e non è più recuperabile (se non con riferimento all'anno accademico successivo).

tempi ristretti²⁰, occorre infatti rimarcare che, quando gli studenti intervengono, le loro proposte sono generalmente accolte con favore, anche perché, grazie alla differente prospettiva dalla quale provengono e all'utilizzo di approcci quasi sempre costruttivi, costituiscono apporti utili e spesso originali all'individuazione di opportunità di miglioramento.

Da ultimo occorre, poi, considerare l'importanza che da sempre l'Ateneo attribuisce alle opinioni espresse dagli studenti attraverso i questionari di valutazione (aventi per oggetto la didattica impartita nei singoli insegnamenti e in un anno di corso, i programmi formativi nel loro insieme, i servizi di supporto allo studio, etc.), che sono utilizzate non solo come spunto per introdurre cambiamenti inerenti ad aspetti generali di carattere organizzativo-gestionale o per risolvere specifiche situazioni problematiche (che interessano singoli insegnamenti o determinate prestazioni erogate), ma anche come base per la definizione di misure di incentivazione, anche di natura economica, dell'operato dei docenti²¹.

Numerose sono le evidenze di adeguata attenzione posta dall'Ateneo alle indicazioni e ai rilievi degli studenti che emergono dalle rilevazioni periodiche delle loro opinioni o attraverso l'azione svolta dalle Commissioni Paritetiche e/o dai gruppi di riesame dei corsi di studio. Solo a scopo esemplificativo, si ritiene utile richiamare di seguito un paio di casi di proposte avanzate dagli studenti nei mesi più recenti proprio nell'ambito dei processi di AQ dei corsi di studio, che sono state prese in considerazione e tradotte in azioni corrispondenti da parte degli organi responsabili:

- In sede di discussione e approvazione del rapporto di riesame (ediz. 2015) del corso di laurea magistrale EMIT, con riferimento all'obiettivo di incremento del numero di applications da parte di studenti con laurea non di tipo economico-manageriale, i rappresentanti degli studenti del rispettivo Comitato di corso di studio hanno fornito alcuni suggerimenti riguardanti lo svolgimento di specifici contest (del tipo “*case-competition*”) o l'organizzazione, all'interno della neo-costituita *Summer School*²² della Bocconi, di un corso tagliato sui temi della *entrepreneurship* in modo da attrarre anche gli studenti che intendano completare il proprio background tecnico con conoscenze di tipo manageriale da utilizzare per lo sviluppo di iniziative imprenditoriali. Questi contributi sono stati ripresi dal direttore del corso di laurea, che li ha ritenuti utili e meritevoli di essere condivisi anche con l'ufficio Orientamento della Divisione Studenti (preposto all'organizzazione delle attività di reclutamento e di selezione dei candidati) per valutarne la fattibilità; in particolare, la seconda delle due proposte indicate è stata recepita e ha dato luogo all'inserimento, nel “pacchetto” di insegnamenti impartiti nella prima edizione della Summer School dell'Ateneo, di un corso di “*Private Equity and Venture Capital*”.
- Il gruppo di riesame del corso di laurea magistrale in Marketing Management (MM), dopo aver esaminato la relazione predisposta su questo programma formativo dalla rispettiva Commissione Paritetica (edizione 2014), ha giudicato pienamente condivisibile una specifica raccomandazione in essa riportata, su richiesta della componente studentesca,

²⁰ Una situazione che si verifica piuttosto regolarmente soprattutto con riferimento al lavoro demandato ai gruppi di riesame dei corsi di studio, che si concentra negli ultimi due mesi dell'anno (che operativamente si riducono a un mese e mezzo, per la presenza delle vacanze natalizie), durante i quali gli studenti sono generalmente oberati di impegni collegati al completamento del semestre didattico.

²¹ Per la descrizione dei meccanismi di *rewarding* dei docenti collegati alle performance didattiche dimostrate si rimanda a quanto indicato nel capitolo 4 della relazione (par. 4.4. “Diffusione e utilizzo dei risultati delle rilevazioni”).

²² E' un'iniziativa sviluppata nel corso del 2015 che prevede l'organizzazione, durante il mese di luglio, di alcuni corsi intensivi della durata di tre settimane sui temi economico-manageriali, impartiti interamente in inglese ed aperti ad un gruppo selezionato di studenti triennali provenienti da qualsiasi percorso formativo di Atenei italiani o stranieri.

riguardante l'individuazione di modalità e/o strumenti didattici che permettano di stimolare lo spirito di iniziativa (in linea con le esigenze di miglioramento emerse in questo ambito dalla rilevazione condotta presso i laureandi al termine degli studi). In sede di riesame 2015 si è così deciso di pianificare un intervento mirato su questo fronte, consistente in una più efficace strutturazione di un insegnamento curricolare²³ attraverso l'inserimento, come attività "pratica" per gli studenti frequentanti oggetto di valutazione ai fini dell'attribuzione del voto finale, di un progetto di gruppo riguardante lo sviluppo di un'idea imprenditoriale nonché l'organizzazione di alcuni workshop di approfondimento delle tematiche operative collegate all'ideazione e alla gestione di una start-up da affiancare alle attività didattiche ordinarie.

Per quanto riguarda l'efficacia dell'azione finora svolta dalle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, il Nucleo attesta con soddisfazione come, nei due anni scarsi trascorsi dalla loro costituzione (avvenuta in Bocconi solo di recente, nell'ottobre del 2013), tali organi abbiano operato alacremente, sviluppando nelle loro relazioni analisi accurate e particolareggiate riguardanti i principali aspetti della pianificazione e organizzazione dei corsi di studio e delle relative attività didattiche; questo lavoro approfondito ha dato luogo alla formulazione di una gran mole di indicazioni e suggerimenti di miglioramento (complessivamente, oltre 220 spunti di possibili interventi, ripartiti tra i 16 corsi di studio esaminati, contenuti nelle relazioni predisposte alla fine del 2013 e poco meno di 200 presenti nelle relazioni redatte nel 2014), che per certi versi appaiono anche eccessive, inducendo il Presidio (come già accennato nelle pagine precedenti) ad intervenire per "calmierare" in qualche modo questa tendenza all'iperattività.

In ogni caso, gli aspetti segnalati dalle Commissioni nelle loro relazioni, pur non riguardando situazioni problematiche né criticità tali da rendere necessaria l'adozione di misure tempestive, sono stati in larga parte presi in seria considerazione dai direttori dei corsi di studio interessati e dai rispettivi gruppi di riesame, che li hanno utilizzati come spunto e incentivo alla definizione di corrispondenti azioni di miglioramento, codificate nei relativi rapporti di riesame. In particolare, restringendo il campo alle indicazioni espresse in merito all'organizzazione e gestione dei corsi di studio e alla didattica impartita, il grado di accoglimento delle proposte avanzate risulta molto elevato (pari all'84% nell'ambito dell'edizione 2014 dei riesami e all'87% nell'edizione 2015).

Appare opportuno, del resto, sottolineare che, su espressa richiesta formulata dal Presidio, i direttori dei corsi di studio sono tenuti a dar conto in sede di riesame annuale dei suggerimenti formulati dalle Commissioni, che possono recepire (traducendoli in azioni specifiche, con indicazione di modalità, tempi e responsabilità di svolgimento) così come non darvi seguito, ma in tal caso devono espressamente segnalare le motivazioni che giustificano una simile scelta.

Nell'ipotesi in cui la raccomandazione della Commissione comporti l'adozione di interventi che travalicano la sfera di responsabilità del direttore o del Comitato di corso studio, il gruppo di riesame è

²³ Si tratta dell'insegnamento "*Product innovation and market creation*" che, nell'edizione 2014-'15, ha previsto lo sviluppo da parte degli studenti frequentanti di un attività progettuale collegata ad un concorso nazionale indetto dalla società *SisalPay* dal titolo "Go Beyond" (che prevedeva l'assegnazione di un premio monetario per i vincitori da utilizzare per la realizzazione concreta dell'idea imprenditoriale selezionata e la possibilità di usufruire, nei primi mesi di avvio del progetto, del supporto e della consulenza di un network di imprese partner dell'iniziativa).

tenuto ad informare i soggetti o organi competenti²⁴ e concordare con essi l'azione più opportuna da indicare nel rapporto²⁵.

Senza addentrarsi in questa sede nel merito delle singole proposte²⁶, bastano i numeri sopra richiamati a rimarcare la validità e l'efficacia dell'attività svolta dalle Commissioni Paritetiche, che per quanto sia da affinare in futuro per evitare possibili eccessi di protagonismo, ha dimostrato di stimolare utili riflessioni all'interno dei corsi di studio, fornendo input preziosi per individuare non solo eventuali problemi cui porre rimedio ma anche opportunità di cambiamento in un'ottica di miglioramento continuo.

Con riferimento all'attività del Presidio e al livello di ascolto che esso ottiene presso gli organi di governo dell'Ateneo, il Nucleo ha potuto verificare come i suoi interventi e i suoi rilievi siano presi in adeguata considerazione da parte del Rettore, del Consigliere Delegato e del Consiglio Accademico, i quali finora si sono sempre attivati per favorirne l'operato e per mettere in atto (con maggiore o minore sollecitudine, a seconda delle situazioni) quanto suggerito. Quest'attitudine all'accoglimento delle indicazioni provenienti dal Presidio, in parte favorito dal fatto che molti dei suoi membri coincidono con quelli che siedono nel Consiglio Accademico (come già accennato in precedenza), ha caratterizzato lo stesso processo di costruzione e implementazione del sistema di AQ interno. Esempi di richieste favorevolmente recepite, in tal senso, dal Rettorato e dal Consiglio Accademico riguardano:

- l'introduzione di un criterio di nomina a rotazione su base annuale dei componenti docenti delle Commissioni Paritetiche, che durano in carica ciascuno per un periodo corrispondente a 3 anni accademici, finalizzato ad assicurare adeguata continuità, in termini di competenze e "know-how", all'azione di questi organismi, non potendo contare sulla stabilità della componente studentesca, soggetta a frequenti mutamenti per le dinamiche che caratterizzano le nomine dei rappresentanti negli organi collegiali (nonché per le vicende riguardanti la carriera universitaria di ciascun studente);
- la decisione, assunta nel corso del 2014, di anticipare da dicembre a ottobre la scadenza interna per la redazione delle relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche, in modo da permettere ai gruppi di riesame dei corsi di studio di disporre delle analisi e delle indicazioni in esse contenute in tempi più compatibili con l'impostazione del proprio lavoro, rendendo così più razionale ed efficace l'intero processo che, a partire dagli spunti provenienti dalle Commissioni e utilizzando tutte le altre informazioni disponibili, porta alla stesura dei rapporti di riesame;
- la definizione e formalizzazione di un insieme di politiche per la qualità relative ai principali ambiti o "driver" dell'azione universitaria (didattica, ricerca, studenti, corpo docente), derivanti da una politica generale che funge da cornice di riferimento e in cui sono declinati i principi e i criteri che orientano l'approccio dell'Ateneo nel perseguimento del miglioramento continuo della qualità.

²⁴ Che, a seconda dei casi, possono essere il Direttore o il Consiglio della Scuola di riferimento, il direttore del Dipartimento di afferenza del docente o dell'insegnamento interessato, il responsabile di una determinata unità amministrativa, etc.).

²⁵ In caso di mancato accordo sull'iniziativa da assumere, il gruppo di riesame è tenuto ugualmente a segnalare questa circostanza nel proprio rapporto.

²⁶ Nell'insieme, con riferimento all'ultimo processo di riesame svolto alla fine del 2014, sono state prese in considerazione soprattutto le indicazioni aventi ad oggetto una maggiore razionalizzazione e innovazione delle modalità di insegnamento e dei metodi di accertamento di conoscenze e abilità, ma anche i suggerimenti inerenti alle modalità di conduzione della stessa attività di riesame.

In altri casi, il Presidio si è fatto portatore di proposte di intervento avanzate a livello periferico o emergenti dalle esigenze di gestione dei processi di AQ, che per le loro caratteristiche richiedevano l'assunzione di iniziative a livello centrale. Tra queste si richiamano, a titolo esemplificativo:

1. L'indicazione di alcuni direttori di corsi di laurea triennale di rivedere il processo inerente al "lavoro finale" richiesto agli studenti per il completamento del loro percorso di studi (in termini di modalità di assegnazione, guida alla stesura e valutazione conclusiva) al fine di accrescerne l'efficacia, sia in termini di apprendimento sia relativamente al contributo offerto dal docente supervisore. Tale segnalazione, formulata in sede di riesame annuale 2014, poteva essere tradotta in un'azione concreta solo attraverso un approccio unitario assunto a livello di Scuola; grazie all'intervento del Presidio, il Direttore della Scuola Undergraduate ha così attivato un gruppo di lavoro con il mandato di esaminare le inefficienze presenti in questo processo e individuare le possibili soluzioni migliorative da adottare in modo coordinato in tutti i corsi di I livello.
2. La richiesta di predisporre un repository unico di tutti i documenti, gli atti e le procedure formalizzate già esistenti (ma localizzati presso varie sedi e unità organizzative), in grado di attestare e tenere sotto controllo agevolmente il soddisfacimento degli standard previsti dal sistema di AQ interno; questo provvedimento, sollecitato dal Presidio al Consiglio Accademico all'inizio del 2014, è stato adottato stabilendo di attivare, presso l'ufficio Valutazione dell'Università, un archivio informatizzato della documentazione di *quality assurance* dell'Ateneo (che è progressivamente oggetto di integrazione e aggiornamento).

Il Nucleo rileva che le azioni qui richiamate, così come altre isolate iniziative avviate nel corso dell'ultimo anno (quando i meccanismi del sistema di AQ interno hanno cominciato a divenire operativi a tutti gli effetti), sono state sviluppate senza il loro inquadramento in piani formalizzati, contenenti l'indicazione dettagliata delle modalità, delle responsabilità e dei relativi tempi di realizzazione.

A questo riguardo occorre sottolineare che, non essendo finora emerse dall'attività di riesame dei corsi di studio e dall'insieme dei processi di rilevazione attivati, situazioni di criticità o di rilevante attenzione che inducessero il Presidio a sollecitare l'adozione di urgenti misure correttive, non si sono create le condizioni per la definizione, da parte degli organi di governo, di articolati e documentati piani di intervento.

Per le stesse ragioni non è stata finora predisposta una procedura strutturata di valutazione e controllo di simili attività pianificate dai vertici dell'Ateneo. Ciò non esclude, tuttavia, l'opportunità di impostare, d'ora in avanti, meccanismi più schematizzati anche in questo ambito per rispondere appieno alle logiche della *quality assurance* e per permettere un sistematico monitoraggio dell'attuazione non solo degli interventi promossi o sollecitati dal Presidio, ma anche delle linee d'azione previste dal piano strategico di Ateneo.

A conclusione dell'esame dei vari aspetti del sistema di AQ di Ateneo, così come si presentano nella loro attuale configurazione, il Nucleo può constatare che, sebbene siano ancora da perfezionare e mettere a punto una serie di meccanismi (soprattutto quelli connessi alla formalizzazione dei processi di presa in carico e di monitoraggio, da parte degli organi di governo, dei rilievi e delle indicazioni provenienti dal Presidio), nell'insieme esso risulta ben congegnato non solo in termini astratti ma anche nella sua applicazione concreta, che si è rivelata finora corretta ed efficace: in particolare, l'equilibrio individuato tra l'intrinseca complessità dei procedimenti che fanno capo al modello AVA, da un lato, e la linearità dei rapporti predisposti tra le strutture coinvolte unita alla chiarezza delle responsabilità ad esse assegnate, dall'altro, fornisce adeguate garanzie per una gestione soddisfacente e sostenibile dell'insieme dei processi di *quality assurance* riguardanti sia l'area della formazione che quella della ricerca scientifica.

II. Qualità della formazione a livello di Ateneo

In questo capitolo della relazione il Nucleo, attenendosi allo schema predisposto dall'ANVUR (nel documento "Linee guida 2015"), ha provveduto a sviluppare una dettagliata e argomentata valutazione di una serie di elementi che danno evidenza delle performance, anche in termini distintivi, dell'offerta formativa di I e II livello, considerata essenzialmente nel suo insieme (aggregazione per Ateneo e per Scuole)²⁷, nonché delle caratteristiche quali-quantitative dei principali servizi di supporto offerti agli studenti e delle dotazioni infrastrutturali e tecnologiche di cui dispone attualmente l'Ateneo.

A questo scopo il Nucleo ha raccolto ed analizzato un insieme articolato di informazioni e di documenti, sia di origine interna (es. schede SUA-CdS, indicatori di performance dei corsi di studio e delle strutture amministrative e di servizio dell'Università, rapporti statistici delle rilevazioni delle opinioni di studenti e laureandi, dati di stock e di flusso riguardanti la numerosità del corpo docente, dati sulle dotazioni infrastrutturali e tecnologiche di Ateneo) sia di origine esterna (es. database ANS, indicatori sulle carriere degli studenti pubblicate da ANVUR).

Le analisi e le valutazioni che seguono sono presentate rispettando la sequenza di argomenti indicata nelle citate linee guida dell'ANVUR. In merito agli indicatori resi disponibili dall'ANVUR, pur avendo deciso di farne ampio ricorso soprattutto per i commenti relativi alla sezione 1 in considerazione dell'indubbio vantaggio offerto dalla possibilità di una comparazione dei relativi dati su base nazionale, il Nucleo sottolinea alcune perplessità di utilizzo legate sia alle particolari modalità di costruzione di alcuni di essi (in particolare quelli che fanno riferimento al gruppo "tassi di abbandono e prosecuzione degli studi"), che possono indurre qualche confusione nell'interpretazione dei relativi fenomeni oggetto di misurazione, sia alla mancata disponibilità di dati temporalmente aggiornati (che, ovviamente, riduce l'efficacia del loro valore descrittivo).

1. Attrattività dell'offerta formativa

A. Immatricolazioni

Descrivere l'andamento delle immatricolazioni ai corsi di studio della Bocconi è un esercizio poco significativo in ragione della presenza di un sistema di ammissione che prevede l'accesso, a ciascuno di essi, di un numero programmato di studenti. Le variazioni che si registrano nel corso degli anni sono quindi, solitamente, frutto di cambiamenti nella struttura dei corsi medesimi (principalmente dovuti all'aggiunta o alla soppressione di una delle classi interne in cui eventualmente essi si articolano).

Ciò emerge chiaramente se si analizzano i dati degli indicatori resi disponibili dall'ANVUR relativamente all'andamento delle immatricolazioni nel triennio 2010-'11/ 2012-'13, i quali mostrano un sostanziale allineamento dei valori nei tre anni considerati. Il lieve incremento registrato con riferimento alla Scuola Undergraduate (nell'ambito della quale il numero di immatricolati complessivo passa, nel triennio in esame, da 2.322 a 2.389) è per lo più attribuibile ad una modifica apportata al corso BIEMF e tradottasi nell'inserimento di una nuova classe a partire dall'a.a.2012-'13 per rispondere alle richieste sempre più elevate riscontrate in termini di candidature a questo programma (unico, tra quelli triennali,

²⁷ Sebbene, in alcune circostanze, sia stato considerato opportuno richiamare anche le performance registrate da singoli corsi di studio.

ad essere impartito interamente in inglese). Analogo discorso vale per quanto riguarda la Scuola Graduate, dove l'incremento rilevato di immatricolati (dell'ordine di un centinaio di studenti), è in gran parte da ricondurre all'aggiunta di una nuova classe nell'ambito del corso IM, avvenuta nell'a.a.2012-'13 per le stesse ragioni indicate per il BIEMF. Gli altri corsi di studio afferenti alle tre Scuole (Undergraduate, Graduate e Giurisprudenza) mostrano una sostanziale stabilità del numero di immatricolati o variazioni molto lievi da un anno all'altro riconducibili alle naturali dinamiche che si determinano tra coorti di studenti differenti.

Considerata la scarsa utilità dell'indicatore "immatricolazioni" per la valutazione dell'attrattività dell'offerta formativa dell'Ateneo, il Nucleo ha ritenuto opportuno prendere in esame anche i dati relativi all'andamento del processo di selezione, da cui si possono ricavare informazioni più significative in quanto si considera la dimensione corretta della domanda espressa dai potenziali candidati. In questo senso, gli ultimi dati disponibili sul numero degli studenti partecipanti ai test di ammissione, relativi al triennio accademico 2011-'12/2013-'14, fanno emergere una stabilità quasi generalizzata anche in termini di tasso di selezione complessivo²⁸, il cui valore oscilla mediamente tra il 40% e il 45% per quanto riguarda i corsi delle Scuole Undergraduate e Graduate mentre si mostra in leggero incremento, se pur su livelli che si confermano decisamente positivi (52% nell'a.a. 2013-'14 rispetto a poco meno del 44% dell'a.a. 2011-'12), con riferimento al Corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (CLMG).

Anche l'analisi del bacino di provenienza degli immatricolati appare molto interessante ai fini dell'espressione di un giudizio compiuto sul livello di attrattività dei corsi di studio che tenga conto del contesto competitivo complessivo, nazionale ed internazionale. Il Nucleo fa presente, a questo proposito, che da anni l'Ateneo punta ad accrescere progressivamente la quota di studenti internazionali che frequentano i propri programmi (nell'ambito della più ampia strategia di internazionalizzazione promossa dal Consiglio di Amministrazione). Nel perseguire tale obiettivo, l'Università ha intrapreso diverse linee d'azione che vanno dall'aumento dell'offerta formativa in lingua inglese²⁹ all'attivazione di una serie di convenzioni con atenei esteri per l'erogazione di programmi formativi condivisi (*Double e Triple Degree*, partecipazione a circuiti internazionali quali *CEMS* o *Themis*, di cui si dirà più avanti – cfr. par.D della presente sezione) fino allo svolgimento di attività di orientamento organizzate direttamente all'estero (attraverso apposite campagne promozionali sviluppate prevalentemente in paesi europei ed asiatici). Tali interventi hanno permesso negli ultimi anni all'Ateneo di reclutare quote crescenti di studenti stranieri; un processo che è proseguito (con inevitabile lentezza a causa delle ingenti difficoltà che questo tipo di percorso comporta) anche nel triennio 2011-'12/2013-'14, nel corso del quale il tasso di immatricolati con cittadinanza estera è passato dall'11,9% al 12,7%, per quanto riguarda i corsi di laurea triennale, e dal 9% a oltre il 10% per i corsi magistrali afferenti alla Scuola Graduate³⁰. Questa tendenza all'internazionalizzazione della popolazione studentesca non ha riguardato, invece, la Scuola di Giurisprudenza (il cui unico corso attivo, il CLMG, presenta una quota di studenti stranieri

²⁸ Calcolato come rapporto percentuale tra n. di immatricolati effettivi e n. di partecipanti alle prove di ammissione.

²⁹ Attraverso l'attivazione di nuovi CdS interamente impartiti in inglese e l'organizzazione di percorsi in doppia lingua, con classi e/o major interni impartiti in inglese che si affiancano a classi e/o major impartiti esclusivamente in italiano.

³⁰ Alla quota di studenti regolarmente iscritti ai programmi formativi della Bocconi, vanno poi aggiunti gli studenti stranieri che scelgono quest'ateneo per trascorrere un periodo di studio attraverso i programmi "Exchange" o che frequentano porzioni di corsi di studio che la Bocconi eroga in condivisione con altre istituzioni internazionali (nell'ambito dei citati programmi di Double e Triple Degree, CEMS, Themis). Si tratta di un numero di studenti che risulta in continua crescita negli ultimi anni (da poco meno di 1.100 nell'a.a. 2010-'11 a circa 1.300 nell'a.a. 2012-'13).

immatricolati del tutto irrilevante) per l'assenza di una corrispondente offerta formativa in lingua inglese, non ritenuta fino a questo momento una direttrice di sviluppo prioritaria da parte dell'Ateneo.

Per quanto concerne la provenienza degli studenti italiani, i dati relativi al triennio accademico considerato confermano il fenomeno, ormai consolidato da anni, che vede la presenza di una quota molto elevata (prossima al 70%, con punte di circa il 75% per il CLMG) di immatricolati residenti al di fuori della Lombardia e provenienti da ogni regione d'Italia, a testimonianza del fatto che, guardando alla popolazione studentesca italiana, il bacino di riferimento per i corsi di studio della Bocconi è rappresentato dall'intero territorio nazionale.

Il Nucleo ritiene in conclusione che, anche alla luce delle dinamiche congiunturali esterne (crisi economica perdurante che ha inciso in modo sensibile sulla capacità di spesa delle famiglie, trend decrescente delle immatricolazioni al sistema universitario italiano nel triennio considerato – diminuite complessivamente del 6% e di circa il doppio se si restringe il campo ai corsi di studio dell'area sociale, che è quella prevalente nell'offerta formativa della Bocconi³¹), le tendenze rilevate in merito alle immatricolazioni ai corsi dell'Ateneo possano essere giudicate pienamente favorevoli, permettendo di attestare il mantenimento di una loro elevata attrattività anche a livello internazionale.

B. Tassi di abbandono e prosecuzione degli studi

I dati di confronto messi a disposizione dall'ANVUR relativamente alle prosecuzioni al II anno di corso segnalano, nell'insieme, performance molto positive dei corsi di studio della Bocconi rispetto a quelle dei corsi offerti dagli altri atenei italiani. Più in particolare, se si analizzano i valori degli indicatori "Prosecuzione stabile al II Anno"; "Prosecuzione sistema universitario II Anno"; e "Prosecuzione stabile al II Anno con >39 CFU"³², a livello complessivo la Bocconi si posiziona rispettivamente al 6°, 3° e 5° posto su 78 atenei considerati.

Il dettaglio degli indicatori presenti, in questo ambito, a livello di singolo CdS³³ è più articolato e permette di effettuare una comparazione con i valori medi riferiti agli altri CdS appartenenti alla medesima Classe di Laurea (e afferenti all'intero territorio nazionale o alla stessa area geografica), offrendo alcuni interessanti spunti di riflessione.

Se si prendono in esame i corsi di studio della Scuola Undergraduate, i dati relativi ai quattro indici citati risultano sempre migliori sia rispetto ai valori medi nazionali, sia rispetto a quelli dell'area geografica di riferimento. L'analisi più specifica dell'indicatore "percentuale di prosecuzioni nello stesso corso al II anno" (per il quale l'ANVUR fornisce anche il posizionamento relativo rispetto agli altri corsi della stessa classe), evidenzia che tutti i corsi triennali dell'Ateneo, eccetto uno, si collocano nelle prime 10 posizioni dei rispettivi raggruppamenti (con i migliori piazzamenti rappresentati dal BIEMF e dal CLEF, rispettivamente 1° su 56 e 3° su 25 a livello nazionale). L'unico corso della Scuola Undergraduate che

³¹ Fonte dati: Anagrafe Nazionale Studenti (MIUR).

³² I tre indicatori fanno riferimento alla coorte di immatricolati nell'a.a. 2011/12 e misurano, rispettivamente, la percentuale di prosecuzioni nello stesso CdS, la percentuale di prosecuzioni all'interno del sistema universitario e la percentuale di prosecuzioni nello stesso CdS con almeno 40 CFU conseguiti durante l'anno accademico.

³³ Gli indicatori proposti sono: 1. "CFU sostenuti al termine del I anno su CFU da sostenere (%)" ; 2. "Percentuale di Immatricolati inattivi al termine del I anno"³³; 3. "Percentuale di prosecuzioni nello stesso Corso al II anno (%)" ; 4. "Percentuale di prosecuzioni nello stesso Corso al II anno con >39 CFU (%)" ; i primi due indicatori fanno riferimento alla coorte di immatricolati nell'a.a. 2012/13 e alla "produttività" (in termini di CFU conseguiti) nel corso del primo anno di studi; il terzo e il quarto indicatore fanno, invece, riferimento alla coorte di immatricolati nell'a.a. 2011/12.

ottiene un posizionamento un po' meno soddisfacente (18° su 56 complessivi) è il CLEAM, che comunque si mantiene, anche per questo indicatore, su valori superiori a quelli medi della propria classe (sia a livello nazionale che di area geografica).

Una situazione sostanzialmente analoga si riscontra per i corsi di laurea magistrale della Scuola Graduate: tranne alcune isolate eccezioni (che riguardano esclusivamente l'indicatore "*percentuale di prosecuzioni nello stesso corso al II anno*") questi corsi registrano performance superiori sia alla media nazionale sia a quella di area con riferimento ai 4 parametri considerati e quasi tutti si collocano nelle prime 20 posizioni dei rispettivi raggruppamenti in termini di prosecuzioni nello stesso corso al II anno, ad esclusione di EMIT (24° su 60 a livello nazionale), CLAPI (80° su 134) e IM (124° su 134). Per quanto riguarda il CLAPI si tratta dell'unico caso effettivo di performance inferiore, se pur di poco, al valore medio nazionale (87,6% di prosecuzioni registrate rispetto alla media nazionale pari a 89,7%). Il dato così basso che emerge con riferimento a IM è invece da imputare ad una questione "tecnica" di mancato riconoscimento di una parte degli immatricolati a questo corso, per ragioni legate all'esistenza di un accordo di Double Degree con un ateneo straniero, che porta a falsare il dato complessivo rilevato dall'Anagrafe Nazionale e, dunque, il valore finale assunto dall'indicatore³⁴.

Anche per quanto riguarda il CLMG, infine, i dati mostrano performance decisamente superiori ai valori medi nazionali e a quelli di area. Osservando, in particolare l'indicatore "*percentuale di prosecuzioni nello stesso corso al II anno*", risalta l'ottimo posizionamento che il corso riporta sia su base nazionale (3° su 63) sia con riferimento all'area geografica, dove risulta al 1° posto su 23 programmi considerati.

Ai fini di un compiuto inquadramento del fenomeno costituito dal mancato passaggio al II anno di corso, anche alla luce dei problemi di corretta rappresentatività che emergono dall'applicazione di alcuni degli indicatori proposti dall'ANVUR, il Nucleo ritiene opportuno richiamare brevemente anche le performance registrate in termini di tassi di abbandono al 1° anno³⁵: i dati rilevati prendendo in esame le stesse coorti di immatricolati utilizzate per gli indicatori forniti dall'ANVUR (a.a. 2011-'12) fanno emergere valori pari, mediamente, all'8% (con punte di poco superiori all'11%) per i corsi della Scuola Undergraduate, al 2,4% per i corsi della Scuola Graduate e al 5,4% per il CLMG. Se si escludono i programmi triennali (per i quali le performance di prosecuzione degli studi risultano inevitabilmente influenzate dall'operare di un meccanismo di sbarramento alla fine del I anno di corso, introdotto da alcuni anni per indurre gli studenti ad impegnarsi attivamente fin dall'inizio del percorso universitario³⁶), si nota dunque come i tassi di "*drop-out*" siano molto ridotti, assumendo carattere di assoluta marginalità nell'ambito dei corsi biennali.

³⁴ In termini più specifici, il corso di laurea magistrale in International Management ha attivo un *Double Degree* con la *Fudan University* di Shanghai, che coinvolge una quota significativa degli studenti iscritti (pari a circa il 20%); tali studenti, in virtù degli accordi esistenti con l'istituzione partner, frequentano il primo anno di corso in Cina e il secondo in Bocconi e, pertanto, risultano formalmente immatricolati al sistema universitario italiano solo a partire dal II anno di corso; naturalmente molti di questi studenti non risultano più iscritti l'anno successivo, in quanto nel frattempo si diplomano.

³⁵ Un indicatore che, prendendo in considerazione le rinunce effettive ai percorsi Bocconi (e, dunque, escludendo i cambi interni di corso di studio), è maggiormente utilizzato all'interno dell'Ateneo per misurare il mantenimento del livello di attrattività della complessiva offerta formativa.

³⁶ Si tratta di una regola in virtù della quale gli studenti iscritti al primo anno di corso che non conseguono, entro il 31 luglio dell'anno solare successivo a quello di immatricolazione, almeno 24 crediti formativi (sui 60 complessivamente previsti) non possono essere ammessi all'anno successivo; è facilmente intuibile come questo meccanismo induca molti tra gli studenti che non riescono a raggiungere la soglia minima di CFU entro il termine stabilito a lasciare l'Ateneo piuttosto che iscriversi nuovamente (in qualità di "ripetenti") al I anno di corso.

Un ultimo indicatore che appare opportuno esaminare sempre con riferimento al tema della prosecuzione degli studi è quello relativo alla “percentuale di abbandoni del CdS dopo n+1 anni” (dove n. è il numero di anni corrispondente alla durata “normale” del corso)³⁷. Le sue particolari modalità di costruzione, che prendono in esame come unità di analisi il singolo corso di studio senza distinguere tra “fuoruscite” dovute a cambi di corso (interni o esterni allo stesso Ateneo) e veri e propri abbandoni del sistema universitario, danno luogo ad alcune anomalie nei dati rilevati con riferimento ai corsi triennali della Bocconi. Questi si caratterizzano, infatti, per un’elevata dinamicità di “spostamenti” interni di studenti, soprattutto nei primi anni di corso, dovuta al fatto che 5 percorsi su 6 (fa eccezione solo il CLEACC) presentano una base di curriculum comune che si estende lungo i primi tre semestri didattici, al termine dei quali gli studenti iscritti ad uno dei 5 corsi possono decidere di passare ad un altro programma senza subire alcuna penalizzazione in termini di CFU conseguiti. La conseguenza è che tali percorsi formativi registrano valori relativamente elevati del suddetto indicatore³⁸ (apparentemente contraddittori rispetto a quelli precedentemente richiamati sugli abbandoni al I anno), che tuttavia non sono da interpretare come l’espressione di un giudizio negativo sul corso di studi “abbandonato”, quanto il risultato dell’opportunità concessa dall’Ateneo ai propri studenti di verificare, fino al completamento di metà del percorso formativo, la scelta originariamente effettuata ed eventualmente modificarla alla luce di una maggiore consapevolezza acquisita delle proprie aspirazioni e attitudini. L’unico corso di I livello che riporta valori dell’indicatore realmente “fuori-standard” è il CLES, per il quale la “percentuale di abbandoni del CdS dopo n+1 anni” è pari a quasi il 39% (rispetto ad una media nazionale del 32% circa): su di essa i cambi di corso interni alla cosiddetta “base comune” incidono per circa due terzi, mentre la quota restante (corrispondente a circa il 13%) è comunque costituita da abbandoni “effettivi”. Si tratta, in questo caso, di una performance non soddisfacente già nota (e oggetto di attento monitoraggio) da parte sia del direttore del corso di studio sia del Dean della Scuola Undergraduate e che ha, tra le sue motivazioni principali, l’impressione di una parte degli studenti che questo corso sia particolarmente difficile e caratterizzato da una maggiore severità in termini di votazioni assegnate agli esami rispetto agli altri percorsi triennali offerti dall’Ateneo. Tra le varie azioni attivate per verificare e, possibilmente, smentire queste percezioni che sembrano diffondersi tra gli studenti³⁹, è opportuno menzionare l’istituzione di una commissione interna al corso di laurea, con il compito di esaminare le eventuali discrepanze esistenti nelle distribuzioni dei voti assegnati agli esami rispetto a quelle facenti capo ad altri corsi di I livello, e l’organizzazione di una serie di incontri tra docenti e studenti per approfondire le cause di queste percezioni e sviluppare una disamina obiettiva e condivisa delle caratteristiche degli insegnamenti impartiti e del relativo carico di studio richiesto. Nel corso del 2014, su indicazione del gruppo di riesame del corso di studio, si è anche deciso di rafforzare la presenza di tutor negli insegnamenti di materie quantitative, visti come particolarmente ostici dagli studenti, e di attivare un percorso facoltativo di rafforzamento delle competenze in ambito matematico. In aggiunta sono stati adottati interventi volti a migliorare anche la comunicazione esterna (sia rivedendo i contenuti del sito web, sia focalizzando meglio le caratteristiche del corso di studio nelle

³⁷ L’indicatore fa riferimento all’esito dei percorsi degli immatricolati osservati ad un anno oltre la durata legale del CdS (tre anni per i corsi biennali, quattro per quelli triennali, etc.). Le coorti di immatricolati prese in considerazione sono quelle che, nell’a.a. 2012/’13, hanno concluso da due anni la durata legale del corso (2 anni: coorte 2009-’10; 3 anni: coorte 2008-’09; 4 anni: coorte 2007-’08; 5 anni: coorte 2006-’07).

³⁸ Sebbene, escludendo il CLES, si mantengano su livelli comunque superiori sia alla media nazionale sia a quella dell’area geografica di riferimento.

³⁹ Che risultano adeguatamente documentate nel Rapporto di Riesame del corso di studio – edizione 2013.

presentazioni effettuate nelle Scuole Superiori). Sarà importante verificare l'impatto che queste diverse iniziative produrranno, in termini di incremento effettivo delle percentuali di prosecuzione del percorso di studio, già con riferimento all'a.a. 2014-'15 appena concluso.

L'applicazione di questo indicatore ai corsi di studio afferenti alle altre due Scuole dell'Ateneo non dà luogo, invece, ad alcuna difficoltà interpretativa (anche in considerazione dell'incidenza molto più ridotta del fenomeno dei cambi interni di corso): i 10 programmi magistrali registrano tutti valori decisamente positivi e sempre inferiori sia alla media nazionale che a quella di area geografica (i dati assoluti oscillano tra un minimo di 0,9 – relativo al corso di Management – e un massimo di 8,4 – inerente al DES); analogo discorso vale per il CLMG, che mostra un valore dell'indicatore pari a 13,3 (anche in questo caso ben al di sotto della media nazionale e di quella di area, pari rispettivamente a 50 e a 41,8).

C. Durata degli studi

In merito al fenomeno della regolarità degli studi, tutti gli indicatori proposti dall'ANVUR (*“Laureati stabili dopo N+1 anni”*⁴⁰, *“Laureati regolari stabili”*⁴¹, *“Laureati ancora iscritti nel sistema dopo N+1 anni”*⁴² e *“Tempo medio di conseguimento del titolo”*⁴³) mettono in luce ottime performance dei corsi di studio dell'Ateneo rispetto a quelle registrate dai corsi delle altre università italiane. Ciò è facilmente riconoscibile guardando i posizionamenti nei relativi ranking elaborati e messi a disposizione dall'ANVUR, i quali evidenziano che a livello complessivo la Bocconi si colloca, rispettivamente, al 4°, 5°, 4° e 9° posto rispetto alle 78 università considerate.

Questi risultati ampiamente soddisfacenti sono confermati anche a livello di singolo percorso formativo. In questo caso, gli indicatori forniti dall'ANVUR che appare opportuno richiamare sono due: *“Laureati stabili del CdS dopo N+1 anni”* e *“Laureati regolari del CdS”*.

Per quanto riguarda i corsi di laurea triennali, i valori dei due indicatori risultano sempre superiori rispetto alle medie nazionali e a quelle di area geografica; inoltre, tutti i percorsi si collocano nelle prime 5 posizioni delle rispettive graduatorie calcolate dall'ANVUR con riferimento all'indicatore *“laureati stabili dopo N+1 anni”*.

Una situazione analoga caratterizza i corsi di laurea magistrale afferenti alla Scuola Graduate, che mostrano performance sempre superiori ai valori medi nazionali e di area e si classificano tutti entro le prime 10 posizioni con riferimento all'indicatore di cui è disponibile il ranking (con l'unica eccezione rappresentata dal CLEFIN, che si colloca al 14° posto a livello nazionale e 10° nella propria area geografica). Da segnalare sono, in particolare, i valori molto alti espressi dall'indicatore *“laureati regolari”*, che registra punte superiori al 90% per tre programmi (IM, MM e ACME).

⁴⁰ Questo indicatore considera l'esito dei percorsi degli immatricolati ad un anno oltre la durata legale del corso (quindi tre anni per i corsi biennali, quattro per quelli triennali, etc.).

⁴¹ Questo indicatore fa riferimento all'esito dei percorsi degli immatricolati osservati al termine della durata legale del CdS (quindi tre anni per i corsi triennali, quattro per quelli quadriennali, etc.).

⁴² Questo indicatore esprime la percentuale di studenti ancora iscritti nel sistema universitario osservati ad un anno oltre la durata legale del corso di studio.

⁴³ Questo indicatore è calcolato in modo differente dagli altri tre, in quanto prende a riferimento non le coorti di immatricolati ma l'insieme dei laureati nell'a.a. 2012-'13, di cui vengono calcolati gli anni trascorsi dalla prima immatricolazione al momento della laurea.

Anche il CLMG non si discosta dal quadro delineato, evidenziando valori ampiamente più elevati rispetto alle medie di riferimento per quanto riguarda l'indicatore "laureati regolari" e classificandosi al 1° posto assoluto con riferimento all'indicatore "laureati stabili dopo N+1 anni".

I dati qui richiamati consentono al Nucleo di esprimere un giudizio totalmente positivo sul fronte della regolarità dei percorsi e del rispetto dei tempi previsti per il completamento degli studi che, indubbiamente, rappresentano un punto di forza dell'organizzazione dell'offerta formativa dell'Ateneo.

D. Elementi distintivi dell'offerta formativa rispetto al contesto di riferimento e punti di forza

Accanto agli aspetti fin qui descritti, che pongono in luce alcuni dei principali fattori di solidità e di rilevanza che contraddistinguono i corsi di studio dell'Ateneo e ne determinano la spiccata attrattività, il carattere forse maggiormente distintivo dell'offerta formativa della Bocconi è il suo profilo marcatamente internazionale, rilevabile attraverso una serie di iniziative che, nel corso degli anni, hanno sempre di più reso l'esperienza universitaria in Bocconi un'opportunità fondamentale per arricchire il proprio bagaglio formativo non solo mediante l'acquisizione delle conoscenze e competenze richieste dal mercato del lavoro ma anche attraverso il continuo collegamento e confronto con culture e mentalità di altri paesi, europei ed extra-europei. Tra queste, si segnalano in particolare:

- l'offerta sempre più ampia di corsi di studio in lingua inglese, che ormai rappresentano la maggioranza dei corsi erogati (nell'a.a. 2014-'15 erano attivi 10 programmi su 17, di cui 2 di I livello e 3 di II livello interamente impartiti in lingua inglese e altri 5 percorsi magistrali erogati, in parallelo, sia in italiano sia in inglese);
- lo sviluppo di un articolato sistema di accordi con istituzioni universitarie estere finalizzate a promuovere e sostenere la mobilità internazionale degli studenti, attraverso la partecipazione a Double Degree o Triple Degree (nel 2014-'15 erano attivi 44 accordi di Double Degree con 25 istituzioni universitarie straniere per la realizzazione di programmi congiunti con i corsi di laurea magistrale Bocconi e 1 Triple Degree di durata quadriennale⁴⁴), il coinvolgimento in programmi specifici come CEMS⁴⁵ e Themis⁴⁶ o lo svolgimento di periodi di studio all'estero più o meno ampi (sono attualmente in essere oltre 350 accordi di scambio con università e istituzioni straniere distribuite nei cinque continenti); complessivamente, queste iniziative coinvolgono circa un terzo di tutti gli studenti iscritti ai corsi di laurea triennale e il 40% di quelli che frequentano i percorsi magistrali;
- il sostegno fornito allo svolgimento di esperienze di stage in organizzazioni o aziende straniere, grazie a una vasta rete di relazioni stabilite con realtà imprenditoriali estere o società multinazionali; i dati più recenti disponibili in questo ambito (a.a. 2012-'13)

⁴⁴ Denominato *World Bachelor in Business* e attivo dall'anno accademico 2013-'14, rappresenta una forma innovativa di programma congiunto sviluppato in partnership con due istituzioni straniere (*University of Southern California* e *Hong Kong University of Science and Technology*) 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).

⁴⁵ E' un network di 29 Top Business School internazionali, 60 aziende partner e 4 istituzioni non-profit, che prevede la possibilità, per un gruppo selezionato di studenti, di effettuare un semestre didattico in una istituzione partner e un periodo di internship in un'azienda estera.

⁴⁶ Si tratta di un network che coinvolge, oltre la Bocconi, altre 5 università straniere (*ESADE - Barcellona*, *Freie Universität - Berlino*, *Université Paris Est Créteil Val de Marne*, *Maastricht University*, *Singapore Management University - Law School*) e che prevede la frequenza di un semestre di studio e uno stage all'estero, permettendo di ottenere, oltre alla laurea riconosciuta in Italia, anche un diploma internazionale.

attestano che circa il 30% degli studenti dei corsi triennali che hanno effettuato uno stage curriculare⁴⁷ ha svolto questo tipo di esperienza all'estero, ma è soprattutto nell'ambito dei percorsi magistrali della Scuola Graduate (dove lo stage curriculare costituisce un'attività obbligatoria per il completamento degli studi) che tale incidenza appare significativa, raggiungendo una quota pari al 40% degli studenti iscritti.

Con riferimento specifico al tema dello svolgimento di periodi di studio all'estero, a conferma di quanto sottolineato a proposito dell'impegno rivolto dall'Ateneo allo sviluppo di opportunità di esperienze internazionali per gli studenti dei propri corsi di studio, i dati di confronto resi disponibili dall'ANVUR mostrano che, a livello aggregato, l'Ateneo si posiziona al 2° posto tra le 78 università analizzate in relazione all'indicatore *“iscritti con almeno 1 CFU conseguito all'estero nell'anno”*⁴⁸. Osservando, più nel dettaglio, le performance a livello di gruppi di corsi di studio, si rileva che i programmi triennali ottengono valori del suddetto indicatore compresi tra un minimo di 6,7% (registrato dal CLEACC) e un massimo del 13% (CLEF), a fronte di una media nazionale inferiore al 4%, mentre ancora più elevata è l'incidenza che si riscontra nell'ambito dei corsi di laurea magistrale della Scuola Graduate, con valori che oscillano da un minimo del 13,4% (relativo ad ACME) a un massimo di quasi il 30% per gli studenti di IM (che rappresenta indubbiamente il corso più internazionale tra quelli di II livello offerti dall'Ateneo), sempre ben al di sopra delle quote medie nazionali relative alle rispettive classi di laurea. Anche per il CLMG la percentuale di studenti che svolge esperienze all'estero, pur risultando inferiore alla media di Ateneo, appare decisamente più ampia dei valori medi espressi sia a livello nazionale che di area geografica (7,8% contro, rispettivamente, 1,3% e 1,8%).

Per completare il quadro degli elementi distintivi, che costituiscono ulteriori punti di forza dell'offerta formativa dell'Ateneo considerata nella sua globalità, è opportuno soltanto richiamare altre due caratteristiche che sempre più conformano le modalità di organizzazione e svolgimento delle attività didattiche nell'ambito dei corsi di studio, quali l'utilizzo (diffuso soprattutto tra gli insegnamenti dei percorsi magistrali) di metodi e strumenti didattici che stimolano lo sviluppo della capacità di applicare le conoscenze apprese e l'acquisizione di competenze trasversali (es. lavori individuali o di gruppo, presentazioni, simulazioni, discussioni di casi aziendali)⁴⁹ e l'ampio ricorso a nuovi strumenti tecnologici e ad applicazioni multimediali a supporto della didattica (come descritto nei successivi par. 4.A e 4.C).

In conclusione, anche in considerazione delle ottime performance conseguite dall'Ateneo e testimoniate dal confronto su base nazionale dei valori registrati con riferimento alla gran parte degli indicatori analizzati, il Nucleo esprime una valutazione di sintesi largamente soddisfacente in merito all'attrattività della sua offerta formativa complessiva, che si compone di un portafoglio di corsi di studio di I e II livello adeguatamente articolato e diversificato, in grado di coprire le principali aree di studio delle scienze economico-manageriali e giuridiche combinando in modo armonico aspetti di tradizione e di innovazione, con un focus sempre rivolto all'internazionalizzazione dei contenuti e delle sue diverse componenti, e tale da garantire la partecipazione di studenti talentuosi provenienti dall'intero territorio nazionale e anche dall'estero.

⁴⁷ Che rappresentano, tuttavia, una quota inferiore al 20% della totalità degli studenti immatricolati a tali programmi.

⁴⁸ L'indicatore, espresso in valori percentuali, fa riferimento alla quota di iscritti nell'a.a. 2012/2013 che, in quell'anno, hanno conseguito almeno 1 credito formativo all'estero.

⁴⁹ Si veda, in proposito, quanto riportato al par. B della successiva sezione (2).

2. Sostenibilità dell'offerta formativa

A. Indicatore DID e eventuali motivi di superamento in relazione ai risultati di apprendimento attesi

In considerazione del fatto che le Università non statali non sono tenute al rispetto della soglia massima di ore di didattica assistita erogata (calcolata attraverso il cosiddetto indicatore DID) il Nucleo non ritiene opportuno entrare nel merito di questo tema commentando i valori totalizzati con riferimento all'insieme dei corsi di studio offerti dall'Ateneo.

B. Presenza e qualità delle attività didattiche integrative in relazione ai risultati di apprendimento attesi

Esprimere una valutazione sulla qualità, oltre che sul livello di diffusione, delle attività didattiche integrative erogate nell'ambito dei corsi di studio, anche in relazione ai risultati di apprendimento attesi e con riferimento a ciascuno di essi, è un esercizio molto complesso. Quest'ultimo, per essere svolto in modo rigoroso, richiederebbe un censimento puntuale di tutte le modalità didattiche applicate negli insegnamenti impartiti e un esame approfondito delle loro specifiche caratteristiche e delle competenze in grado di sviluppare presso gli studenti anche guardando alle metodologie valutative applicate. Il Nucleo non dispone, ovviamente, né delle capacità né delle risorse per sviluppare questo tipo di indagini, ma può effettuare delle valutazioni adeguatamente attendibili prendendo in esame alcune analisi e alcuni indicatori già disponibili, in grado di fornire una misura più o meno diretta e più o meno accurata degli aspetti richiesti.

A questo riguardo, la prima fonte informativa che può essere presa in considerazione, è rappresentata da un censimento condotto nell'a.a. 2013-'14 nell'ambito degli insegnamenti dei corsi di laurea magistrali. Tale indagine, condotta su sollecitazione dell'allora Dean della Scuola Graduate, era stata effettuata al fine di accertare il grado di diffusione di modalità innovative riguardanti sia lo svolgimento dell'attività didattica sia le prove di accertamento delle conoscenze/competenze. Questa indagine ha fatto emergere che, su 87 insegnamenti non opzionali impartiti nei 10 corsi di studio biennali, circa l'80% impiegava metodi didattici differenti dalle tradizionali lezioni frontali (consistenti per la gran parte in: esercitazioni, lavori di gruppo, lavori individuali, discussioni di casi e simulazioni), mentre una quota leggermente più bassa (65%) prevedeva modalità di accertamento composite, con l'integrazione di differenti tipi di valutazione in itinere (aventi ad oggetto, a seconda dei casi, la partecipazione attiva in aula dello studente, il contenuto di *assignment* individuali e/o di gruppo o le presentazioni di lavori individuali e/o di gruppo) alla consueta prova finale, scritta o orale.

Questo era il quadro che si presentava circa 1 anno e mezzo fa e che, verosimilmente, è andato rafforzandosi negli ultimi tempi se si considera che l'azione delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (soprattutto quella della Scuola Undergraduate) ha fornito un ulteriore spinta in tale direzione. Grazie agli inviti più o meno incisivi rivolti ai direttori dei corsi di studio, nell'ambito della loro attività annuale di analisi e monitoraggio⁵⁰, le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti hanno infatti chiesto di aumentare il ricorso a modalità didattiche attive, con l'obiettivo di potenziare gli strumenti con i quali

⁵⁰ Che hanno prodotto, generalmente, effetti positivi, stimolando la pianificazione di azioni corrispondenti in sede di riesame annuale (come verificabile nei rapporti predisposti nell'anno 2014 dai relativi gruppi di riesame, con particolare riferimento, al BIEMF e al CLEF, per i corsi della Scuola Undergraduate, e a M, MM, AFC, CLAPI ed EMIT, per quanto riguarda i corsi della scuola Graduate).

assicurare agli studenti l'acquisizione di competenze trasversali fondamentali (come la capacità di parlare e presentare in pubblico o la capacità di lavorare in team)⁵¹.

Un altro elemento che è utile esaminare per la valenza che assume ai fini dell'accertamento dell'adeguatezza complessiva delle attività integrative erogate nell'ambito degli insegnamenti dei corsi di studio è quello delle valutazioni espresse dagli studenti in sede di rilevazione delle loro opinioni sulla didattica impartita. Da questo punto di vista, se si prende in considerazione lo specifico item del questionario che affronta questo tema⁵², i dati relativi alle ultime tre edizioni della rilevazione (anni accademici dal 2011-'12 al 2013-'14) evidenziano un elevato livello di soddisfazione mediamente espresso dagli studenti in merito a queste attività, testimoniato da punteggi medi pressoché stabili, nel triennio considerato, intorno ai valori 7.7-7.8 (su una scala da 1 a 10) per tutti i corsi di studio delle tre Scuole.

In conclusione, pur ribadendo l'estrema complessità e delicatezza di questa materia, che non può essere affrontata attraverso disamine sommarie ed estemporanee, e nella consapevolezza che l'impulso verso l'innovazione delle tecniche didattiche e di apprendimento è tutt'altro che esaurito e, anzi, sembra trovare nuova linfa nell'impegno dimostrato in tal senso dagli organi di governo dell'Ateneo attraverso le iniziative assunte negli ultimi anni⁵³, gli aspetti qui richiamati forniscono ragionevoli indicazioni che permettono al Nucleo di esprimere un giudizio complessivamente favorevole sull'estensione e la qualità delle attività integrative sviluppate nell'ambito dei corsi di studio.

C. Rapporto studenti-docenti

Ai fini di una corretta misurazione dell'adeguatezza numerica dei docenti che l'Ateneo mette a disposizione dei corsi di studio di I e II livello, a fronte delle dimensioni degli studenti che vi risultano iscritti, il Nucleo ritiene opportuno considerare come base di riferimento non soltanto la componente di ruolo del corpo docente (come fatto fino allo scorso anno) ma tutti coloro che ricoprono la responsabilità di una classe di insegnamento⁵⁴, siano essi strutturati o non strutturati nell'organico dell'Università. Questa decisione ha, all'origine, due principali motivazioni:

1. la necessità di tenere adeguatamente conto della prassi dell'Ateneo di avvalersi, per l'erogazione della didattica nei corsi di studio di I e II livello, del contributo di un numero consistente di docenti qualificati che non appartengono ai ruoli dell'Università (si tratta, in gran parte, di

⁵¹ A tal proposito si veda anche quanto riportato nel cap. IV (par.5) della presente Relazione.

⁵² *“Le attività didattiche integrative (esercitazioni, laboratori, discussioni di casi, etc.), ove esistenti, sono state utili all'apprendimento della materia?”.*

⁵³ Che vanno dalla costituzione del Centro BETA - *Bocconi Education and Teaching Alliance* - che ha tra le sue finalità quella di promuovere iniziative mirate alla diffusione tra i docenti di nuove tecnologie per l'insegnamento e l'apprendimento, al progetto di allestimento di un numero crescente di aule di ultima generazione, caratterizzate dalla presenza di avanzate dotazioni tecnologiche atte a favorire il ricorso a una didattica interattiva e la sperimentazione di nuove metodologie d'insegnamento (su quest'ultimo aspetto si veda anche quanto descritto nel par.4A che segue).

⁵⁴ Per “classe d'insegnamento” si intende l'unità minima in cui si articola un determinato insegnamento, in funzione del numero complessivo di studenti iscritto ad esso. Uno stesso insegnamento può, quindi, essere impartito in più classi erogate in “parallelo” e caratterizzate dalle stesse modalità di svolgimento della didattica e dagli stessi contenuti (si tratta, in sostanza, di una soluzione organizzativa adottata per garantire un tetto massimo di dimensionamento delle classi “fisiche” in cui si svolgono gli insegnamenti; i limiti attualmente vigenti, differenziati in base al ciclo di studi e alla lingua in cui l'insegnamento è impartito, sono i seguenti: 120 studenti per gli insegnamenti dei corsi di laurea impartiti in lingua italiana, 100 per gli insegnamenti dei corsi di laurea impartiti in lingua inglese, 85 per gli insegnamenti dei corsi di laurea magistrale, 150 per gli insegnamenti del corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza). Ogni classe ha un proprio docente responsabile che, sotto la supervisione del docente “titolare” dell'insegnamento, gestisce le attività didattiche in quella specifica classe.

- professori di ruolo presso altri Atenei, *visiting professor* provenienti da Atenei stranieri o docenti a contratto con incarichi esclusivi di insegnamento o supervisione delle attività didattiche⁵⁵);
2. la constatazione dell'utilizzo da parte dell'ANVUR, ai fini del calcolo dell'analogo rapporto nell'ambito degli indicatori forniti per singolo corso di studio, di un criterio che identifica come "docenti" tutti coloro che risultano responsabili degli insegnamenti inseriti nel piano degli studi del corso (e riportati nella rispettiva scheda SUA-CdS).

L'indicatore che si è deciso di prendere in considerazione presenta, pertanto, al denominatore il numero complessivo dei docenti responsabili delle classi degli insegnamenti impartiti nei corsi di studio di I e II livello⁵⁶ e al numeratore il totale degli studenti iscritti in corso a tali programmi formativi (anche in questo caso il criterio di calcolo della variabile è identico a quello adottato dall'ANVUR).

Il valore che emerge da questo rapporto, calcolato utilizzando i dati più recenti a disposizione (cfr. Tab. II.1) è pari a 22,6: si tratta di una proporzione che può essere ritenuta adeguata in quanto, pur mostrandosi leggermente superiore ai valori medi nazionali che contraddistinguono le classi di laurea cui appartengono i corsi di studio della Bocconi⁵⁷, risulta pienamente compatibile con le esigenze di questi programmi, permettendo un ordinato e regolare svolgimento delle relative attività didattiche.

Tab. II.1 – Rapporto studenti/docenti – Corsi di Laurea di I e II livello (a.a.2014-15)

Studenti (iscritti attivi in corso) *	N.	Docenti (responsabili di classe) **	N.
Corsi di Laurea triennale	6.958	Responsabili di classe relativi agli insegnamenti attivi nei CdS di I e II livello – a.a.2014-'15	539
Corsi di Laurea magistrale	3.806		
Corsi di Laurea magistrale a ciclo unico	1.414		
Totale studenti attivi in corso	12.178	Totale docenti	539
Rapporto totale studenti/docenti			22,59

(*): dati estratti al 3/6/2015

(**): sono esclusi dal computo i docenti responsabili delle classi degli insegnamenti di informatica e di lingue straniere.

Un altro indicatore utile da considerare in questo ambito, in quanto può essere ritenuto una *proxy* abbastanza efficace dell'adeguatezza del rapporto tra docenti e studenti, è il numero medio delle tesi che i docenti seguono nell'arco di un anno accademico. È questo un indice che viene regolarmente monitorato internamente perché fornisce interessanti indicazioni sulle dimensioni dell'impegno istituzionale svolto dai docenti. A tal riguardo, si precisa che, per tenere adeguatamente conto delle differenti caratteristiche ed implicazioni, proprio in termini di impegno richiesti esistenti tra i lavori finali delle lauree triennali e le vere e proprie tesi sviluppate alla fine dei percorsi magistrali, nella costruzione di questo indicatore si è soliti applicare un fattore correttivo consistente nel pesare in modo diverso i due tipi di elaborati, così da calcolare una media ponderata di "lavori" gestiti da ciascun docente⁵⁸.

⁵⁵ Si tratta della figura nota, internamente, come *Lecturer*.

⁵⁶ Contati una sola volta, indipendentemente dal numero di classi di cui risultano essere responsabili.

⁵⁷ Con l'eccezione del CLMG, in cui il rapporto è più basso rispetto al valore medio della classe di Giurisprudenza (pari a 26,7).

⁵⁸ In particolare, stimando un impegno (sia da parte dello studente che del docente supervisore) circa tre volte superiore per lo sviluppo di una tesi di laurea magistrale rispetto a quello richiesto per la predisposizione dell'elaborato finale di triennio, viene assegnato un peso pari a 1 alla tesi e un peso di 0,3 al lavoro finale.

Se si prendono in considerazione i dati più recenti disponibili (che fanno riferimento all'anno solare 2014), l'indicatore assume un valore pari a 5,1⁵⁹. Il Nucleo giudica tale livello pienamente adeguato e sostenibile, tenuto conto anche del fatto che in Bocconi è previsto, per tutti i corsi di studio, lo svolgimento di 5 sessioni di laurea all'anno (in sostanza, ogni docente coordina in media lo sviluppo di un elaborato per ciascuna sessione di laurea).

A completamento di quest'analisi può risultare opportuno soffermare l'attenzione, oltre che su indicatori puramente quantitativi, anche su qualche evidenza di tipo qualitativo riguardante l'apporto e il sostegno che i docenti forniscono agli studenti durante il loro percorso di studio. A tal riguardo, si possono prendere in considerazione gli indicatori che fanno riferimento alle percezioni maturate dagli studenti e dai laureandi ed espresse, rispettivamente, nell'ambito delle rilevazioni periodiche sulla didattica impartita e sull'esperienza universitaria complessiva. Nello specifico, due sono gli item che possono essere utilizzati a questo scopo:

1. quello inerente alla reperibilità dimostrata dai docenti nel fornire chiarimenti e spiegazioni (oggetto di valutazione in occasione dell'indagine semestrale sulla didattica impartita);
2. quello riguardante la supervisione e l'assistenza fornita per la preparazione del lavoro finale o tesi di laurea (aspetto indagato nell'ambito della rilevazione condotta al termine del percorso di studio).

Sempre prendendo a riferimento il triennio 2011-'12/2013-'14, il primo aspetto registra punteggi di valutazione medi, a livello di Scuola, sempre compresi tra 8,3 e 8,4 (su una scala da 1 a 10) per tutti i corsi di studio, mentre per quanto riguarda le attività connesse allo sviluppo degli elaborati finali, gli studenti che si dichiarano soddisfatti della supervisione e dell'assistenza ricevuta sono mediamente il 74%⁶⁰ tra i laureandi triennali, l'87% tra quelli dei percorsi magistrali della Scuola Graduate e il 92% tra i laureandi del CLMG. Questi valori di soddisfazione così elevati consentono di rafforzare l'impressione favorevole del Nucleo in merito all'adeguatezza dell'attuale dimensionamento dei docenti avendo riguardo all'apporto complessivamente richiesto dalle attività dei corsi di studio.

D. Previsioni di pensionamento nei successivi 3-5 anni e analisi di eventuali criticità (attuali o future) nel mantenimento delle soglie minime di personale docente previste dalle norme sull'accreditamento dei corsi di studio.

Se si volge lo sguardo al prossimo futuro, in virtù delle proiezioni sviluppate sui dati forniti dalla Divisione Faculty dell'Università, tra il 2015 e il 2019 è previsto il pensionamento di 20 docenti, corrispondenti al 6,8% del totale della Faculty stabile dell'Ateneo⁶¹. Come si può desumere dai dati della Tab. II.2, il fenomeno riguarda principalmente i professori ordinari (2/3 del totale dei pensionamenti previsti, un numero corrispondente a circa il 15% del totale di ordinari attualmente in organico).

⁵⁹ Partendo da un numero di elaborati finali complessivamente presentati pari a oltre 4.300, il valore pesato risulta essere 2890, che rapportato ai 565 docenti relatori, dà luogo al risultato indicato. Si fa presente che la maggior parte delle tesi censite (oltre il 77%) risulta essere gestita dai docenti strutturati dell'Ateneo, mentre la quota restante è gestita da docenti esterni (pari a 214 nell'anno di riferimento).

⁶⁰ Percentuale calcolata come rapporto tra la somma delle risposte alle modalità “Più Sì che No” e “Decisamente Sì” e il totale delle risposte all'item considerato.

⁶¹ Si intendono, con questa accezione, i docenti di ruolo e quelli strutturati con percorso di carriera (corrispondenti, sostanzialmente, alla figura degli “Assistant Professor”), che sono pari a 293 unità alla data del 19 maggio 2015.

Tab. II.2 – Previsioni di pensionamento del personale docente - quinquennio 2015-2019

Anni	Ordinari	Associati	Ricercatori / Assistant Professor	Totale
2015	2	1	-	3
2016	3	1	-	4
2017	2	-	-	2
2018	4	-	-	4
2019	3	3	1	7
Totale quinquennio	14	5	1	20

Questi flussi in uscita, che ad una prima lettura potrebbero suscitare qualche elemento di preoccupazione, sono in realtà ampiamente sotto controllo e non suscitano alcun dubbio sulla capacità dell'istituzione di continuare a sostenere nel modo più appropriato le esigenze poste dalla propria offerta formativa, soprattutto se si tiene conto dei seguenti aspetti:

- un tasso di pensionamento inferiore al 7% in 5 anni dà evidenza di un ritmo relativamente moderato (stimando una vita lavorativa della durata di circa 40 anni ci si potrebbe attendere una tasso annuo del 2,5%), segno che l'età media dei docenti strutturati dell'Ateneo non è affatto avanzata);
- la Bocconi, in quanto istituzione non statale, non è soggetta al cosiddetto “blocco del turnover” ed è quindi in condizioni di assumere nuovo personale docente, in sostituzione di quello cessato o anche per incrementare lo stock complessivo, senza limitazioni (se non quelli imposti dal proprio budget);
- fino ad oggi l'Ateneo si è mosso in modo piuttosto dinamico sul fronte del reclutamento di nuovi docenti e non vi sono elementi che facciano presumere che questo atteggiamento debba arrestarsi nei prossimi anni; a riprova di quest'affermazione si possono richiamare:
 1. i dati delle assunzioni effettuate negli ultimi 5 anni (cfr. Tab. II.3), che risultano concentrate nelle figure degli “Assistant Professor”⁶² e dei professori ordinari (mentre per i professori associati viene privilegiato un percorso di promozione interna) e dimostrano come l'Ateneo sia in grado di reclutare un numero di docenti ben superiore a quello richiesto dai futuri pensionamenti, anche per sopperire a eventuali dimissioni o alle ipotesi di mancata conferma in ruolo di quegli Assistant Professor selezionati che dovessero dar prova di non essere all'altezza dei requisiti previsti per la prosecuzione della carriera accademica;
 2. le prime indicazioni desumibili dal nuovo piano strategico quinquennale (2016-2020) in corso di approvazione, che delineano un incremento della dotazione di personale docente nell'ordine del 10% nei prossimi 5 anni (tale piano di assunzioni dovrà, ovviamente, essere sviluppato tenendo conto del futuro fabbisogno didattico e dando priorità alle esigenze di copertura emergenti con riferimento alle specifiche aree disciplinari dei corsi di studio).

Procedendo con una stima piuttosto cautelativa, che non tiene conto del piano di assunzioni future (che sarà sviluppato in attuazione del piano strategico) ma considera le fuoruscite previste in base ai pensionamenti, lo stock di docenti disponibile nei prossimi 5 anni appare comunque adeguato a sostenere pienamente l'offerta formativa attuale e prospettica. I dati della Tab. II.4 mostrano infatti

⁶² Sulle quali da anni l'Ateneo punta in modo consistente per inserire nel proprio organico stabile giovani studiosi dal profilo internazionale con elevato potenziale di crescita sia sul fronte della didattica che su quello della ricerca scientifica.

con chiarezza che il differenziale tra docenti in forza all'Ateneo e numerosità minima richiesta, pur assottigliandosi per l'effetto combinato prodotto dai pensionamenti programmati e dall'istituzione di nuovi corso di studio⁶³ (che richiederanno la disponibilità di docenti aggiuntivi), si manterrà comunque positivo nel corso degli anni.

Tab. II.3 – Assunzioni di personale docente realizzate nel periodo 2009-2014

Anni	Ordinari	Associati	Assistant Professor	Totale
2010	2	-	10	12
2011	1	2	12	15
2012	5	1	17	23
2013	3	1	10	14
2014	4	-	8	12
Totale 2010-2014	15	4	57	76

Tab. II.4 – Evoluzione temporale delle disponibilità* e delle esigenze di docenti (per il rispetto delle soglie minime previste dalle norme sull'accREDITAMENTO dei corsi di studio)

Anni accademici	Docenti di ruolo+ strutturati/disponibili	Di cui professori	Docenti di ruolo + strutturati necessari	Di cui professori
2015-16	293	198	240	147
2016-17	290	195	253	153
2017-18	286	191	259	158
2018-19	284	189	261	160
2019-20	280	185	261	160

(*): calcolate includendo il piano dei pensionamenti ma non quello delle assunzioni previste.

Alla luce di questi dati, ampiamente tranquillizzanti, il Nucleo ritiene che non vi siano le condizioni per ipotizzare, in futuro, alcun tipo di criticità nel mantenimento delle soglie minime di personale docente previste dalle norme sull'accREDITAMENTO.

⁶³ Le stime riportate nella tabella tengono conto delle esigenze di maggiori docenti collegate alla decisione di istituzione (con attivazione dall'a.a. 2016-'17) di due nuovi corsi di studio: un percorso triennale in *Economics, Management and Computer Sciences* (Classe L-33) ed uno magistrale in *European Public Policy and Politics* (classe LM-62).

3. Organizzazione dei servizi di supporto allo studio

In questa specifica sezione del capitolo II il Nucleo prende in esame gli aspetti di adeguatezza e qualità dei principali servizi offerti dall'Università Bocconi ai propri studenti, cercando di seguire lo schema suggerito nelle linee guida dell'ANVUR (compatibilmente con le peculiarità che contraddistinguono l'organizzazione e l'articolazione interna delle unità amministrative di Ateneo). A questo proposito, è sempre utile sottolineare che i servizi che l'Università eroga 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 riguardanti l'erogazione dell'offerta formativa e la vita universitaria degli studenti afferiscono, in particolare, alla Divisione Studenti⁶⁴, alla Divisione Didattica⁶⁵ e alla Divisione Mercato⁶⁶.

Nei paragrafi che seguono, in corrispondenza di ciascuna "area" di servizio considerata, viene riportata una breve descrizione del tipo di attività e iniziative offerte agli studenti e un'analisi delle relative performance.

⁶⁴ La Divisione Studenti ha la responsabilità di tutte le attività rivolte 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 al potenziamento di alcune abilità; consulenza individuale per aiutare gli studenti a identificare e risolvere situazioni particolari di difficoltà e disagio durante il percorso di studi (si veda, in proposito, quanto indicato al successivo par.C).

⁶⁵ 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.

⁶⁶ 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).

Le evidenze via via richiamate si basano essenzialmente sugli indicatori monitorati nell'ambito del sistema di misurazione delle prestazioni delle strutture amministrative e sui dati raccolti attraverso le rilevazioni periodiche delle opinioni di studenti e laureandi⁶⁷.

Si ritiene opportuno sottolineare, a quest'ultimo riguardo, che da anni le rilevazioni delle opinioni degli studenti sui servizi di Ateneo, in conformità e coerenza con quanto praticato nell'ambito delle rilevazioni sulla didattica dei corsi di studio, sono condotte utilizzando una scala di misura ordinale crescente a 10 valori e che, per evidenti ragioni di omogeneità e confrontabilità dei dati storici, l'Ateneo non intende, se non strettamente necessario, passare alla scala a 5 valori indicata dall'ANVUR nel documento "linee guida 2015".

A. Adeguatezza e qualità dei servizi di segreteria

Ai fini dell'espressione di un giudizio sul livello di adeguatezza ed efficienza dei servizi di Segreteria, che fanno capo alle aree "Organizzazione Didattica" e "Gestione Carriere Studenti" della Divisione Didattica, il Nucleo ha ritenuto utile prendere in esame una misura oggettiva (l'incidenza delle procedure automatizzate) ed alcuni indici di soddisfazione derivati dai sondaggi condotti presso gli studenti⁶⁸.

Il primo parametro, inserito da alcuni anni nel cruscotto degli indicatori di performance della Divisione Didattica, è molto significativo in quanto consente di misurare il livello di automatizzazione/informatizzazione delle procedure di segreteria gestite dalla struttura. Se si prendono in considerazione i dati più recenti disponibili (che sono riferiti all'a.a. 2012-'13), emerge un'incidenza pari a quasi il 97% (cfr. Tab. II.5). La dimensione di questo fenomeno, che assume ancora maggiore rilievo se si considera che praticamente tutte le pratiche più routinarie vengono ormai gestite in modo automatizzato (dalle immatricolazioni alle iscrizioni all'anno accademico, dall'iscrizione e verbalizzazione degli esami ai cambi di corso di laurea, fino alle verbalizzazioni degli esami di laurea)⁶⁹, testimonia l'impegno dell'Ateneo nel dotarsi delle necessarie strumentazioni tecnologiche atte a garantire un funzionamento il più possibile snello ed efficiente dei servizi di segreteria dedicati agli studenti, che si è del resto tradotto nella decisione di inserire, tra gli obiettivi della programmazione triennale 2013-'15, quello riguardante la "dematerializzazione dei processi amministrativi per servizi agli studenti"⁷⁰.

⁶⁷ Per quanto riguarda, in particolare, i servizi universitari sono in vigore da alcuni anni due tipi di sondaggi di *customer satisfaction*, uno condotto al momento dell'iscrizione al II anno di ciascun corso di studio (che ha per oggetto 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, quali: Orientamento universitario, Ammissioni e immatricolazioni, Segreteria studenti e servizi per la didattica, Comunicazione istituzionale) e un altro all'atto del completamento del percorso di studio (è l'indagine rivolta ai laureandi, e condotta sistematicamente in corrispondenza di ciascuna sessione di laurea, che 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, servizi di mobilità internazionale, Centro Linguistico, Career Service, etc.).

⁶⁸ Non si è ritenuto, invece, opportuno l'utilizzo dei due indicatori suggeriti, in questo ambito, nel documento ANVUR "linee guida 2015" (quali: rapporto tecnici-amministrativi su studenti e rapporto tecnici-amministrativi su docenti), dal momento che i valori risultanti, a parere del Nucleo, non sono indicativi né del livello di efficienza né tantomeno di quello di efficacia delle attività e dei servizi erogati.

⁶⁹ Restano, di fatto, fuori solo le procedure che richiedono una gestione ad hoc o un controllo più specifico da parte del personale amministrativo, come la registrazione degli stage, la registrazione di certificazioni di lingue straniere, le modifiche di piano studio, etc.

⁷⁰ Il Nucleo segnala, al riguardo, che il target fissato per il 2014, consistente nella dematerializzazione di 10 processi amministrativi relativi ai servizi di segreteria, è stato pienamente raggiunto nei tempi prefissati (come attestato dallo stesso

Tab. II.5 - Servizi di Segreteria⁷¹

Item	2010-11	2011-12	2012-13
% Operazioni automatizzate/informatizzate su operazioni totali	94,5%	94,3%	96,9%
Grado di soddisfazione degli studenti per l'adeguatezza degli aspetti organizzativi della didattica (orari lezioni, calendari esami, etc.) - <u>corsi di laurea Scuole Undegraduate e Giurisprudenza</u>	6,21	6,39	6,43
Grado di soddisfazione degli studenti per l'adeguatezza degli aspetti organizzativi della didattica (orari lezioni, calendari esami, etc.) - <u>corsi di laurea Scuola Graduate</u>	6,66	7,12	6,98
Grado di soddisfazione degli studenti per l'efficienza dello svolgimento degli adempimenti amministrativi (iscrizione anno accademico, scelta/modifica piano studi, revisione/cambio corso di laurea, registrazione voti esami, etc.)	7,08	7,16	7,36
Grado di soddisfazione degli studenti per la rapidità dei tempi di attesa al desk dedicato della Divisione Didattica	6,46	6,37	6,82
Grado di soddisfazione degli studenti per la cortesia e la disponibilità del personale addetto al desk dedicato della Divisione Didattica	6,76	7,12	7,48
Grado di soddisfazione degli studenti per la competenza del personale addetto al desk dedicato della Divisione Didattica nel fornire le informazioni richieste e le indicazioni utili allo studente	7,04	7,33	7,65

I risultati raggiunti, in termini di automatizzazione dei processi, sono del resto percepiti ed apprezzati dalla stessa popolazione studentesca, che esprime valutazioni pienamente positive sull'efficienza di svolgimento degli adempimenti amministrativi (iscrizione anno accademico, scelta/modifica piano studi, revisione/cambio corso di laurea, registrazione voti esami, etc.) e tendenzialmente in crescita in termini temporali (il punteggio medio complessivo assegnato a questo item è passato da 7,08 della rilevazione svolta nell'a.a.2010-'11 a 7,36 di quella dell'a.a.2012-'13). Restando sul fronte delle opinioni degli studenti, positive e in miglioramento si rivelano anche le impressioni maturate sulla competenza del personale nel fornire le informazioni richieste e le indicazioni utili allo studente (i punteggi medi passano da 7,04 dell'a.a.2010-'11 a 7,65 del 2012-'13 – cfr. Tab. II.5) e sulla cortesia e la disponibilità del personale di “front-office” (da 6,76 del 2010-'11 a 7,48 del 2012-'13 – cfr. Tab. II.5).

Un livello di soddisfazione leggermente inferiore (ma tendenzialmente in crescita nel periodo considerato) si riscontra, invece, in merito agli aspetti organizzativi della didattica (orari lezioni, calendari esami, etc.) e alla rapidità dei tempi di attesa al “desk” dedicato della Divisione (nell'ambito

Nucleo di Valutazione nell'ambito del processo di validazione dei dati degli indicatori della programmazione triennale, richiesto dal Miur entro il 30 giugno 2015).

⁷¹ I dati inseriti nelle tabelle seguenti che si riferiscono al grado di soddisfazione degli studenti sono espressi su scala 1-10; fanno eccezione alcuni item, desunti dall'indagine periodica rivolta ai laureandi, che utilizzano una scala a 4 modalità bilanciate (Decisamente no, Più no che sì, Più sì che no, Decisamente sì).

del servizio di “sportello unico” offerto dall’Ateneo⁷²). Con riguardo al primo item (che si differenzia dagli altri qui considerati perché fa parte del set di domande oggetto di valutazione da parte degli studenti nell’ambito delle rilevazioni semestrali sulla didattica impartita nei singoli insegnamenti, per quanto riguarda i corsi di laurea triennali e il corso di laurea magistrale in Giurisprudenza⁷³, e di quelle annuali condotte al momento dell’iscrizione al II anno di corso o ad anni successivi, per quel che concerne i corsi magistrali afferenti alla Scuola Graduate) si nota che i valori medi complessivi sono passati, nel triennio 2010-’11 /2012-’13, da 6,21 a 6,43 - relativamente all’insieme dei corsi di studio delle Scuole Undergraduate e Giurisprudenza - e da 6,66 a 6,98 – con riferimento ai percorsi della Scuola Graduate; sul fronte della rapidità percepita dei tempi di attesa allo sportello, i punteggi medi di valutazione (complessivi per tutti i segmenti formativi) sono oscillati, nello stesso periodo, da 6,46 a 6,37 e, infine, a 6,82. Il miglioramento rilevato nelle percezioni degli studenti inerenti a questi aspetti è per il Nucleo un segno positivo, che dimostra come la struttura dell’Ateneo tenda a rispondere con efficacia alle loro sollecitazioni e che gli sforzi compiuti in tale direzione sono da essi riconosciuti ed apprezzati.

B. Presenza e qualità dei servizi di orientamento e assistenza in ingresso

Il servizio di orientamento e assistenza in ingresso (che è gestito, in Bocconi, da un corrispondente ufficio inquadrato nell’ambito della Divisione Studenti) organizza, per conto delle Scuole dell’Ateneo (e, dunque, in funzione delle caratteristiche dei diversi segmenti formativi di riferimento) numerose iniziative, sia sul territorio nazionale che all’estero, volte a promuovere e far conoscere agli studenti e alle loro famiglie gli aspetti distintivi dei corsi di studio offerti dall’Ateneo, le opportunità fornite in termini di sbocchi occupazionali nonché i relativi requisiti e le procedure di ammissione. Tali attività⁷⁴ riescono a raggiungere un pubblico di potenziali utenti molto elevato (nel triennio 2010-’11/2012-’13 hanno coinvolto, annualmente, un numero complessivo di persone variabile da un minimo di 57.700 a un massimo di oltre 70.000⁷⁵ - cfr. Tab. II. 6) e, dunque, sono di fondamentale importanza per sostenere l’attrattività dell’offerta formativa dell’Università. In aggiunta, l’ufficio Orientamento dell’Ateneo organizza e gestisce altri interventi più mirati, come i servizi di informazione dedicati (consistenti in: colloqui informativi individuali in presenza e on-line, webinar, newsletter, social media, caselle mail e area web dedicata) e le iniziative per gli studenti ammessi (incontri specifici, colloqui individuali, “*Admitted Student Experience*”, “*Welcome days*”).

⁷² Questo servizio, gestito dalla Divisione Studenti, consiste in un “*front-office*” di I livello al quale lo studente può rivolgersi (come punto di accesso iniziale) per chiedere qualsiasi tipo di informazione o avanzare richieste inerenti i diversi processi universitari; in base alla natura e al contenuto delle richieste formulate, gli addetti a questo sportello provvedono a fornire le risposte appropriate o a indirizzare lo studente ai front-desk specifici degli uffici di riferimento.

⁷³ In questo caso i punteggi di valutazione sono calcolati come media delle risposte (ponderata sul numero di rispondenti per ciascun insegnamento) fornite con riferimento alla totalità degli insegnamenti valutati dei corsi di studio considerati nell’arco di un intero anno accademico.

⁷⁴ Le più rilevanti delle quali sono: le Giornate di Orientamento (in sede e nelle principali città italiane), le presentazioni nelle scuole, la partecipazione a saloni specializzati, l’iniziativa “Scopri il tuo talento”, i cicli di incontri “*Discover and Experience Bocconi*” - per i corsi triennali e il corso quinquennale in Giurisprudenza - e gli “*Open Day*” (in sede e in diretta web), i *Bocconi Graduate Tour* nelle principali città universitarie, la partecipazione a saloni specializzati in Italia e all’estero e altre iniziative specifiche volte a offrire l’opportunità di approfondire e sperimentare i contenuti dei corsi di studio, come il “*Bocconi Premium Program*” - per i percorsi magistrali della Scuola Graduate.

⁷⁵ Questi dati sono monitorati in modo puntuale dall’Ufficio Orientamento, attraverso la registrazione di tutti i contatti che avvengono attraverso i diversi canali utilizzati (presenza fisica agli eventi, iscrizioni alla newsletter, registrazioni ai social media, etc.).

Per misurare l'efficacia complessiva delle molteplici attività di promozione e orientamento sviluppate, un indicatore che il Nucleo ritiene utile prendere in considerazione (mutuandolo dal sistema di indicatori di performance applicato internamente) è quello costruito mettendo a confronto il numero di studenti che eseguono la procedura di pre-iscrizione ai corsi di studio dell'Ateneo con il numero di studenti che, complessivamente, entrano in contatto con l'Ateneo attraverso le suddette iniziative (cfr. Tab. II.6). Il rapporto che ne deriva (che può essere considerato una misura dell'impatto dell'attività di orientamento) è aumentato dal 16% del 2010-'11 a oltre il 22% del 2012-'13, attestando così che più di uno studente su 5 originariamente contattati tende a presentare la propria candidatura ad un corso dell'Ateneo.

Il valido lavoro che viene svolto sul fronte dell'orientamento e del supporto in ingresso è testimoniato anche dal livello di soddisfazione molto elevato che gli studenti tradizionalmente esprimono con riferimento a questo servizio: nel triennio sotto osservazione i tre principali item di valutazione utilizzati per misurarne la qualità percepita ("utilità ed efficacia delle iniziative di orientamento", "utilità ed interesse degli argomenti trattati durante i colloqui di orientamento" e "competenza del personale di supporto") riportano punteggi medi compresi sempre tra 7,45 e 7,80 (cfr. dati Tab. II.6).

Tab. II.6 - Orientamento in ingresso

Item	2010-11		2011-12		2012-13	
	Numero utenti	Grado soddisfazione utenti	Numero utenti	Grado soddisfazione utenti	Numero utenti	Grado soddisfazione utenti
N. contatti complessivamente registrati	68.578		70.655		57.715	
N. studenti pre-iscritti	11.064		12.060		12.889	
Utilità ed efficacia delle iniziative di orientamento		7,81		7,58		7,73
Utilità ed interesse degli argomenti trattati durante i colloqui di orientamento in funzione della scelta universitaria		7,66		7,46		7,57
Competenza del personale addetto al Servizio Orientamento		7,76		7,60		7,78

C. Presenza e qualità dei servizi di orientamento e assistenza in itinere

Come specificato nell'apposita sezione del Quadro B5 delle schede SUA-CdS⁷⁶, in merito alle attività di assistenza e orientamento in itinere l'Università ha scelto da tempo di non ricorrere al "modello" del tutor unico che segue lo studente per tutti gli aspetti che caratterizzano la vita universitaria ma di

⁷⁶ Che per gli aspetti di descrizione dei servizi di supporto allo studio hanno un contenuto sostanzialmente analogo per tutti i corsi di studio (con alcune differenziazioni relative ai diversi segmenti formativi) in considerazione di quanto già accennato in precedenza in merito alla loro organizzazione centralizzata che si sostanzia nell'erogazione di attività e prestazioni generalmente standardizzate.

prevedere figure di riferimento e servizi differenti, specializzati a seconda della tematica da affrontare, così da garantire un'azione più appropriata alle specifiche esigenze e, auspicabilmente, più efficace⁷⁷. Quale conseguenza di questo approccio organizzativo, non è presente in Ateneo un ufficio dedicato al tutoring e lo stesso intervento dei tutor didattici, pur essendo previsto per molti insegnamenti impartiti nei corsi di studio di I e II livello, assume connotati particolari, in quanto si sostanzia in parte nella tipica azione di sostegno agli studenti (per lo svolgimento di esercitazioni, per fornire chiarimenti o spiegazioni aggiuntive, etc.) e in parte in un'attività di supporto al docente (fornendo assistenza in aula durante la discussione di casi o lo svolgimento dei lavori di gruppo o anche nelle attività di correzione dei compiti individuali e/o di gruppo). Per tali ragioni, queste figure (che fanno capo, generalmente, a docenti junior) sono anche denominate internamente “*teaching assistant*”.

La qualità del servizio da loro offerto direttamente agli studenti è misurata attraverso le opinioni raccolte con i questionari somministrati al termine degli insegnamenti impartiti in ciascun semestre didattico⁷⁸, che hanno ad oggetto sia la preparazione e la disponibilità dimostrata sia l'utilità percepita del loro apporto ai fini di un migliore apprendimento degli argomenti studiati. Prendendo a riferimento sempre il triennio 2010-'11/2012-'13, i dati complessivi di valutazione aggregati per Scuola⁷⁹ mostrano per entrambi gli aspetti giudizi che, seppur non particolarmente entusiastici, sono comunque favorevoli e, soprattutto, in miglioramento nel corso degli anni (cfr. dati della Tab. II.7a). Nello specifico:

- i punteggi medi assegnati dagli studenti dei corsi triennali alla preparazione e alla disponibilità di queste figure di tutor passano da 6,90 dell'a.a. 2010-'11 a 7,19 dell'a.a. 2012-'13, mentre quelli riferiti all'utilità del servizio svolto aumentano da 6,73 a 7,06;
- i punteggi medi attribuiti dagli studenti dei percorsi magistrali della Scuola Graduate mostrano un incremento più lieve, da 7,04 a 7,18, per quanto riguarda il primo aspetto ed un aumento più consistente, da 6,79 a 7,02, per il secondo;
- i punteggi medi riconducibili agli studenti del CLMG evidenziano gli incrementi più ampi (da 7,05 a 7,53 per quanto riguarda la preparazione e la disponibilità e da 7,30 a 7,75 per quel che concerne l'utilità percepita).

In questo ambito di intervento un richiamo particolare merita, infine, di ricevere l'azione svolta dall'unità di *Counseling e Self Empowerment* (inquadrate all'interno della Divisione Studenti) che, grazie all'apporto di professionisti specializzati, offre una serie di servizi volti al sostenimento del benessere psicologico degli studenti, alla valorizzazione delle proprie abilità personali e allo sviluppo/rafforzamento di competenze trasversali, che si articolano in attività di consulenza - individuale o di gruppo - e nell'organizzazione di brevi corsi o seminari su specifiche tematiche (quali: la gestione di ansia e stress, i metodi di studio, la gestione efficace del tempo, l'assertività, il parlare in pubblico).

⁷⁷ Per i dettagli relativi all'articolazione delle figure di supporto agli studenti e alle attività da queste espletate si rimanda alla sez. “Orientamento e tutorato in itinere” – Quadro B5 SUA-CdS.

⁷⁸ Limitatamente a quelli che fanno ricorso in modo esplicito a tali figure di supporto anche nei confronti degli studenti.

⁷⁹ Calcolati come media ponderata delle risposte fornite con riferimento alla totalità degli insegnamenti, afferenti ad una determinata Scuola, in cui tali aspetti sono stati valutati nell'arco di un intero anno accademico.

Tab. II.7a - Servizio di Teaching Assistantship

Item	2010-11	2011-12	2012-13	2010-11	2011-12	2012-13	2010-11	2011-12	2012-13
	Corsi Scuola Undergraduate			Corsi Scuola Graduate			Corsi Scuola di Giurisprudenza		
Grado di soddisfazione degli studenti per l'utilità dell'intervento dei <i>Teaching Assistant</i> ai fini dell'apprendimento degli argomenti trattati durante l'insegnamento	6,73	7,15	7,06	6,79	6,73	7,02	7,05	7,15	7,53
Grado di soddisfazione degli studenti per la disponibilità e la preparazione dei <i>Teaching Assistant</i>	6,90	7,29	7,19	7,04	6,88	7,18	7,30	7,41	7,75

Nel triennio in analisi (2010-'11/2012-'13) la partecipazione degli studenti alle iniziative del servizio *Counseling e Self Empowerment* è aumentata in modo consistente (i colloqui e le consulenze sono cresciuti di quasi il 50%, passando da 573 del 2010-'11 a 848 de 2012-'13, mentre le adesioni ai corsi e ai seminari erogati sono passate da 319 a 432 nello stesso periodo- cfr. Tab. II.7b). Anche la soddisfazione espressa dagli studenti che frequentano tali corsi⁸⁰ si mantiene su livelli molto elevati nel periodo in esame (i dati della Tab. II.7b mostrano che i punteggi medi di valutazione oscillano tra 7,84 e 7,97, per quanto riguarda la varietà e la completezza della gamma di tematiche trattate, e tra 8,70 e 8,90 per quel che concerne la soddisfazione complessiva per i corsi frequentati).

Tab. II.7b - Servizio di Counseling e Self-Empowerment

Item	2010-11	2011-12	2012-13
N. studenti partecipanti alle consulenze svolte dal servizio *	120	164	213
N. colloqui svolti	453	700	635
N. studenti partecipanti ai corsi organizzati dal servizio *	319	404	432
Grado di soddisfazione degli studenti per la varietà e la completezza della gamma di corsi offerti	7,97	7,84	7,87
Grado di soddisfazione degli studenti sui corsi frequentati	8,90	8,70	8,73

(*) Si fa presente che uno stesso studente può, teoricamente, partecipare a più iniziative offerte dall'Ateneo e pertanto i dati riportati non corrispondono al n. di "teste" partecipanti.

D. Presenza e qualità dei servizi di assistenza per la mobilità internazionale e per lo svolgimento di periodi di formazione all'esterno

Coerentemente con quanto rimarcato nel precedente par. 1.D in merito ai principali punti di forza dell'offerta formativa dell'Ateneo (che si sostanziano nello spiccato carattere di internazionalizzazione e nella possibilità di contare su un solido network di rapporti con il mondo imprenditoriale e delle

⁸⁰ Si fa presente che l'attività di consulenza svolta dal Servizio non è finora mai stata oggetto di valutazione da parte degli studenti.

professioni), le strutture amministrative che si occupano di organizzare e gestire le attività di mobilità internazionale e lo svolgimento di esperienze formative esterne, oltre che di fornire la relativa assistenza agli studenti interessati, non solo sono presenti da anni in Bocconi ma operano anche in modo particolarmente attivo e dinamico.

Nello specifico, per quanto riguarda i servizi relativi alla mobilità internazionale, l'unità organizzativa di riferimento è il Servizio Relazioni Internazionali (inquadro all'interno della Divisione Mercato) che provvede, tra le altre cose, al mantenimento e allo sviluppo della rete di accordi esistenti con università e altre istituzioni internazionali per lo svolgimento delle iniziative di scambio di studenti che coinvolgono tutti i corsi di studio di I e II livello⁸¹, alla verifica del soddisfacimento dei requisiti previsti per la partecipazione a tali attività da parte degli studenti interessati, alla gestione delle pratiche di riconoscimento e conversione degli esami sostenuti all'estero, nonché all'accoglienza degli studenti in scambio provenienti da atenei stranieri e alla gestione di tutte le attività burocratiche connesse.

Solo per dare un'idea del volume dei processi interessati, è possibile citare i seguenti dati (cfr. Tab. II.8) che evidenziano un ulteriore incremento delle già elevate dimensioni della mobilità internazionale registrato negli ultimi anni (triennio 2010-'11/2012-'13):

- aumento da 332 a 353 del numero di convenzioni in essere con Atenei stranieri;
- crescita dal 20% al 22% della percentuale di studenti che svolgono periodi di studio all'estero⁸²;
- incremento del 4% (da 4.437 a 4.616) del numero di esami sostenuti all'estero e convertiti dall'Ateneo.

La misura principale della qualità percepita dell'attività svolta dal Servizio Relazioni Internazionali è data dal livello di soddisfazione espresso dai laureandi (nell'ambito della rilevazione condotta al momento del completamento degli studi) per l'assistenza e il supporto ricevuti in relazione allo svolgimento di iniziative di mobilità internazionale. A questo riguardo, il Nucleo rileva che i giudizi mediamente assegnati, pur non risultando particolarmente elevati, sono comunque favorevoli ed evidenziano un trend di miglioramento nel corso del triennio considerato (il punteggio medio complessivo di valutazione, calcolato prendendo a riferimento le risposte fornite dagli studenti di tutti i corsi di studio di I e II livello, passa da 6,90 dell'a.a.2010-'11 a 7,45 dell'a.a. 2012-'13 – cfr. Tab.8). Vale anche in questo caso il commento formulato in precedenza (con riferimento ai servizi di segreteria) sulle positive impressioni che emergono dalla constatazione dell'attenzione che le strutture amministrative di Ateneo riservano al miglioramento del servizio reso agli studenti e della reazione che scaturisce al ricevimento di valutazioni non particolarmente esaltanti.

⁸¹ Sono attualmente attivi accordi bilaterali con 212 università in 49 Paesi nei 5 continenti.

⁸² Cosiddetto "indice di mobilità in uscita", calcolato come rapporto tra gli studenti che effettuano una esperienza di studio all'estero e gli studenti "aventi diritto", ossia gli iscritti al 2° anno dei corsi triennali, al 1° anno dei percorsi biennali e al 3° anno del CLMG.

Tab. II.8 - Mobilità internazionale

Item	2010-11	2011-12	2012-13
Indice di mobilità in uscita (N. studenti outgoing/N. studenti potenziali utenti di esperienze internazionali)	20,0%	20,9%	21,8%
N. accordi di scambio esistenti con istituzioni estere	332	335	353
N. esami sostenuti all'estero e convertiti	4.437	4.450	4.616
Grado di soddisfazione degli studenti per il supporto ricevuto dal personale del Servizio Relazioni Internazionali	6,90	7,49	7,45
Grado di soddisfazione degli studenti per l'esperienza internazionale svolta *	98,7%	98,9%	98,5%

(*) percentuale calcolata come rapporto tra la somma delle risposte alle modalità "Più Sì che No" e "Decisamente Sì" e il totale delle risposte all'item considerato.

In merito alle attività di assistenza alla realizzazione di periodi di formazione all'esterno (con particolare riguardo agli stage curriculari), l'unità amministrativa che svolge quest'azione nei confronti degli studenti di tutti i corsi di studio, con un focus rivolto sia al mercato domestico sia a quello internazionale, è l'Ufficio Stage (facente parte dell'area Career Service della Divisione Mercato). Questa struttura si fa carico, in particolare, di: progettare, insieme all'azienda o altra organizzazione ospitante, l'attività esterna secondo standard di qualità definiti internamente e nel rispetto di quanto richiesto dalla normativa vigente, assegnare a ogni stagista un tutor didattico/organizzativo che lo affianchi in questa esperienza, avviare tutte le pratiche necessarie alla formalizzazione dello stage e al suo eventuale riconoscimento in carriera accademica, assistere gli studenti per l'ottenimento dei visti per gli stage svolti in Paesi extra-UE, monitorare lo svolgimento dello stage (intervenendo nel caso dovessero emergere problemi o inconvenienti), richiedere al termine dello stage le valutazioni finali sia da parte dello stagista sia da parte del datore di lavoro. Mediante uno sportello dedicato l'Ufficio fornisce inoltre agli studenti tutte le informazioni necessarie per il reperimento e l'avvio di uno stage, mentre attraverso un modulo di e-learning specificamente progettato⁸³ eroga anche un'attività formativa a distanza su aspetti comportamentali, normativi e procedurali dell'attività di stage.

Da un punto di vista dimensionale, gli indicatori più significativi che il Nucleo ritiene opportuno richiamare (cfr. Tab. II.9) riguardano:

1. il tasso di diffusione degli stage curriculari (calcolato come rapporto tra numero di stage curriculari e numero di partecipanti potenziali⁸⁴), che nel triennio 2010-'11/2012-'13 ha sempre espresso un valore medio complessivo prossimo al 60%, considerando tutti i corsi di studio di I e II livello; se si tiene conto che la regola dell'obbligatorietà dello stage curriculare vige, in Bocconi, solo con riferimento agli studenti dei percorsi biennali, il dato testimonia una consistente espansione di questo tipo di esperienza anche nell'ambito dei corsi di studio triennali e del corso quinquennale in Giurisprudenza;

⁸³ Denominato "Stage Si parte!", è un tutorial disponibile sulla piattaforma E-learning di Ateneo e rivolto agli studenti che devono effettuare stage curriculari ed extracurriculari; la partecipazione a questa formazione è obbligatoria e propedeutica all'ottenimento dei documenti utili all'avvio dello stage e prevede il superamento di un test da parte dello studente.

⁸⁴ I partecipanti potenziali sono gli studenti che possono fare domanda di svolgimento di uno stage, ossia gli studenti iscritti al 3° anno dei corsi di laurea triennali, al 2° anno dei percorsi magistrali della Scuola Graduate e al 5° anno del CLMG (oltre a tutti gli studenti fuori corso).

2. l'incidenza degli stage internazionali (calcolato come rapporto tra numero di stage attivati all'estero e numero di stage complessivamente attivati, curriculari e non curriculari⁸⁵), che nel periodo in esame risulta in aumento da circa il 24% a oltre il 28%.

Anche in questo ambito, l'indicatore di *customer satisfaction* che il Nucleo intende prendere in esame per avere una misura della qualità percepita del servizio di assistenza fornito dall'Ufficio Stage è la valutazione espressa in proposito dagli studenti che completano il percorso di studi. Prendendo a riferimento il triennio in analisi, i laureandi di tutti i programmi formativi mostrano di apprezzare l'azione svolta da questa unità organizzativa, dal momento che i punteggi di valutazione medi complessivi risultano sempre positivi e in costante crescita, passando da un valore di 7,10 dell'a.a.2010-'11 a un valore di 7,58 dell'a.a.2012-'13, ancor più elevata è la soddisfazione che gli studenti mediamente esprimono con riferimento all'esperienza di stage svolta: nel periodo sotto osservazione i punteggi di valutazione assegnati a questo tipo di attività risultano, infatti, sempre superiori a 8,50.

Tab. II.9 - Stage Curriculari

Item	2010-11	2011-12	2012-13
N. partecipanti potenziali (n. tot. Studenti aventi diritto) ⁽¹⁾	5.506	5.601	5.552
N. di stage attivati ²	3.202	3.421	3.310
Grado di soddisfazione degli studenti per il supporto ricevuto dal personale dell'Ufficio Stage	7,10	7,65	7,58
Grado di soddisfazione degli studenti per l'esperienza di stage svolta	8,57	8,50	8,68
Incidenza stage all'estero (N. stage-tirocini svolti all'estero/N. tot. stage-tirocini attivati)	23,9%	27,2%	28,3%

(1) Si considerano come aventi diritto gli studenti iscritti al 3° anno dei Trienni, al 2° anno dei Bienni, al 5° anno del corso di laurea magistrale a ciclo unico e i fuori corso.

(2) Si fa presente che uno stesso studente può, teoricamente, partecipare a più iniziative offerte dall'Ateneo e pertanto i dati riportati non corrispondono al n. di "teste" partecipanti.

E. Presenza e qualità dei servizi di orientamento e assistenza in uscita

Come indicato nell'apposita sezione del Quadro B5 delle SUA-CdS, sono molteplici e di varia natura le attività che l'Ateneo (per il tramite della Divisione Mercato) sviluppa e mette a disposizione degli studenti e dei laureati per agevolare il processo di inserimento nel mercato del lavoro domestico e internazionale; a tal fine sono promosse varie forme di collaborazione con realtà professionali (imprese, enti, istituzioni, studi professionali, etc.) di tutti i settori nei principali mercati internazionali per la realizzazione sia di iniziative di orientamento e preparazione alla ricerca di un lavoro sia di azioni di *recruiting* in senso stretto.

Per quanto riguarda le attività del primo tipo, numerosi sono i servizi offerti agli studenti e ai laureandi per assisterli nel riconoscimento delle proprie attitudini e aspirazioni personali, per indirizzarli ad un ricerca corretta e consapevole delle opportunità professionali e per prepararli a proporsi nel modo migliore ai potenziali datori di lavoro.

⁸⁵ Per questo indicatore si considera una base più ampia di riferimento, costituita da tutte le attività formative esterne (anche di natura non curriculare), che possono essere svolte dalle categorie di studenti indicate ma anche dai laureati (entro 12 mesi dalla laurea). In questo caso, si tratta di un numero che oscilla tra 4.100 e 4.200 nel triennio 2010-'11/2012-'13.

Tra le iniziative più note e rilevanti⁸⁶, si segnalano:

- il POL (Per Orientarsi al Lavoro), consistente in colloqui individuali e di gruppo finalizzati ad approfondire le proprie attitudini al fine di maturare una scelta professionale consapevole;
- i seminari di formazione (erogati in presenza o in modalità e-learning) sulle professioni, gli strumenti e le tecniche di ricerca di lavoro, nonché sulle soft skills più richieste dal mercato;
- il progetto “In-Company Training”, consistente in brevi esperienze in azienda, in Italia e all'estero, riservate a piccoli gruppi di studenti accompagnati da un tutor universitario;
- le simulazioni di colloqui di selezione (Mock Interview);
- le consulenze individuali sulla definizione del progetto professionale e sulla redazione del CV e della lettera motivazionale di accompagnamento.

Le attività proposte, molte delle quali sono sviluppate con il contributo e il diretto coinvolgimento di professionisti provenienti dalle realtà aziendali, sono tutte facoltative ma coinvolgono un numero consistente (e crescente) di studenti. Da questo punto di vista, i dati relativi al triennio in esame mostrano come l'incidenza della partecipazione all'insieme delle iniziative di orientamento attitudinale e professionale⁸⁷ sia aumentata dal 36% del 2010-'11 al 48% del 2012-'13 (cfr. Tab. II.10).

Tab. II.10 - Orientamento in uscita

Item	2010-11		2011-12		2012-13	
	Numero utenti	Grado soddisfazione utenti	Numero utenti	Grado soddisfazione utenti	Numero utenti	Grado soddisfazione utenti
N. soggetti aventi diritto alle prestazioni offerte ⁽¹⁾	21.772		21.910		22.432	
N. partecipanti iniziative di Orientamento Professionale e Attitudinale organizzate ⁽²⁾	7.906		10.065		10.788	
Grado di soddisfazione degli studenti per le iniziative di orientamento professionale offerte		7,85		8,03		7,85
Grado di soddisfazione degli studenti per l'esperienza POL "Per Orientarsi al Lavoro"		8,51		8,59		8,50

(1) Si considerano come aventi diritto gli studenti iscritti al 2° e 3° anno dei trienni, al 1° e 2° anno dei bienni, al 4° e 5° anno del corso di laurea magistrale a ciclo unico, tutti i fuori corso e i laureati entro 3 anni dal conseguimento del titolo.

(2) A partire dall'AA 2011-2012 sono stati attivati anche servizi di e-learning fruibili da remoto a cui hanno partecipato rispettivamente 8.859 studenti nell'a.a. 2011-'12 e 9.089 nell'a.a.2012-'13. Le iniziative di orientamento organizzate dal Career Service dell'Ateneo sono state, rispettivamente: 154 nell'a.a. 2010-'11, 184 nell'a.a. 2011-'12 e 174 nell'a.a. 2012-'13. Si consideri che uno stesso studente può, teoricamente, partecipare a più iniziative offerte dall'Ateneo e pertanto i dati riportati non corrispondono al n. di "teste" partecipanti.

⁸⁶ Per un dettaglio completo si rinvia alle pagine dedicate del sito web di Ateneo (www.unibocconi.it/cs -> Orientamento al lavoro) e/o alla sezione “Accompagnamento al lavoro” – Quadro B5 SUA-CdS.

⁸⁷ Calcolata come rapporto tra numero totale degli studenti partecipanti e numero totale degli studenti aventi diritto (si considerano come tali tutti gli iscritti al 2° e 3° anno dei corsi triennali, al 1° e 2° anno dei percorsi biennali, al 4° e 5° anno del CLMG, oltre a tutti gli studenti fuori corso e ai laureati entro 3 anni dalla laurea).

Sul fronte della qualità dei servizi offerti, è come sempre fondamentale il giudizio espresso dai loro diretti fruitori: a tal riguardo, i dati di *customer satisfaction* raccolti attraverso l'indagine periodica rivolta ai laureandi mostrano, nel triennio di riferimento, un ampio apprezzamento per l'utilità delle iniziative di orientamento professionale organizzate, testimoniato da punteggi medi complessivi⁸⁸ compresi tra 7,85 e 8,03 (cfr. Tab. II.10). Ancora più elevata è la soddisfazione espressa con riferimento all'esperienza del POL, dal momento che gli studenti che vi prendono parte assegnano punteggi di valutazione sempre pari o superiori a 8,5 nel medesimo periodo temporale.

Volgendo lo sguardo al secondo gruppo di interventi, quelli inerenti il collegamento diretto con il mercato del lavoro, essi fanno capo in Bocconi a due unità organizzative distinte (anche se entrambe inquadrare all'interno della Divisione Mercato): il *Liaison Office*, che si occupa di promuovere e gestire le iniziative di incontro tra laureandi/laureati ed employers (in sede e all'esterno), e l'Ufficio *Job Market Relation*, che ha il compito di ricercare opportunità lavorative, gestire le offerte di placement esistenti e coordinare i processi di pre-selezione degli studenti. Il dettaglio delle iniziative promosse e sviluppate dai due uffici è riportato nelle apposite sezioni del sito web di Ateneo⁸⁹ (e anche nella sezione "Accompagnamento al lavoro" del Quadro B5 delle SUA-CdS), alle quali si rimanda.

Qui è utile richiamare l'ingente lavoro svolto quotidianamente da queste strutture, sintetizzabile con i seguenti dati dimensionali riferiti sempre al triennio 2010-'11/2012-'13 (cfr. Tab. II.11):

- oltre 2.000 incontri con aziende e altre iniziative di recruiting organizzate ogni anno dal Liaison Office, che hanno coinvolto un numero sempre maggiore di laureandi e laureati di tutti i percorsi formativi (fino a superare i 17.500 partecipanti complessivi nel 2012-'13);
- tra 7.300 e 8.500 offerte di stage e/o placement gestite annualmente dall'ufficio Job Market Relations.

Tab. II.11 - *Job placement*

Item	2010-11	2011-12	2012-13
N. partecipanti attività di recruiting *	16.751	16.684	17.655
N. proposte di stage e posizioni lavorative offerte (job placement)	7.358	8.050	7.358
Grado di soddisfazione degli studenti per l'adeguatezza delle iniziative promosse per agevolare il contatto laureandi-imprese	7,98	8,07	7,56

(*) Si fa presente che uno stesso studente può, teoricamente, partecipare a più iniziative offerte dall'Ateneo e pertanto i dati riportati non corrispondono al n. di "teste" partecipanti.

Con riferimento specifico alle iniziative volte a far incontrare domanda e offerta di lavoro, il Nucleo ritiene opportuno sottolineare che, a fianco all'organizzazione delle consuete presentazioni di aziende in Ateneo (che permettono di far conoscere i programmi di sviluppo e di selezione del personale di singole realtà imprenditoriali) e di *career event* di tipo generalista e multi-settoriale (come il "Bocconi & Jobs" organizzato sia Italia che in sedi estere, quali Londra, Mumbai, Shanghai)⁹⁰, da alcuni anni il *Liaison Office* tende a promuovere anche altri eventi più mirati (come i cosiddetti "Recruiting Date"), che hanno lo scopo di creare occasioni di reclutamento specifiche per diversi settori, riservate a particolari categorie

⁸⁸ Calcolati, come sempre, prendendo a riferimento le risposte fornite dai laureandi di tutti i corsi di studio di I e II livello.

⁸⁹ Si veda: www.unibocconi.it/cs -> *Incontrare gli employers e candidarsi*.

⁹⁰ Si tratta, in quest'ultimo caso, di eventi riservati ai laureati dei percorsi magistrali afferenti alla Scuola Graduate.

di laureandi; in questi casi, lo staff dell'ufficio competente dell'Ateneo provvede a selezionare i potenziali candidati agli incontri secondo le indicazioni ricevute dagli employers che vi prendono parte, così da rendere questi momenti di confronto particolarmente efficaci.

A conferma della validità dell'insieme di queste iniziative organizzate dalle due unità amministrative della Divisione Mercato, il livello di soddisfazione espresso dai laureandi⁹¹ sulla loro capacità di agevolare il contatto con le imprese e la successiva assunzione si mantiene elevato nel corso del triennio in analisi (anche se si nota, in occasione dell'ultima rilevazione, una lieve flessione del punteggio medio complessivo, calcolato sull'insieme dei rispondenti di tutti i corsi di studio, che passa da 8,07 dell'a.a.2011-'12 a 7,56 dell'a.a.2012-'13 - cfr. Tab. II.11).

F. *Qualità di altri servizi generali o specifici di singoli corsi di studio (o di gruppi di CdS)*

Come già indicato all'inizio della presente sezione, l'Ateneo non organizza servizi specifici per singoli corso di studio, mentre quelli riservati a determinati gruppi di corsi (generalmente corrispondenti ai tre diversi segmenti della "filiera" formativa), quando presenti, sono già stati richiamati in occasione della descrizione dei servizi principali analizzati nei paragrafi precedenti.

Vi sono, tuttavia, alcune iniziative o servizi aggiuntivi (non rientranti nelle categorie precedentemente descritte) che l'Università offre ai propri studenti, indipendentemente dal corso di studio frequentato, con lo scopo di arricchire il loro bagaglio formativo o fornire ulteriori strumenti utili ad accompagnare in modo proficuo lo sviluppo della carriera universitaria. Essi riguardano essenzialmente:

- i servizi erogati dal Centro Linguistico di Ateneo;
- i corsi extra-curricolari organizzati dal SEDIN (Centro Servizi Didattici per l'Informatica) per l'acquisizione di competenze informatiche aggiuntive;
- i seminari di ricerca bibliografica organizzati dalla Biblioteca di Ateneo;
- le iniziative offerte dal servizio Campus Life.

Per quanto concerne il Centro Linguistico, il Nucleo fa presente che questa struttura dell'Università, oltre a coordinare e gestire l'offerta di insegnamenti curricolari di lingue straniere impartiti nei corsi di studio, organizza anche altre iniziative formative extra-curricolari volte all'arricchimento del bagaglio di conoscenze linguistiche dello studente (in particolare, eroga corsi di Lingua e cultura Araba, Lingua e cultura Cinese, Lingua e cultura Giapponese, Lingua e cultura Russa, etc.); da alcuni anni è, inoltre, sede di esame delle seguenti certificazioni erogate da *Cambridge English Language Assessment/British Council: IELTS Academic* (general English), *BEC Vantage* e *BEC Higher* (business English) e *ILEC* (legal English). All'interno del Centro Linguistico sono, infine, attivi due laboratori multimediali⁹², liberamente accessibili da parte di tutti gli studenti per l'auto-apprendimento delle lingue straniere e dove è possibile consultare anche il materiale occorrente per la preparazione al conseguimento delle suindicate certificazioni.

In termini dimensionali, nel triennio in analisi questa struttura dell'Ateneo ha erogato annualmente 540 ore di didattica extracurricolare, alle cui attività ha partecipato un numero di studenti crescente (da 787 dell'a.a. 2010-'11 a 929 dell'a.a. 2012-'13 - cfr. Tab. II.12).

⁹¹ In occasione dell'indagine periodica svolta all'atto del completamento degli studi.

⁹² Per i dettagli sulle dotazioni di questi laboratori si rimanda a quanto riportato nel successivo par. 4C.

Coloro che utilizzano i servizi offerti dal Centro Linguistico si mostrano particolarmente soddisfatti: ne è la prova il fatto che, nell'ambito della rilevazione periodica condotta al termine degli studi, i laureandi assegnano punteggi di valutazione medi sempre superiori a 8, con riferimento alla cortesia e alla disponibilità del personale addetto, e a 8,5 per l'utilità dei laboratori di auto-apprendimento (cfr. dati Tab. II.12).

Tab. II.12 - Altri servizi generali

Item	2010-11	2011-12	2012-13
N. ore didattica extra curriculare erogate dal Centro Linguistico	540	540	540
N. studenti partecipanti ai corsi extra-curricolari di lingua straniera	787	936	929
Grado di soddisfazione degli studenti per la cortesia e la disponibilità del personale di segreteria del Centro Linguistico ^	-	8,05	8,03
Grado di soddisfazione degli studenti per l'utilità del servizio offerto dal laboratorio di auto-apprendimento delle lingue straniere ^	-	8,63	8,58
N. ore didattica extra curriculare erogate dal SEDIN	328	360	394
N. studenti partecipanti ai corsi extra-curricolari del SEDIN	1.640	2.125	2.361
Grado di soddisfazione degli studenti per l'efficienza e la competenza delle prestazioni erogate dal personale del SEDIN ^	-	7,71	7,73
N. studenti partecipanti alle iniziative del servizio Campus Life	1.126	1.663	1.401
Grado di soddisfazione degli studenti per l'apporto fornito dalle iniziative del servizio Campus Life in termini di arricchimento del proprio bagaglio formativo/culturale	91,7% *	90% *	92,4% *
Grado di soddisfazione degli studenti per la completezza e l'interesse delle iniziative offerte dal Servizio Campus Life ^	-	7,84	7,84

(^): item di valutazione introdotto nel questionario di valutazione dell'esperienza universitaria complessiva a partire dall'edizione 2011-'12.

(*): Percentuale calcolata come rapporto tra la somma delle risposte alle modalità "Più Sì che No" e "Decisamente Sì" e il totale delle risposte all'item considerato.

Con riferimento alle iniziative formative sviluppate in ambito informatico, il SEDIN, oltre a gestire l'offerta degli insegnamenti curricolari di Informatica, eroga una serie di altri corsi (ad accesso gratuito da parte degli studenti iscritti ai corsi di studio dell'Ateneo) aventi ad oggetto l'approfondimento dell'utilizzo dei più comuni programmi di *office automation* o di alcune particolari funzionalità ad essi collegate (es. Excel Avanzato, Access Avanzato, Analisi dei dati e reporting con Excel, Applicazioni finanziarie con Excel) oppure l'introduzione all'utilizzo di specifici software applicativi che possono essere richiesti in determinati ambiti lavorativi (es. MATLAB, SAS, SPSS, Stata, ARIS). Queste iniziative riscontrano un notevole interesse sia tra la popolazione studentesca che tra il corpo docente, che apprezza l'opportunità offerta agli studenti di acquisire skills informatiche utilizzabili anche all'interno degli insegnamenti curricolari. In aggiunta, questo Centro di Ateneo organizza anche le attività collegate al conseguimento e al rilascio delle certificazioni informatiche (ECDL Standard, Core e Advanced), essendo un Test Center riconosciuto per la ECDL.

Esaminando le dimensioni delle attività svolte, il monte ore di didattica extra-curriculare erogata dal SEDIN è progressivamente aumentata nel triennio di riferimento, passando da 328 ore dell'a.a. 2010-'11 a quasi 400 dell'a.a. 2012-'13, ed è parallelamente cresciuta anche la partecipazione a questi corsi, che ha visto un incremento da circa 1.250 iscritti nell'a.a. 2010-'11 a oltre 2.350 nell'a.a. 2012-'13 (cfr.

Tab. II.12). I risultati, in termini di apprezzamento da parte degli studenti per i servizi offerti dal Centro, sono evidenti: nei due anni per i quali sono disponibili i dati⁹³ emergono punteggi medi di valutazione sull'efficienza e la competenza delle prestazioni erogate dal personale del Centro prossimi al valore di 7,7.

Riguardo al servizio offerto dalla Biblioteca, questa struttura dell'Ateneo organizza per gli studenti, dal 2011, dei seminari specifici finalizzati ad approfondire le modalità di utilizzo delle risorse bibliotecarie offerte (consultazione dei cataloghi online, accesso e consultazione delle banche dati e di altre risorse elettroniche disponibili, etc.). Si tratta di un intervento formativo che sta riscuotendo un successo crescente tra la popolazione studentesca, attestato dal numero quasi triplicato di partecipanti registrato nel corso del triennio in esame (che sono passati da 386 nel 2011 a 961 nel 2013) e dalle positive valutazioni espresse da chi vi prende parte: inserito solo di recente nell'ambito della rilevazione condotta al termine dei percorsi di studio⁹⁴, l'item ad hoc riguardante l'utilità dei corsi organizzati dalla Biblioteca ha riportato un punteggio medio di valutazione pari a 7,77.

Il *Campus Life* è, infine, il nome assegnato al “contenitore” entro cui la Divisione Studenti raggruppa una serie di iniziative ad ampio spettro rivolte essenzialmente agli studenti, che sono promosse dall'Ateneo (ma anche da associazioni studentesche ed enti esterni all'Università) e spaziano da attività in ambito culturale, artistico, musicale ad iniziative sul fronte della responsabilità sociale o di tipo sportivo, fino all'erogazione di corsi interdisciplinari extra-curricolari⁹⁵. Con riferimento particolare a quest'ultimo tipo di attività di natura più prettamente formativa, che assume la denominazione “Sapere a tutto campo”, essa consiste nell'offerta di alcuni corsi su tematiche differenti da quelle strettamente economico-manageriali o giuridiche che contraddistinguono i corsi di studio dell'Ateneo, con l'obiettivo di arricchire la preparazione personale degli studenti in base agli interessi e alle attitudini personali di ciascuno. Tali corsi, generalmente di breve durata, non richiedono una precedente preparazione specifica ed affrontano temi molto vari, dalla politica all'arte contemporanea, dalle scienze cognitive alle biotecnologie fino alla moda e all'architettura.

La partecipazione degli studenti all'insieme di queste iniziative è piuttosto ampia e in aumento nel corso del triennio in esame (da 1.126 dell'a.a.2010-'11 a oltre 1.400 dell'a.a. 2012-'13) ed anche il livello di apprezzamento per le attività e i servizi offerti si mostra elevato: il giudizio dei laureandi che ne hanno usufruito sul contributo fornito all'arricchimento del proprio bagaglio formativo/culturale si mantiene molto positivo nell'arco del periodo considerato (la quota di soddisfatti, tra i rispondenti, è sempre pari o superiore al 90%⁹⁶), mentre il punteggio di valutazione medio assegnato agli aspetti della completezza e dell'interesse delle iniziative organizzate si attesta sul livello di 7,84 sia nell'a.a.2011-'12 che in quello successivo⁹⁷.

⁹³ Si fa presente, al riguardo, che la valutazione delle prestazioni del SEDIN, così come di quelle del Centro Linguistico, è stata inserita nell'ambito dell'indagine periodica rivolta ai laureandi a partire dall'edizione 2011-'12.

⁹⁴ A partire dall'edizione 2013-'14 limitatamente ai laureandi dei corsi magistrali (biennali e quinquennale).

⁹⁵ Per un maggiore dettaglio delle iniziative offerte, si rimanda alla pagina dedicata del sito web di Ateneo (<http://www.unibocconi.it/campuslife>).

⁹⁶ Percentuale calcolata come rapporto tra la somma delle risposte alle modalità “Più Sì che No” e “Decisamente Sì” e il totale delle risposte all'item considerato.

⁹⁷ Quest'ultimo item di valutazione è stato introdotto nel questionario sull'esperienza universitaria complessiva a partire dall'edizione 2011-'12.

A conclusione di quest'ampia disamina dei principali servizi di supporto che l'Ateneo mette a disposizione dei propri studenti e laureati, il Nucleo prende atto della qualità delle prestazioni da essi erogate, oltre che della ricchezza e varietà di attività e iniziative in cui si sostanziano; in questo senso, le unità amministrative che li gestiscono dimostrano di essere sempre all'altezza degli standard qualitativi richiesti dai corsi di studio offerti dall'Ateneo sia per impegno e validità dei contributi forniti sia per competenza e professionalità dimostrate dal personale addetto.

Non ravvisandosi la necessità di dedicare maggiore attenzione ad alcuna delle aree prese in esame, il giudizio complessivo che l'organismo di valutazione esprime in questo ambito è pienamente positivo.

4. Adeguatezza della dotazione infrastrutturale e tecnologica dedicata

A. Adeguatezza della dotazione di aule

Al momento della redazione della presente relazione, l'Ateneo dispone complessivamente di 87 aule per la didattica, di capienza variabile da un minimo di 18 posti a un massimo di 400 (per un totale di circa 10.000 posti a sedere), destinate ad accogliere le attività degli insegnamenti di tutti i corsi di studio.

Al fine di determinare l'adeguatezza di tale dotazione rispetto al fabbisogno complessivamente necessario per le esigenze poste dall'insieme dei percorsi formativi offerti⁹⁸, il Nucleo ha preso in esame l'articolazione dei corsi di studio di I e II livello che saranno attivati nell'a.a.2015-'16 e la descrizione delle aule didattiche riportata in allegato alle schede SUA-CdS riferite al medesimo anno accademico.

Nella Tab. II.13 si presenta uno schema che illustra il computo dei corsi teorici⁹⁹ previsti con riferimento all'offerta formativa 2015-'16.

Per poter determinare il fabbisogno minimo di aule, il Nucleo ha assunto a riferimento i noti criteri definiti nel Doc. 17/01 del CNVSU (par. 3.2)¹⁰⁰. La loro applicazione all'offerta formativa complessiva programmata per l'a.a. 2015-'16 dà luogo ai risultati riepilogati nella Tab. II.14, che evidenziano un ampio superamento della soglia limite così individuata. Il Nucleo può, dunque, attestare una disponibilità di aule pienamente adeguata, dal punto di vista quantitativo, alle esigenze previste in relazione alla durata normale degli studi e tale da assicurare un buon margine anche in caso di incremento dell'offerta di corso di studio.

⁹⁸ L'analisi non può che essere svolta a livello complessivo in considerazione del fatto che l'Università non prevede strutture didattiche riservate a specifici corsi di studio ma tutte le aule, così come le aule informatiche, i laboratori e le altre dotazioni infrastrutturali sono a disposizione dell'insieme dei programmi formativi erogati.

⁹⁹ Per "corsi teorici" si intendono gli sdoppiamenti di ciascun percorso in due o più classi studentesche distinte, che si rendono necessari per il superamento delle numerosità massime previste in termini di studenti iscritti.

¹⁰⁰ 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, ipotizzato 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".

Tab. II.13 – Offerta formativa di I e di II livello – Numerosità massima e corsi teorici (a.a. 2015-2016)

N.	Titolo Corso di Studio	Classe	N. Ammissioni programmate	Numerosità a max	N. corsi teorici
1	Economia e Management (CLEAM)	L-18	960	230	5
2	Economia e Finanza (CLEF)	L-18	240	230	2
3	Economia e management per arte, cultura e comunicazione (CLEACC)	L-18	240	230	2
4	Economia e Scienze Sociali (CLES)	L-33	240	230	2
5	International Economics and Management (BIEM)	L-18	400	230	2
6	International Economics and Finance (BIEF)	L-33	200	230	1
7	World Bachelor in Business (WBB)	L-18	45	230	1
8	International politics and Government (BIG)	L-36	60	300	1
9	Giurisprudenza (CLMG)	LMG/01	300	250	2
10	Management (M-LM/M-MSc)	LM-77	425	100	5
11	International Management (IM-MSc)	LM-77	160	100	2
12	Marketing Management (MM-LM/MM-MSc)	LM-77	255	100	3
13	Amministrazione, finanza aziendale e controllo / Accounting, Financial Management and Control (AFC-LM/AFC-MSc)	LM-77	255	100	3
14	Government and International Organizations (GIO-MSc)	LM-77	85	100	1
15	Economia e management delle istituzioni e dei mercati finanziari / Finance (CLEFIN-LM/ Finance-MSc)	LM-77	255	100	3
16	Economia e legislazione per l'impresa (CLELI-LM)	LM-77	85	100	1
17	Economics and Management in Arts, Culture, Media and Entertainment (ACME-MSc)	LM-77	85	100	1
18	Discipline economiche e sociali / Economics and Social Sciences (DES-LM/ESS-MSc)	LM-56	170	100	2
19	Economics and Management of Innovation and Technology (EMIT-MSc)	LM-56	85	100	1
Totale					40

Tab. II.14 – 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	16	3	48
Lauree di II livello	22	2	44
Lauree magistrali a ciclo unico	2	5	10
N. corsi attivi per anni impartiti (tot.)			102
Totale n. aule min. richieste			102/2= 51
Totale n. aule disponibili *			87

(*): per maggiori informazioni su numero e dislocazione delle aule didattiche, si rimanda alle SUA-CdS – edizione 2015-'16.

Sempre al fine di tenere sotto controllo l'adeguatezza numerica delle aule disponibili sono periodicamente sviluppate (a cura degli uffici della Divisione Didattica) delle analisi particolareggiate volte a misurare la saturazione effettiva delle aule nel corso dei semestri didattici; nello specifico, è oggetto di monitoraggio sia il livello di saturazione complessivo delle aule, sia quello riferito alle diverse fasce orarie disponibili (in cui sono tipicamente collocate le ore di lezione) per ciascuna settimana lungo tutto l'arco dei due semestri accademici, così da individuare in quali fasce orarie si verificano situazioni di saturazione pari o superiore al 95%. Come si può desumere dai dati riepilogati nella Tab. II.15, che sono riferiti agli ultimi tre anni per i quali sono disponibili informazioni, i due indicatori monitorati mostrano una situazione pienamente rassicurante: in termini complessivi il grado di saturazione delle aule si mantiene sostanzialmente stabile su un livello assolutamente non elevato (inferiore ai 2/3 della capacità massima), mentre la percentuale di fasce orarie che supera il livello di saturazione "soglia" è in progressiva diminuzione nel corso degli anni, attestandosi nell'a.a.2012-'13 ad appena il 4%.

Tab. II.15 – Livelli di saturazione delle aule didattiche nel corso dei semestri di lezione

Indicatore	a.a. 2010-11	a.a. 2011-12	a.a. 2012-13
Grado di saturazione aule ¹⁰¹	65,8%	64,4%	62,6%
Percentuale di fasce orarie* con saturazione >95% durante i semestri di didattica ¹⁰²	16%	6%	4%

Volgendo lo sguardo alle caratteristiche qualitative, tutte le aule risultano dotate di attrezzature moderne e perfettamente funzionanti (PC per il docente, video-proiettore, schermo, tende oscuranti, impianto sonoro¹⁰³, condizionamento d'aria) oltre alle più tradizionali lavagne luminose e *whiteboard*.

In aggiunta, il Nucleo ritiene opportuno segnalare che, dal 2013, è stato avviato un progetto di revisione della struttura di una parte delle aule in dotazione finalizzato a renderle più adatte all'utilizzo di forme di didattica interattive e/o basate sul ricorso ad attività di lavoro autonomo degli studenti o di lavoro di gruppo, che consentono di favorire lo sviluppo di competenze trasversali (come la capacità di *teamworking*, la capacità di parlare/presentare in pubblico, la capacità di problem solving, etc.). Le nuove aule predisposte (denominate "flat" per il fatto di non prevedere la classica conformazione con file di banchi che si sviluppano progressivamente in altezza ma di essere totalmente piatte) si caratterizzano per la dotazione di:

- un podio multimediale, da cui il docente può controllare le attrezzature d'aula (proiettori, luci, microfono, monitor, etc.), utilizzare un PC touchscreen o il proprio portatile per proiettare immagini sugli schermi dislocati nell'aula;
- un sistema di videoconferenza, che permette ad eventuali guest speaker di intervenire alle lezioni senza bisogno di recarsi fisicamente nell'aula;
- tavoli con numerose prese elettriche¹⁰⁴, per consentire agli studenti di lavorare sul proprio portatile/tablet;

¹⁰¹ Calcolato come rapporto percentuale tra il n. totale di ore per aula occupate per le lezioni e il n. totale di ore per aula disponibili.

¹⁰² Si fa presente che la riduzione del valore espressa dall'indicatore segnala una situazione più favorevole, in quanto attesta una migliore distribuzione del livello di occupazione delle aule e un margine più ampio per la gestione di situazioni impreviste.

¹⁰³ Non presente, per ovvi motivi, nelle aule con capienza inferiore ai 20 posti.

¹⁰⁴ Per quanto concerne la rete internet, tutte le aule sono coperte dal sistema di connessione *wireless*.

- sedie scorrevoli (al posto delle panche fisse delle aule tradizionali) per consentire agli studenti di potersi raccogliere intorno ai tavoli esistenti per i lavori di gruppo;
- lavagne laterali, che gli studenti possono liberamente utilizzare per le proprie attività.

Queste aule dal lay-out fortemente innovativo sono pensate soprattutto per i percorsi di laurea magistrale, in considerazione del più elevato ricorso a modalità didattiche non tradizionali che viene fatto negli insegnamenti impartiti in tali corsi di studio (sebbene il loro utilizzo sia previsto anche per alcuni insegnamenti del terzo anno dei percorsi triennali). Questa è la ragione per la quale il progetto prevede la ristrutturazione e la trasformazione in aule “flat” solo di una parte della complessiva dotazione di aule dell’Università (ad oggi, ne sono state convertite 13 su 87)¹⁰⁵.

Quale misura dell’adeguatezza qualitativa delle aule messe a disposizione per la didattica, il Nucleo ritiene ovviamente fondamentale considerare i giudizi di soddisfazione espressi dai relativi utenti, siano essi studenti o docenti. In merito alle valutazioni espresse dalla prima categoria di fruitori, sono state prese in esame sia le risposte fornite dai laureandi nell’ambito dell’ultima rilevazione svolta sull’esperienza universitaria complessiva (edizione 2012-’13 - cfr. Tab. II.16 e II.17 riportate al termine della sezione) sia quelle degli studenti in occasione dell’indagine condotta all’atto dell’iscrizione al II anno di corso o ad anni successivi (edizione 2013-’14 - cfr. Tab. II.18)¹⁰⁶; per quanto riguarda, invece, le impressioni dei docenti (cfr. Tab. II.19 riportata al termine della sezione), sono stati considerati i dati delle rilevazioni condotte al termine di ciascun semestre didattico con riferimento a tutti gli insegnamenti curriculari impartiti (che prevedono la compilazione, ad opera del docente responsabile di classe¹⁰⁷, del questionario di valutazione suggerito dall’ANVUR¹⁰⁸). Com’è facilmente rilevabile dai valori riportati nelle tabelle richiamate, tutti gli indicatori monitorati evidenziano un elevato e diffuso apprezzamento per le aule destinate alle attività didattiche, che si estende anche alla funzionalità delle attrezzature in esse presenti¹⁰⁹ (le risposte positive, tra i laureandi, superano il 90%, mentre i punteggi medi di valutazione assegnati dalle varie categorie di rispondenti risultano sempre compresi tra 7,74 e 8,14 su una scala da 1 a 10).

Il Nucleo si propone, in ogni caso, di monitorare attentamente questi indicatori anche nei prossimi anni, quando un maggior numero di aule di nuova generazione entrerà in funzione e sarà possibile misurare, in modo più preciso ed attendibile, l’impatto che esse avranno nelle percezioni degli utenti.

¹⁰⁵ Il piano ristrutturazione aule relativo al 2015 prevede il rifacimento di 3 aule presso la sede di via Sarfatti e di altre 2 nella sede di via Roentgen. È inoltre prevista l’estensione ad altre aule del campus di alcune funzionalità presenti nelle aule di nuova generazione (podio multimediale, elettrificazione banchi studenti, sistemi di proiezione, schermi e lavagne) al fine di omogeneizzare l’interfaccia aula-docente. Negli anni compresi tra il 2016 ed il 2020 il piano di interventi prevede il rifacimento delle 4 aule di grandi dimensioni presenti presso la sede di Via Sarfatti.

¹⁰⁶ Questa rilevazione, così come quella avente ad oggetto le opinioni dei docenti, è stata attivata in modo estensivo solo a partire dall’a.a. 2013-14 e, pertanto, non sono disponibili dati riferiti ad anni accademici precedenti.

¹⁰⁷ Per la definizione di docente responsabile di classe d’insegnamento si rinvia a quanto riportato nel par. 2C, cap. II della presente relazione.

¹⁰⁸ Scheda n.7 – Allegato IX doc. “AVA”. I punteggi di valutazione sono calcolati come media complessiva delle risposte fornite con riferimento alla totalità degli insegnamenti valutati di tutti i corsi di studio in un intero anno accademico.

¹⁰⁹ Quest’ultimo aspetto è oggetto di valutazione solo da parte dei laureandi.

Tab. II.16 – Valutazione delle aule da parte dei laureandi – rilevazione a.a. 2012-'13

Item	% giudizi positivi
Giudizio sulle aule in cui si sono svolte le lezioni	95,7%
Giudizio sui locali e le attrezzature per le altre attività didattiche (aule informatiche, esperienze pratiche, etc.)	91,5%

Tab. II.17 – Valutazione delle aule da parte dei laureandi – rilevazione a.a. 2012-'13
(punteggi di valutazione espressi su scala 1-10)

Item	Punteggio medio complessivo
Funzionalità delle attrezzature audiovisive e multimediali presenti nelle aule	7,74
Qualità e pulizia delle aule e delle aree comuni (corridoi, atri, spazi studio)	8,14

Tab. II.18 – Valutazione delle aule da parte degli studenti all'avvio del II anno di corso o di anni successivi – rilevazione a.a. 2013-'14 (punteggi di valutazione espressi su scala 1-10)

Item	Punteggio medio complessivo
Adeguatezza delle aule in cui si sono svolte le lezioni	7,94

Tab. II.19 – Valutazione delle aule da parte dei docenti – rilevazione a.a. 2013-'14 (punteggi di valutazione espressi su scala 1-10)

Item	Punteggio medio complessivo
Adeguatezza delle aule in cui si sono svolte le lezioni (si vede, si sente, si trova posto)	8,01

B. Adeguatezza della dotazione di spazi per lo studio individuale

Gli spazi disponibili in Ateneo per lo studio individuale consistono in:

- 169 box studio, di dimensioni variabili da 6 a 14 posti, per un totale di circa 1.400 posti¹¹⁰, tutti dotati di prese per l'alimentazione elettrica, che consentono, oltre allo studio individuale, la possibilità di svolgere lavori di gruppo;
- due aule studio da circa 150 posti ciascuna, che ospitano al loro interno box e posti studio individuali¹¹¹;
- uno spazio studio, recentemente allestito, di circa 200 posti con orario di apertura esteso (fino alle 2 a.m. durante i semestri di didattica e fino alle 4 a.m. durante i periodi dedicati alle sessioni d'esame), in aderenza alle migliori prassi riscontrabili a livello internazionale.

In aggiunta a questi ambienti dedicati, negli orari in cui non sono utilizzate per le lezioni, alcune aule sono liberamente fruibili dagli studenti come aree studio¹¹².

¹¹⁰ Distribuiti negli edifici di via Sarfatti 25 e piazza Sraffa 13 oltre che all'interno della Biblioteca dell'Ateneo.

¹¹¹ Queste aule studio sono dislocate nell'edificio di via Sarfatti 25.

Grazie alla rete *wireless* di Ateneo, che da alcuni anni copre tutti gli edifici che ospitano le aule didattiche e gli ambienti di studio (nonché tutti i Dipartimenti, i Centri di Ricerca, le sale convegni e le restanti aree comuni), dalle postazioni per lo studio individuale sopra richiamate gli studenti possono collegarsi agevolmente ad Internet con il proprio Pc portatile o *tablet* (dispositivi che sono ormai in possesso di quasi tutti gli studenti). Negli spazi adiacenti alle postazioni sono, inoltre, installate alcune stampanti di rete, a cui gli studenti possono collegarsi quando hanno necessità di stampare dei documenti. La fruibilità di questi spazi da parte dell'utenza è molto ampia e flessibile, coincidendo con gli orari di apertura dell'Università¹¹³.

Anche per quanto riguarda la misurazione dell'adeguatezza percepita di queste strutture, appare imprescindibile la considerazione delle indicazioni fornite dagli studenti, che sono raccolte nell'ambito della rilevazione svolta al momento del completamento del percorso di studi. Prendendo in esame i dati della rilevazione 2012-'13 (cfr. Tab. II.20), i giudizi si mostrano piuttosto positivi, sebbene risultino più elevati con riferimento ai servizi di collegamento alla rete (interna di Ateneo e Internet) di quanto non lo siano per gli spazi e gli ambienti di studio messi a loro disposizione dall'Ateneo (su questo aspetto il punteggio medio di valutazione è, se pur di poco, inferiore a 7 su scala 1-10).

Tab. II.20 – Valutazione degli spazi dedicati allo studio individuale da parte dei laureandi– rilevazione a.a. 2012-'13 (punteggi di valutazione espressi su scala 1-10)

Item	Punteggio medio complessivo
Adeguatezza degli spazi dedicati allo studio individuale	6,95
Livello di accessibilità e fruizione dei servizi informatici di Ateneo (punti rete, connessioni wireless)	7,71

C. Adeguatezza della dotazione di aule attrezzate (aule informatiche, laboratori accessibili a studenti etc.)

Oltre alle aule "flat", descritte nel precedente paragrafo A, le altre dotazioni di aule e locali attrezzati accessibili agli studenti di tutti i corsi di studio consistono in:

- 4 aule informatiche, per un totale di circa 400 posti, utilizzate per la didattica dei corsi di informatica e per alcune sessioni di insegnamenti che richiedono l'uso intensivo di applicazioni informatiche;
- 2 laboratori informatici ad uso individuale, che dispongono di un totale di 109 postazioni PC collegate ad Internet e alla rete di Ateneo, tramite la quale è possibile utilizzare una serie di software applicativi e scientifici utilizzati in alcuni insegnamenti (es. Eviews, Mathcad, SAS, STATA) accedere alla piattaforma e-Learning e seguire i corsi multimediali; il parco pc in dotazione di questi laboratori è regolarmente rinnovato ogni 3-4 anni;
- 2 laboratori per l'autoapprendimento delle lingue straniere, dislocati nell'edificio di Via Gobbi 5, che dispongono di un totale di 106 postazioni collegate alla rete informatica di Ateneo, oltre che ad Internet, e dotate di cuffie con microfono per ascoltare e registrare; presso i laboratori è presente, inoltre, una biblioteca multimediale che dispone di un'ampia

¹¹² 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.

¹¹³ Lun.-Ven. 8-21 e Sabato 8-18 (per l'edificio di via Sarfatti 25) e Lun.-Ven. 8-19 e Sabato 8-13 (per l'edificio di piazza Sraffa 13).

gamma di materiali (testi con supporto audiovisivo, CD-Rom per esercitazioni interattive, film in lingua originale, periodici in lingua straniera, testi specifici per la preparazione di certificazioni internazionali, corsi di lingua multimediali e online, etc.) di supporto all'apprendimento di tutte le lingue curriculari ed extracurriculari insegnate in Ateneo.

In relazione a queste infrastrutture, le misure di soddisfazione disponibili (che fanno riferimento alle valutazioni espresse dai laureandi e dai docenti¹¹⁴, rispettivamente, nell'ambito delle rilevazioni aventi ad oggetto l'esperienza universitaria complessiva e la didattica impartita) mostrano giudizi ampiamente positivi (cfr. Tab. II.21, II.22 e II.23): i punteggi medi risultano sempre superiori a 7,5 (su 10) e si segnala, in particolare, l'elevato apprezzamento espresso dagli studenti per i laboratori linguistici (punteggio medio pari o superiore ad 8).

*Tab. II.21 – Valutazione dei laboratori informatici da parte dei laureandi – rilevazione a.a. 2012-'13
(punteggi di valutazione espressi su scala 1-10)*

Item	Punteggio medio complessivo
Adeguatezza numerica delle postazioni informatiche.	7,60
Disponibilità del personale tecnico di supporto	7,53

*Tab. II.22 – Valutazione dei laboratori linguistici da parte dei laureandi – rilevazione a.a. 2012-'13
(punteggi di valutazione espressi su scala 1-10)*

Item	Punteggio medio complessivo
Competenza del personale tecnico di supporto	7,96
Utilità del servizio offerto dai laboratori linguistici	8,58

Tab. II.23 – Valutazione dei locali per lo studio e le attività didattiche integrative da parte dei docenti – rilevazione a.a. 2013-'14 (punteggi di valutazione espressi su scala 1-10)

Item	Punteggio medio complessivo
Adeguatezza dei locali e delle attrezzature per lo studio e le attività didattiche integrative (spazi studio, laboratori, ecc.)	7,99

D. Adeguatezza della dotazione di edifici per la didattica, spazi comuni, ambienti di vita quotidiana della didattica, arredi

In merito all'insieme degli edifici e degli ambienti in cui si sviluppa la "vita quotidiana" dell'Ateneo, il Nucleo rileva che:

- tutte le aule, gli spazi per lo studio, i Dipartimenti, i Centri di Ricerca, la Biblioteca e gli uffici amministrativi sono ormai localizzati in edifici contigui, dando forma a una sorta di

¹¹⁴ In realtà, per come è formulato l'item di valutazione, il giudizio dei docenti combina la percezione sull'adeguatezza degli ambienti riservati allo studio a quella sull'adeguatezza dei locali per attività integrative.

“campus metropolitano” che costituisce un indubbio fattore aggregante per la comunità universitaria;

- la gran parte degli edifici in dotazione dell’Ateneo sono di recente costruzione o ristrutturazione (fanno eccezione solo la sede “storica” di Via Sarfatti e quella della Scuola di Direzione Aziendale –SDA Bocconi); ciò consente di avere a disposizione spazi funzionali, dotati di arredi nuovi e adatti alle più moderne esigenze della vita universitaria dello studente;
- è attualmente in costruzione un nuovo e avveniristico complesso di edifici, in un’ex-area industriale adiacente all’attuale campus, che dovrebbe essere consegnato entro il 2018 e sarà destinato ad ospitare nuove residenze universitarie, un complesso di nuove aule, la nuova sede della SDA Bocconi, altro ad un centro polisportivo;
- gli ambienti comuni degli edifici dell’Ateneo costituiscono sempre di più “luoghi” culturalmente stimolanti, grazie al fatto che ospitano iniziative più varie che spaziano da installazioni artistiche e mostre di opere d’arte contemporanea¹¹⁵ a concerti di musica classica¹¹⁶, dalle rassegne cinematografiche agli spettacoli teatrali e così via;
- l’allestimento di un’area di considerevoli dimensioni (che circonda e include la nuova aula Magna¹¹⁷) all’interno dell’edificio di via Roengten, destinato ad ospitare non solo convegni e seminari destinati all’accademia ma anche eventi dai contenuti più vari aperti ad un pubblico indistinto¹¹⁸, favorisce da alcuni anni l’alimentazione di un intenso e proficuo scambio tra l’ambiente accademico e la società civile, con vantaggi percepibili per tutti i componenti e gli interlocutori della comunità bocconiana;
- per quanto concerne le attività sportive, in attesa della realizzazione del nuovo centro in fase di allestimento, sono presenti una palestra e un campo di calcetto; inoltre, le aree pedonali del campus vengono utilizzate annualmente per l’iniziativa “Bocconi Sport Days”, che, con un calendario molto vario e ricco di attività, mira ad creare occasioni di incontro e di socializzazione tra gli studenti.

L’insieme degli aspetti qui richiamati consente di affermare che le dotazioni infrastrutturali di cui l’Ateneo può disporre oggi rappresentano un mix integrato di edifici, ambienti ed aree comuni che si rivela pienamente funzionale ad uno sviluppo armonioso delle attività accademiche ed extra-accademiche.

Sul fronte dell’adeguatezza delle strutture esistenti rispetto alle esigenze delle persone diversamente abili, il Nucleo ricorda che nel corso degli ultimi anni l’Ateneo si è impegnato alla realizzazione di una serie di interventi volti a creare le condizioni affinché gli studenti con disabilità possano seguire con efficacia il proprio percorso di studi e fruire dei principali servizi messi a disposizione di tutta la popolazione studentesca, tra i quali si segnalano: la disponibilità di appositi banchi per studenti affetti da disturbi della crescita; l’allestimento, presso la Biblioteca, di postazioni di lettura ad hoc per disabili della vista (dotati di speciali video-ingranditori e di software che permettono di ascoltare la lettura di testi in lingua italiana o inglese); il servizio DAL – Diversamente Abili al Lavoro - finalizzato ad agevolare l’inserimento lavorativo di studenti e laureati appartenenti a categorie protette; la presenza presso le residenze

¹¹⁵ Che fanno capo all’iniziativa “*Bocconi Art Gallery*”.

¹¹⁶ L’ISU Bocconi coinvolge tutto l’anno pianisti di fama internazionale che si esibiscono gratuitamente ogni settimana per la comunità accademica Bocconi nell’Aula Magna di via Gobbi.

¹¹⁷ Di una capienza di 1.000 posti.

¹¹⁸ Es. Convegno internazionale “*Science for Peace*” organizzato dalla Fondazione Veronesi, Forum “*Food & Nutrition*” organizzato dalla Fondazione Barilla, *Salone del Risparmio* organizzato da Assogestioni, solo per citarne alcuni dei più rilevanti ospitati nel corso del 2014.

abitative gestite dall'ISU Bocconi di un certo numero di camere predisposte e riservate per studenti disabili. Per quanto riguarda il tema dell'eliminazione delle barriere architettoniche, la situazione presente nella stragrande maggioranza degli edifici che compongono il campus universitario può ritenersi soddisfacente, dal momento che trattandosi di sedi costruite o ristrutturare negli anni recenti rispondono ai criteri previsti dalla legge per consentire la fruibilità da parte di tutti coloro che sono affetti da disabilità motorie. L'unica eccezione, in tal senso, riguarda la sede storica di Via Sarfatti 25, in cui sono ancora presenti alcuni ostacoli fisici che ne limitano l'accessibilità dovuti, in parte, all'esistenza di specifici vincoli architettonici che rendono particolarmente complessa l'attuazione di interventi risolutivi senza trasformare l'originaria configurazione della facciata dell'edificio.

Da ultimo, si ritiene opportuno soffermare l'attenzione sulla Biblioteca di Ateneo, una struttura di prim'ordine nel panorama italiano delle biblioteche di specializzazione economica per l'ampiezza e la copertura internazionale del patrimonio librario in dotazione (costituito da circa 500.000 monografie, oltre 6.000 periodici su carta, quasi 25.000 riviste elettroniche e oltre 130 banche-dati, che coprono tutte le principali aree di studio verso cui si rivolge l'attività dei docenti e dei ricercatori dell'Università).

Gli orari di apertura dell'edificio che ospita la Biblioteca sono molto estesi (lun.-ven: 8,30-24 - sabato: 10,30-24 - per un totale di 91 ore settimanali) e consentono di soddisfare le diverse esigenze delle varie categorie di utenti (studenti, docenti, ricercatori). Molte delle risorse elettroniche disponibili (banche dati, riviste elettroniche, *working paper*, tesi, documenti su CD-ROM etc.) possono, inoltre, essere consultate da remoto senza limitazioni di orario.

In termini di accoglienza, il numero di posti disponibili (144 posti di lettura/consultazione, a cui si aggiungono 484 posti complessivi per lavori di gruppo in sale adiacenti) può ritenersi adeguato alle esigenze di consultazione e studio degli utenti.

Oltre a quelli tradizionali di consultazione e prestito, altri servizi che la Biblioteca mette a disposizione dei suoi utenti comprendono: informazioni e assistenza alla ricerca, prestito interbibliotecario, supporto per utenti disabili della vista e organizzazione di seminari di ricerca bibliografica.

Anche per quanto riguarda questa struttura, la qualità percepita delle dotazioni disponibili e dei servizi offerti da parte delle due principali categorie di fruitori (studenti e docenti) è elevata: i dati più recenti relativi alle due rilevazioni condotte presso i laureandi e i docenti¹¹⁹ pongono in luce un ampio e diffuso apprezzamento per tutti gli aspetti analizzati (cfr. Tab. II.24, II.25 e II.26), con punteggi medi di valutazione sempre compresi tra un minimo di 7,4 a un massimo di 8,1 (su scala 1-10).

¹¹⁹ In questo caso ci si riferisce all'indagine di *customer satisfaction* svolta presso l'utenza interna (personale docente e TA) nella primavera del 2014 ed avente per oggetto le prestazioni erogate dai principali servizi universitari.

Tab. II.24 – Valutazione della Biblioteca da parte dei laureandi – rilevazione a.a. 2012-'13

Item	% risposte positive
Giudizio complessivo sui servizi della Biblioteca	91,7%

Tab. II.25 – Valutazione della Biblioteca da parte dei laureandi¹²⁰ – rilevazione a.a. 2012-'13
(punteggi di valutazione espressi su scala 1-10)

Item	Punteggio medio complessivo
Comodità degli orari d'apertura e d'accesso ai principali servizi della Biblioteca	7,91
Ampiezza e aggiornamento della dotazione di libri, riviste, banche-dati e CD-ROM	8,07
Numero dei documenti che possono essere presi a prestito e la durata prevista dei prestiti	7,96
Efficienza e facilità d'uso dei sistemi di supporto alle ricerche bibliografiche (postazioni per banche-dati, postazioni per consultazione catalogo on line, ecc.)	7,82

Tab. II.26 – Valutazione della Biblioteca da parte dei docenti – rilevazione 2014 (punteggi di valutazione espressi su scala 1-10)

Item	Punteggio medio complessivo
Le collezioni (libri, periodici, risorse elettroniche) della Biblioteca sono sufficientemente ampie e coprono le principali aree disciplinari di riferimento dell'Ateneo.	7,89
Le collezioni (libri, periodici, risorse elettroniche) della Biblioteca sono adeguatamente specializzate e in grado di soddisfare anche esigenze particolari.	7,42
La Biblioteca è dotata di sistemi di consultazione – sul posto e da remoto – efficienti e di agevole utilizzo.	7,94
Le risorse elettroniche in dotazione sono facilmente accessibili e consultabili.	8,01
I documenti riportati nel catalogo della Biblioteca sono identificati e descritti in modo chiaro.	8,02
Il numero e la tipologia di documenti ottenibili in prestito a domicilio è ampio e assortito.	7,75
I limiti di durata del prestito a domicilio sono sufficientemente estesi.	7,29

¹²⁰ Gli aspetti di valutazione riportati in questa tabella sono presenti solo nel questionario sottoposto ai laureandi dei corsi magistrali (biennali e quinquennale), in considerazione del maggiore uso che questa categoria di studenti si presume faccia dei servizi della Biblioteca di Ateneo rispetto ai colleghi che frequentano i percorsi di I livello.

In conclusione, alla luce di quanto fin qui esposto, il Nucleo di Valutazione esprime un giudizio favorevole sull'adeguatezza delle dotazioni infrastrutturali e tecnologiche dell'Ateneo.

In una prospettiva futura, tenuto conto della prevedibile evoluzione delle modalità didattiche adottate nell'ambito dei vari corsi di studio dell'Ateneo verso forme sempre più interattive e partecipative (che richiedono un utilizzo differente rispetto al passato degli ambienti e delle infrastrutture fisiche e tecnologiche), il Nucleo invita comunque gli organi di governo dell'Ateneo ad effettuare un'attenta valutazione della destinazione delle aree che si renderanno disponibili nel campus universitario una volta ultimata la nuova sede della Scuola di Direzione Aziendale. Date le suddette premesse, la possibilità di disporre di spazi flessibili nei termini di una loro parziale o totale riconfigurabilità può infatti rappresentare un fattore critico di successo da tenere in adeguata considerazione.

III. Qualità della formazione a livello dei corsi di studio

1. Premessa

Sul fronte della valutazione puntuale della qualità dei singoli corsi di studio che compongono l'offerta di I e II livello dell'Ateneo, prima di procedere con la metodologia di intervento che si intende portare avanti, il Nucleo ritiene doveroso fare una premessa di carattere generale, che attiene al ruolo che è chiamato a svolgere nel sistema di AQ dell'Ateneo e ai suoi rapporti con il Presidio di Qualità, quale altro organo fondamentale coinvolto nei relativi processi.

L'idea di fondo, sempre sostenuta dall'organismo attualmente in carica e confermata, negli anni recenti, anche da alcune prese di posizione e interventi assunti dall'ANVUR, è che il Nucleo di Valutazione debba esercitare un ruolo di sorveglianza del corretto ed efficace funzionamento dei processi di assicurazione qualità predisposti e sviluppati dal proprio Ateneo limitandosi ad un approccio di valutazione sistemico (o, ancora meglio, di meta-valutazione), anche in ragione del fatto che all'interno dell'Ateneo vi sono altri organi che compongono il sistema di AQ che sono deputati ad interventi di monitoraggio e controllo più particolareggiati, quali il Presidio (a livello complessivo di Ateneo) e le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (a livello di singole componenti didattiche, ossia i corsi di studio). Se queste considerazioni sono corrette e condivisibili la valutazione del soddisfacimento, da parte dei corsi di studio, dei criteri di coerenza interna e degli obiettivi di miglioramento continuo va svolta dal Nucleo in termini complessivi (e non puntuali) in occasione della verifica dello stato di attuazione del sistema di AQ (ved. Cap.1 della relazione), mentre l'organizzazione e lo sviluppo di un piano di audizione sistematico avente ad oggetto i singoli percorsi formativi non può competere a questo organismo, ma è e deve restare una prerogativa del Presidio di Qualità (così come originariamente indicato nel documento "AVA", che riconosceva al Presidio la funzione di auditor interno di Ateneo attribuendogli il ruolo di "*supervisione dello svolgimento adeguato e uniforme delle procedure di AQ di tutto l'Ateneo*"). La conduzione di iniziative analoghe da parte di due organi che agiscono nell'ambito del medesimo sistema di AQ rischia, del resto, di ingenerare sovrapposizioni e/o duplicazioni di ruoli che, oltre ad apparire inutili e foriere solo di un incremento consistente di attività e relativo impegno richiesto, si rivelerebbero anche dannose per il corretto funzionamento del sistema stesso, che ne risentirebbe in efficienza ed efficacia per via della confusione che ne deriverebbe e per l'ulteriore complicazione che verrebbe apportata ai suoi meccanismi di gestione.

Alla luce di tali rilievi, e nell'attesa che si dia luogo ad un chiarimento, auspicabilmente esauriente e risolutivo, dei ruoli assegnati, rispettivamente, ai Nuclei e ai Presidi all'interno del sistema di AQ degli Atenei, con particolare riferimento alle competenze spettanti in materia di valutazione e audizione dei corsi di studio, il Nucleo di Valutazione ritiene di dover impostare la propria azione di verifica e monitoraggio secondo le modalità di seguito descritte (che vanno in una delle direzioni indicate dal Comitato Direttivo del CONVUI nel documento "*Nota su: Linee Guida 2015 per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione*" del maggio 2015).

Dando per assodato che una qualche attività di audit debba comunque essere condotta direttamente ad opera del Nucleo, l'organismo di valutazione intende intervenire non in maniera sistematica ma in modo mirato, prendendo in esame specifici corsi di studio, che saranno di volta in volta individuati su segnalazione del Presidio o sulla base di autonoma valutazione, dopo aver constatato la presenza di determinate criticità o l'insorgere di problematiche specifiche.

In accordo con quanto sostenuto dal Comitato Direttivo del CONVUI, si è infatti convinti che questa modalità di procedere permetta non solo di evitare sovrapposizioni con l'azione del Presidio ma anche di valorizzare più adeguatamente il ruolo di supervisione del Nucleo, che può così esercitare in piena autonomia e mantenendo un approccio rigoroso la propria funzione di auditor di II livello, intervenendo con l'approfondimento necessario solo nei casi effettivamente rilevanti. Tale soluzione ha anche il pregio di adattarsi meglio alle caratteristiche di questo organismo di valutazione, che per la sua ridotta composizione e le limitate risorse a disposizione non sarebbe comunque in grado di svolgere con lo stesso livello di approfondimento e di accuratezza interventi di audit estesi a tutti i corsi di studio.

Per quanto riguarda l'interazione con il Presidio di Qualità relativamente all'esercizio di questa attività, il Nucleo ha concordato con tale organo la seguente modalità di articolazione degli interventi in chiave sinergica:

- il Presidio si occuperà di definire un piano pluriennale di audit estensivo, in grado di garantire la copertura di tutti i corsi di studio nell'arco di 3-4 anni, e condurrà questi interventi secondo le modalità che riterrà più opportune, dopo aver svolto tutte le necessarie attività istruttorie (analisi della documentazione predisposta, dell'andamento dei principali indicatori di performance, delle azioni sviluppate, dei rilievi segnalati dalle Commissioni Paritetiche, dei verbali dei Consigli di corsi di studio, etc.);
- al termine di ogni anno, predisporrà un report sintetico di riepilogo per il Nucleo (in cui riportare gli esiti delle analisi e delle valutazioni svolte, ponendo in evidenza i punti di forza e di debolezza di ciascun corso di studio auditato, con particolare riferimento agli aspetti elencati nei pt. A e B, pag. 11, del documento ANVUR "linee guida 2015");
- il Nucleo interverrà a valle di questo processo, dopo aver esaminato il report predisposto dal Presidio, decidendo se e quali corsi sottoporre ulteriormente ad audit sulla scorta delle evidenze raccolte e segnalate dal Presidio (con particolare riguardo ai casi di mancata attuazione o di riscontrata inadeguatezza/inefficacia dei piani d'azione previsti a fronte di criticità o difformità riscontrate) o in seguito ad autonome valutazioni e considerazioni; a quest'ultimo riguardo, saranno in particolare monitorati i valori di alcuni indicatori di performance attinenti agli aspetti richiamati nelle "linee guida 2015" (pagg. 9-10), alla soddisfazione espressa dagli studenti e dai laureandi e alle condizioni occupazionali dei laureati;
- da un punto di vista operativo, procederà convocando i componenti del gruppo di riesame del corso di studio oggetto di audit (e separatamente, se lo riterrà opportuno, anche il coordinatore o un esponente docente della Commissione Paritetica di riferimento) a partecipare ad una seduta del Nucleo, in occasione della quale, dopo aver acquisito le informazioni e le documentazioni integrative ritenute utili, i membri dell'organismo avranno la possibilità di approfondire tutti gli elementi considerati significativi e di chiarire eventuali dubbi o perplessità attraverso le domande poste agli interlocutori presenti;
- al termine dell'audit, dopo aver tratto le proprie considerazioni conclusive, il Nucleo provvederà a redigere un sintetico rapporto, all'interno del quale esprimerà anche le valutazioni qualitative inerenti agli aspetti di cui ai punti A e B delle "linee guida 2015" già richiamati¹²¹; tale rapporto sarà trasmesso al direttore del corso di studio esaminato, al Dean della Scuola di afferenza, al Rettore e, per conoscenza, anche al Presidio di Qualità;

¹²¹ Non si ritiene opportuno, per il momento, utilizzare la scala di punteggi quantitativi suggerita dall'ANVUR.

- dell'insieme delle attività di audit sviluppate nel corso dell'anno il Nucleo fornirà una rendicontazione in sede di relazione annuale.

Coerentemente con la metodologia di intervento indicata e tenuto conto del fatto che, al momento (anche alla luce dei dati esaminati e delle analisi riportate nell'ambito del capitolo II della presente relazione), per nessuno dei corsi di studio di I e II livello offerti dall'Ateneo si evidenziano situazioni problematiche o che richiedano una particolare attenzione, il Nucleo ritiene di non dover sviluppare, e documentare in questa sede, interventi di audit specifici né tantomeno piani dettagliati di sviluppo degli stessi. E' evidente che, non appena dovessero emergere novità o evoluzioni imprevedute relativamente a singoli corsi di studio, l'organismo di valutazione si attiverà per organizzare le attività di audizione ritenute necessarie, del cui eventuale svolgimento (ed esito) darà conto nella relazione del prossimo anno.

Con riferimento alle valutazioni specifiche richieste, nelle sezioni che seguono, sugli aspetti di cui ai pt. A e B delle "linee guida 2015" (pag.9), in assenza dei necessari accertamenti (collegati ai su richiamati interventi di audit che nei prossimi mesi il Presidio di Qualità inizierà a sviluppare) e in considerazione delle informazioni attualmente in suo possesso¹²² il Nucleo è in grado di esprimere un giudizio fondato in merito a:

- formulazione degli obiettivi formativi dei corsi di studio secondo le Linee Guida europee;
- precisa identificazione del sistema professionale di riferimento e degli altri stakeholder;
- esistenza e qualità dei dati quantitativi sugli sbocchi occupazionali dei laureati dei corsi di studio aggiornati agli ultimi 3 anni;
- adeguato e corretto svolgimento dei processi di riesame dei corsi di studio.

Sugli altri aspetti previsti il Nucleo si riserva di formulare le proprie valutazioni più avanti, quando lo svolgimento del piano di audit permetterà di disporre di evidenze concrete e dimostrabili con riguardo alla loro specifica applicazione ai singoli percorsi formativi considerati.

¹²² Desunte dalla seguente documentazione: SUA dei corsi di studio (edizione 2015-'16), relazioni delle Commissioni Paritetiche Studenti-Docenti (edizioni 2013 e 2014), rapporti di riesame annuali dei corsi di studio (edizioni 2014 e 2015), rapporti statistici delle rilevazioni delle opinioni di studenti e laureandi (edizione 2013-'14).

2. Commenti relativi ai singoli aspetti presi in esame

A. Coerenza tra la domanda di formazione espressa dal sistema professionale di riferimento, obiettivi formativi dichiarati dai CdS e risultati di apprendimento previsti.

Gli obiettivi formativi sono formulati secondo le Linee guida europee?

Dall'analisi dei contenuti dei relativi quadri (A4a, A4b e A4c) presenti nell'ultima versione delle schede SUA-CdS il Nucleo rileva che per tutti i corsi di studio gli obiettivi formativi sono declinati seguendo uno schema che rispecchia fedelmente i c.d. "descrittori di Dublino". In particolare, si osserva come i risultati di apprendimento attesi siano generalmente descritti in modo chiaro e sufficientemente dettagliato ed esaustivo con riferimento a ciascuna categoria di descrittori, in modo da permettere la comprensione dei livelli di approfondimento delle conoscenze che si intendono trasmettere e del tipo di competenze che si intendono fornire agli studenti durante il percorso formativo. Sono, inoltre, chiaramente indicate, a livello complessivo di ciascun corso di studio, le modalità e gli strumenti attraverso i quali lo studente potrà acquisire autonomia di giudizio, abilità comunicative e capacità di apprendimento.

Si ritiene, pertanto, che la formulazione dei risultati di apprendimento attesi attualmente riportata nelle schede SUA-CdS sia adeguatamente articolata, sebbene siano possibili ulteriori miglioramenti di alcune descrizioni, intervenendo in modo mirato su singoli passaggi anche alla luce di specifici suggerimenti provenienti dagli organi del sistema di AQ interno. A questo riguardo si segnala, a titolo di esempio, l'indicazione riportata dalla Commissione Paritetica Studenti-Docenti della Scuola Graduate in alcune sue relazioni (riguardanti, nello specifico, i percorsi magistrali in Management, MM e EMIT), che invita a valutare l'opportunità di specificare se vi sono (e quali sono) modalità didattiche non "tradizionali" con le quali si prevede di far acquisire alcuni risultati di apprendimento elencati nell'area della "conoscenza e comprensione".

Il sistema professionale di riferimento e gli altri stakeholder sono stati identificati con precisione, facendo riferimento al quadro normativo aggiornato e garantendo la rappresentatività a livello regionale, nazionale e/o internazionale?

Il Nucleo può attestare che l'Ateneo ha identificato in modo accurato l'insieme delle organizzazioni appartenenti al mondo della produzione di beni e servizi e delle professioni che possono essere considerate di riferimento per l'inserimento lavorativo dei laureati dei corsi di studio di I e II livello offerti e che esse assicurano un'ampia rappresentatività sia in termini settoriali che in termini di aree geografiche di riferimento. Ciò è desumibile da quanto riportato nelle relative sezioni delle schede SUA-CdS (Quadro A1), dove per la maggior parte dei corsi sono anche richiamate nominativamente le imprese e le istituzioni che sono state individuate e consultate in fase di progettazione o riprogettazione dei percorsi formativi (molte delle quali rappresentano realtà multinazionali o big player a livello nazionale).

Esistono dati quantitativi sugli sbocchi occupazionali dei laureati del CdS aggiornati agli ultimi 3 anni?

L'Ateneo svolge da anni indagini sugli esiti occupazionali dei laureati a 1, 3 e 5 anni dal conseguimento del titolo di studio, progettate e condotte autonomamente utilizzando in maniera combinata le tecniche di somministrazione CAWI e CATI (in particolare, è previsto il passaggio ad interviste telefoniche guidate in caso di mancata partecipazione, entro una scadenza prestabilita, alla rilevazione assistita via

web); questo sistema genera soddisfacenti risultati in termini di tassi di *redemption*, soprattutto per quanto riguarda le rilevazioni a 1 e a 3 anni dalla laurea (che si mantengono su livelli medi compresi tra l'80% e oltre il 90% per alcune indagini a 1 anno), consentendo di fornire un quadro decisamente attendibile delle dinamiche occupazionali dei laureati Bocconi.

Come si può desumere da quanto riportato nelle apposite sezioni delle schede SUA-CdS (Quadro C2), le rilevazioni svolte a 1 anno dal conseguimento del titolo evidenziano percentuali elevate di occupati sulla forza-lavoro (calcolate escludendo coloro che non rispondono all'indagine o che dichiarano di proseguire gli studi): se si guarda ai dati disponibili più recenti (indagine 2014 che si riferisce ai laureati del periodo 2011-'12) i tassi di occupazione risultano mediamente pari al 77% per i laureati dei percorsi di I livello¹²³, superiori al 94% per quelli dei corsi magistrali di durata biennale e solo leggermente inferiori a tale livello (93,8%) per i laureati del corso magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza.

Ampiamente soddisfacenti risultano anche gli esiti a 3 anni dal conseguimento del titolo (le cui ultime rilevazioni, condotte sempre nel 2014, mostrano un livello medio di occupati superiore all'83% tra i laureati dei percorsi triennali, pari al 97,4% tra quelli dei percorsi magistrali della Scuola Graduate e di poco superiore al 91% tra i laureati del CLMG)¹²⁴ così come quelli rilevati a 5 anni (89,3% per i laureati dei percorsi triennali, 97,6% per i laureati dei percorsi magistrali biennali e 93,8% per quelli del CLMG).

Sono state svolte negli ultimi tre anni attività di consultazione con soggetti del sistema professionale di riferimento e altri stakeholder, sia ai fini di ricognizione della domanda di formazione che di monitoraggio dell'efficacia dei percorsi formativi?

Il Nucleo di Valutazione ritiene di non poter esprimersi in modo puntuale al riguardo, non essendo ancora stati svolti né audit né “riesami ciclici” aventi ad oggetto singoli corsi di studio che consentano di verificare l'avvenuto svolgimento, negli ultimi tre anni, di forme di consultazione mirate nei vari ambiti di riferimento.

In questa sede è possibile solo attestare la presenza, a livello complessivo di Ateneo, di rapporti consolidati con un gruppo selezionato di imprese con le quali è attivo un tavolo di confronto permanente (noto con il nome “*Programma Partner per lo Sviluppo*” che prevede, tra le altre cose, l'esame e la condivisione delle principali proposte di variazione dell'offerta formativa, quali: attivazione di nuovi corsi di studio, modifiche rilevanti dell'ordinamento didattico, introduzione di specifici curricula, etc.) e di una collaborazione stabile con un altro gruppo di imprese (facenti parte del Programma “*Imprese Associate*”) finalizzata a favorire l'incontro tra domanda e offerta lavoro e a sviluppare attività mirate di recruiting direttamente presso l'Ateneo. E' opportuno, infine, segnalare che, attraverso la partecipazione a numerosi tavoli di lavoro con istituzioni, enti ed aziende, l'organizzazione di *job fairs*, *career events* e altre iniziative volte ad avvicinare gli studenti e i laureandi al mondo del lavoro, l'Università Bocconi si confronta su base continuativa con una moltitudine di realtà professionali di livello nazionale (aziende italiane produttrici di beni e servizi, enti pubblici territoriali, sedi provinciali degli

¹²³ Con riferimento a questa categoria di laureati si fa presente che le indagini sono focalizzate su coloro che non proseguono gli studi con un percorso magistrale in Bocconi.

¹²⁴ In questo caso, il dato apparentemente negativo rappresentato da un tasso di occupazione a 3 anni leggermente inferiore rispetto a quello registrato a 1 anno dalla laurea si spiega con la circostanza che alcuni laureati intervistati dopo 3 anni dal conseguimento del titolo si trovavano probabilmente in una condizione transitoria di inoccupazione al termine del periodo di tirocinio biennale, obbligatorio per la pratica della professione legale e considerato equiparato ad attività lavorativa (conformemente ai criteri utilizzati anche nelle indagini ISTAT).

ordini professionali, istituti culturali ed educativi, studi professionali, etc.) e internazionale (aziende multinazionali, istituti di credito esteri, società di consulenza globali, organismi sovranazionali, etc.), e ciò consente all'istituzione e ai suoi principali esponenti accademici di monitorare con attenzione l'evoluzione delle esigenze espresse dal sistema professionale di riferimento in termini di profili e competenze attese.

B. Miglioramento continuo nei CdS.

I Riesami dei CdS individuano i problemi più rilevanti, ne analizzano le cause, propongono le soluzioni e, una volta che queste vengono adottate, ne valutano l'efficacia?

Sulla scorta dell'analisi documentale svolta (attraverso l'esame dei contenuti delle ultime tre edizioni dei rapporti di riesame dei corsi di studio predisposti dai rispettivi gruppi di riesame), il Nucleo ha potuto appurare che il processo di riesame è condotto in modo corretto ed efficace nell'ambito di tutti i percorsi formativi, sia per quanto riguarda l'attività di analisi delle problematiche e/o degli elementi di attenzione che emergono dall'esame dei principali dati di performance o da altre informazioni/segnalazioni raccolte (con riferimento particolare alle indicazioni formulate dalle Commissioni Paritetiche¹²⁵), sia per quanto riguarda le fasi successive di messa in opera di azioni appropriate e di monitoraggio della loro adeguatezza. Al pari, risultano generalmente indicati con chiarezza anche i tempi di svolgimento, le risorse necessarie e le responsabilità associate a ciascun intervento.

Per dar evidenza concreta di quanto qui sostenuto, è possibile richiamare alcuni esempi che testimoniano l'adeguatezza dei processi predisposti e l'impegno a gestirli in modo attento e scrupoloso da parte di tutti gli attori chiamati in causa, a partire dai direttori dei corsi di studio.

Il primo caso si riferisce al percorso triennale CLEAM, per il quale la Commissione Paritetica di riferimento aveva suggerito, nella relazione del 2013, di esaminare la distribuzione dei carichi di studio nei tre anni di corso, al fine di verificare la presenza di eventuali ostacoli al processo di apprendimento e alla regolarità degli studi in termini di tempi medi di laurea. In seguito a questa osservazione, il gruppo di riesame del corso di studio ha avviato una serie di confronti con i direttori di altri programmi triennali offerti dall'Ateneo, con i docenti responsabili dei principali insegnamenti e con i rappresentanti degli studenti, dai quali è maturata la decisione di procedere con alcuni interventi volti a ridurre il carico didattico di determinati insegnamenti e a bilanciarlo rispetto a quello degli altri insegnamenti impartiti nei medesimi semestri didattici. Nel rapporto di riesame dell'anno successivo (edizione 2015) si è data evidenza delle misure attuate, che hanno riguardato gli insegnamenti del 1° anno di corso, e del leggero miglioramento registrato nella percentuale di CFU mediamente acquisiti alla fine di tale anno (sul totale di CFU previsti). Alla luce di questi positivi risultati, che indirettamente attestano la presenza di minori difficoltà in termini di distribuzione dei carichi di lavoro, il gruppo di riesame ha ritenuto opportuno proseguire sulla stessa linea d'azione, prevedendo per il 2015 la focalizzazione degli interventi di riequilibrio sugli insegnamenti del secondo anno di corso.

Un altro esempio emblematico che può essere citato riguarda il corso di I livello BIEMF (interamente impartito in inglese), con riferimento al quale si è notata la presenza di una quota di abbandoni al 1° anno superiore al livello che caratterizza, mediamente, gli altri corsi della Scuola Undergraduate (> 10%

¹²⁵ Che, come già richiamato nell'ambito del cap.I in merito all'azione svolte da tali organi, sono largamente prese in considerazione dai gruppi di riesame ai fini della definizione delle azioni da inserire nei rispettivi rapporti.

rispetto a una media pari a circa il 7,5%). Dopo aver verificato che una delle cause principali di questo fenomeno è ascrivibile alla maggiore difficoltà degli studenti internazionali a conseguire almeno 24 CFU al termine del primo anno di corso (che, in virtù delle regole vigenti in tutti i corsi afferenti alla Scuola Undergraduate, è la soglia minima che permette l'iscrizione al secondo anno di corso), il gruppo di riesame del corso di studio ha individuato come possibile soluzione l'adozione di alcuni interventi volti a supportare maggiormente il processo di inserimento di questa categoria di studenti, in termini soprattutto di comprensione delle regole e dei meccanismi di funzionamento del percorso di studi e di sostegno a una maggiore integrazione nella vita universitaria. In questa direzione, in aderenza a quanto riportato nel rapporto di riesame edizione 2014, all'inizio dell'a.a. 2014-'15 sono state organizzate alcune iniziative, orientate soprattutto alle matricole internazionali, che hanno riguardato: seminari informativi sul programma formativo, sul sistema didattico e sulle procedure amministrative, un "*crash course*" di lingua italiana, visite guidate dell'Università e della città di Milano, nonché alcuni eventi di socializzazione. Per tutti gli studenti è stato, inoltre, previsto l'anticipo dell'inizio del pre-corso di matematica (così da evitare sovrapposizioni con gli insegnamenti "ordinari" impartiti al 1° semestre del 1° anno). Nel rapporto di riesame dell'anno successivo (edizione 2015) si è dato conto degli interventi svolti, segnalando un'elevata adesione alle nuove iniziative predisposte e un'ampia soddisfazione espressa, informalmente, dagli studenti che vi hanno preso parte. In attesa di verificarne l'impatto sulle percentuali effettive di abbandoni al termine del 1° anno (che saranno misurabili a partire dal mese di luglio 2015), il gruppo di riesame ha ritenuto opportuno riproporre tali interventi, sottolineando la necessità di renderli sistematici, ed ha anche definito un'ulteriore provvedimento, suggerito dalla Commissione Paritetica di riferimento e consistente nello sviluppo di analisi specifiche volte a confrontare le performance accademiche degli studenti di nazionalità italiana rispetto a quelle degli studenti stranieri, i cui esiti dovranno essere tenuti sotto controllo ed esaminati in appositi incontri che saranno organizzati dal direttore del corso con i docenti responsabili dei principali insegnamenti previsti dal piano degli studi.

Un ultimo esempio, inerente al corso di laurea magistrale EMIT, riguarda una serie di azioni previste dal gruppo di riesame, per la prima volta, nel rapporto 2013 ed attivate progressivamente a partire da quell'anno con lo scopo di accrescere il numero di candidature e, corrispondentemente, di iscrizioni di studenti provenienti da atenei esteri. Le misure avviate nel biennio 2013-2014 sono state molteplici ed hanno riguardato: l'allestimento di un *webinar* di presentazione del corso tenuto dal Direttore, da un docente e da uno studente iscritto al programma (e successivamente pubblicato nella pagina web dedicata del sito Internet di Ateneo in modo che fosse fruibile da tutti gli interessati), la presentazione del corso agli studenti stranieri presenti in Bocconi per i programmi di scambio, lo svolgimento di seminari sul corso di studio tenuti in collegamento video con alcune istituzioni straniere (in particolare, in India e Turchia), la partecipazione a specifiche fiere internazionali dedicate agli studenti graduate, l'organizzazione di presentazioni del corso in sedi di università estere. Sebbene molti di questi interventi abbiano un orizzonte temporale di medio-lungo periodo (come chiarito negli stessi rapporti di riesame) e sia difficile stabilire nessi diretti di causa-effetto, la percentuale di studenti iscritti al programma formativo provenienti da un ateneo estero è salita dal 9% dell'a.a. 2013-'14 al 20% dell'a.a. 2014-'15. Il gruppo di riesame, ritenendo che le iniziative assunte vadano nella giusta direzione e che la strategia di crescita della domanda di studenti stranieri possa essere perseguita solo attraverso una sequenza costante e sistematica di attività di comunicazione e promozione di questo tipo, ha deciso di riproporle anche nel 2015.

IV. Descrizione e valutazione delle modalità e dei risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti e dei laureandi (periodo 2013-'14)

1. Obiettivi delle rilevazioni

Le indagini periodiche delle opinioni degli studenti, sui singoli insegnamenti frequentati, e dei laureandi, sul percorso universitario complessiva, hanno lo scopo comune di monitorare il livello di gradimento dei diretti “fruttori” delle attività formative sviluppate dall'Università e di raccogliere indicazioni utili per migliorarne gli aspetti organizzativi e le modalità di svolgimento, nonché l'insieme di esperienze curriculari ed extra-curriculari offerte.

In termini più specifici, mentre le rilevazioni aventi ad oggetto i singoli insegnamenti hanno la finalità di verificare, in modo puntuale, l'apprezzamento dell'azione didattica svolta dai singoli docenti e la qualità dell'apporto da ciascuno di essi fornito allo sviluppo del “progetto” formativo alla base di un corso di studio (con tutte le conseguenze previste sul fronte della valutazione delle performance dimostrate da ogni docente nell'esercizio della propria attività d'insegnamento, di cui si dirà più avanti – cfr. par.4.4), il sondaggio svolto al termine degli studi ha l'obiettivo di raccogliere dagli studenti valutazioni sintetiche (ma anche più complete e distaccate) sul percorso complessivamente svolto e sull'esperienza universitaria nel suo insieme, utili a verificare la qualità e l'efficacia percepita dei programmi formativi offerti, nonché di alcuni dei principali servizi erogati dall'Ateneo.

In sintesi, l'acquisizione delle opinioni degli studenti, indipendentemente dai momenti in cui viene effettuata e dall'ampiezza del “campo” di osservazione, è uno modo relativamente semplice ed efficace per tenere sotto controllo l'adeguatezza e la rilevanza dell'offerta didattica di un Ateneo e per identificare i fattori che possono ostacolare o favorire il processo di trasferimento delle conoscenze, fornendo spunti di miglioramento a livello di singoli insegnamenti o di articolazione complessiva dei curriculum formativi.

Allo stesso tempo, è però opportuno richiamare quanto già ribadito nelle precedenti relazioni del Nucleo in merito ai rischi esistenti nell'assegnare un peso e una rilevanza eccessivi a questi strumenti di valutazione, ricordando che essi rappresentano solo una delle possibili modalità di misurazione della qualità della didattica impartita¹²⁶, che per sua natura non può che essere parziale e frutto della prospettiva non sempre obiettiva con cui lo studente osserva e giudica “il servizio” ricevuto. Gli indizi raccolti attraverso questi canali di ascolto (comunque fondamentali) devono, pertanto, essere sempre verificati e interpretati con molta cautela, approfondendone la consistenza e l'affidabilità con la dovuta serietà ma anche con il ricorso ad altri elementi informativi, che possono portare all'effettivo riconoscimento della presenza di problemi o criticità cui porre rimedio.

¹²⁶ A cui andrebbero affiancati indicatori più oggettivi che consentano di misurare, in modo sistematico e ragionevolmente affidabile, i livelli di raggiungimento dei risultati di apprendimento dichiarati e attesi da parte delle classi studentesche al termine di ciascun insegnamento ovvero di rilevare aspetti più specifici ma altrettanto significativi quali, ad esempio, il grado di innovazione metodologica e/o la frequenza di aggiornamento dei contenuti apportati dai docenti.

2. Modalità di rilevazione e strumenti di indagine

A. Rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica dei singoli insegnamenti

L'acquisizione del parere degli studenti frequentanti sull'attività didattica svolta nell'ambito dei singoli insegnamenti dei corsi di studio è un processo che ha registrato, nel corso degli anni, numerosi cambiamenti dal punto di vista organizzativo, l'ultimo e più significativo dei quali è stato l'abbandono dell'utilizzo di questionari cartacei, distribuiti nelle aule di lezione, e l'introduzione di una procedura di rilevazione online. Questo passaggio, accelerato in seguito alle direttive formulate a livello nazionale dall'ANVUR all'atto dell'avvio del sistema AVA, è stato preparato con un progetto "pilota", svolto nel II semestre dell'a.a. 2012-'13 coinvolgendo un campione di insegnamenti afferenti a corsi di laurea di tutti i cicli formativi, e alla luce dei risultati positivi ottenuti in termini di partecipazione degli studenti e di funzionamento della procedura di compilazione via web è stato quindi esteso, dall'a.a. 2013-'14, alla totalità degli insegnamenti impartiti. Come sollecitato dall'ANVUR, a partire da quell'anno è stata avviata anche una parallela rilevazione delle opinioni degli studenti non frequentanti utilizzando la traccia di questionario più ridotta predisposta dalla stessa Agenzia Nazionale.

Per quanto riguarda il sistema adottato per indurre gli studenti a compilare i questionari online, è stato individuato un meccanismo differente da quello suggerito dall'ANVUR, ma in grado di rispondere alla stessa logica e alle medesime finalità: 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 online personale dello studente¹²⁷ in caso di mancata compilazione dei questionari richiesti entro le scadenze indicate (che sono state fissate ad una settimana oltre il termine delle lezioni del semestre accademico, così come definito a calendario).

L'utilizzo di questa nuova modalità di rilevazione ha dato prova di essere, oltre che efficiente e funzionale da un punto di vista operativo, anche affidabile, avendone verificata la robustezza e la 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 online dello studente si è dimostrato finora molto efficace, favorendo un'elevata adesione alle rilevazioni (nell'a.a. 2013-'14 i questionari compilati, nelle due modalità "frequentanti $\geq 50\%$ " e "frequentanti $< 50\%$ ", sono stati pari a circa l'80% di quelli complessivamente attivati).

Per quanto riguarda l'articolazione e le tempistiche dei sondaggi, 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

¹²⁷ L'Agenda dello studente (nota con la sigla "yoU@B") è un servizio online offerto a tutti gli studenti iscritti ad un corso di studio in Bocconi mediante il quale, all'interno di un'area riservata del sito web dell'Ateneo, è possibile gestire una serie di attività ed eventi collegati alla propria carriera universitaria (dalla consultazione degli orari delle lezioni alla prenotazione degli esami e della sessione di laurea), oltre che ricevere tutte le comunicazioni essenziali da parte dei vari Servizi dell'Università.

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 in questo ambito è 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 decidono autonomamente l'uso che intendono fare dei commenti e delle indicazioni ricevute.

2. **Valutazione "finale"**: si svolge nelle due ultime settimane 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). Nell'a.a. 2013-'14 le tracce di questionario utilizzate per l'indagine di fine semestre, che sono leggermente differenziate in funzione della tipologia di insegnamento oggetto di valutazione (es. insegnamento "ordinario", insegnamento di lingua straniera, insegnamento impartito in modalità "distance learning"), sono state riviste ed adattate ai format predisposti dall'ANVUR¹²⁸.

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

Questa indagine, sviluppata e gestita internamente da oltre un decennio, 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 magistrali¹²⁹.

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 online.

A differenza delle altre indagine condotte presso gli studenti, questo tipo di rilevazione è:

- dichiaratamente non anonima (sebbene i dati personali dei rispondenti siano comunque trattati nel pieno rispetto della riservatezza), in quanto volutamente si è deciso, fin dalla prima edizione, di creare le condizioni affinché i giudizi dei rispondenti fossero formulati in modo più serio e responsabile, senza il "paravento" assicurato dall'anonimato;
- 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), condizione che permette di ottenere generalmente un tasso di *redemption* elevatissimo.

Per quanto riguarda la struttura del questionario, lo scorso anno si è provveduto ad una revisione delle due tracce utilizzate (una per i laureandi triennali e l'altra per i laureandi magistrali), con il duplice scopo di semplificarne il contenuto e di adeguarlo allo schema indicato dall'ANVUR (rispetto al quale i questionari in uso rappresentano, comunque, una versione più ampliata, contenendo sezioni aggiuntive

¹²⁸ Nell'All.1 alla presente relazione sono riportati i vari modelli di questionario utilizzati nelle diverse fattispecie.

¹²⁹ 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.

che mirano ad approfondire una serie di aspetti relativi all'esperienza curriculare ed extra-curriculare svolta dagli studenti e a specifici servizi messi a loro disposizione durante il percorso di studio)¹³⁰.

3. Risultati dell'edizione 2013-2014 delle rilevazioni

3.1 Tassi di copertura e di partecipazione

Con riferimento alle rilevazioni delle opinioni degli studenti frequentanti sui singoli insegnamenti, l'a.a. 2013-2014 si è contraddistinto per un ulteriore ampliamento del numero di classi di insegnamento che hanno aderito all'indagine facoltativa di metà semestre, che hanno superato il 44% del totale delle classi impartite nell'intero anno accademico. Come si evince dai dati riportati nella Tab. IV.1a questa crescita, che appare continua e ininterrotta oramai da diversi anni, 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 Superiore Universitaria (che hanno raggiunto quasi il 34% nell'edizione in esame), mentre per la prima volta si nota un andamento in controtendenza tra gli insegnamenti afferenti alla Scuola di Giurisprudenza (le cui adesioni sono leggermente diminuite nell'anno accademico in esame, risultando di poco superiori al 36% rispetto a quasi il 40% registrato nell'a.a. 2012-'13).

Anche per la più strutturata indagine di fine semestre si osserva, oltre alla consueta copertura totalitaria dell'insieme degli insegnamenti impartiti nei due semestri didattici, un ulteriore incremento, rispetto alle precedenti edizioni, del rapporto tra questionari compilati e questionari attesi¹³¹ che, limitatamente alla tipologia "studenti frequentanti", passa da poco più del 61% dell'a.a. 2012-'13 a quasi il 64% (ved. Tab. IV.1b). Se a ciò si aggiungono i 14.470 questionari compilati, per la prima volta, anche nella modalità "non frequentante" (corrispondenti a circa il 16% dei questionari attesi), il tasso complessivo di *redemption* raggiunge quasi l'80%.

Tab. IV.1a: 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 Universitaria	Scuola Superiore Universitaria	Scuola di Giurisprudenza	Totale complessivo
	<i>Quota % di insegnamenti aderenti (su tot. insegnamenti impartiti)</i>			
2013-'14	52,2	33,9	36,4	44,4
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

¹³⁰ Nell'all.2 alla presente relazione sono riportati i due modelli di questionario utilizzati per questo tipo di indagine.

¹³¹ Calcolato considerando al numeratore l'ammontare complessivo di questionari compilati e al denominatore la sommatoria del numero di studenti iscritti a ciascun insegnamento impartito (e sottoposto a valutazione).

Tab. IV.1b: dimensioni complessive dell'indagine di fine semestre sui singoli insegnamenti (confronto valori ultime 5 edizioni¹³²) – sessione studenti frequentanti (frequenza dichiarata $\geq 50\%$)

Anno accademico	N° Insegnamenti attivi	N° Insegnamenti rilevati	% Insegnamenti rilevati	N° Questionari compilati	Tasso di redemption (su questionari attesi)
2013-'14	448	448	100%	62.492	63,9%
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%

Per quanto riguarda le rilevazioni condotte presso i laureandi, l'edizione 2013-2014 ha registrato un tasso medio complessivo di partecipazione di poco superiore al 94% degli iscritti alle vari sessioni di laurea: pur trattandosi di un ottimo risultato, si osserva comunque un leggero calo del tasso di *redemption* rispetto alla precedente edizione dell'indagine, riscontrabile in particolare tra i laureandi dei corsi triennali (la cui percentuale di risposta è scesa al 91% da oltre il 97% della coorte 2013-'14).

Tab. IV.2: dimensioni dell'indagine sui laureandi distinte per cicli di studio (confronto valori ultime 5 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
2013-'14	1947	2137	91,1%	1904	1959	97,2%	227	228	99,6%
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%
2009-'10	1497	1849	81,0%	1540	1714	89,8%	-	-	-

(*) i dati dell'edizione 2009-'10 non sono disponibili per il CLMG in quanto i primi laureati di questo corso di studio si sono avuti nell'a.a. 2010-'11.

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

Nelle pagine che seguono si analizzano e commentano i risultati complessivi relativi alle due tipologie di indagini (le cui elaborazioni statistiche sono riepilogate nell'Allegato n.3 al presente rapporto).

Come di consueto, i dati di soddisfazione degli studenti sono di norma esaminati, per entrambe le rilevazioni, ad un livello aggregato di Scuola, mentre solo per alcuni aspetti sono riprodotti con un maggiore grado di dettaglio corrispondente ai singoli corsi di studio.

¹³² Si fa presente che i dati relativi all'ultimo anno accademico (2013-'14) non sono direttamente confrontabili con quelli degli anni precedenti a causa del cambiamento intervenuto nello strumento di rilevazione (da cartaceo a online).

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

Le **valutazioni assegnate agli insegnamenti** dei corsi di laurea triennale continuano a risultare molto positive nel loro insieme: la gran parte degli item considerati registra valori medi aggregati in ulteriore lieve miglioramento rispetto a quelli del precedente anno accademico e numerosi sono gli aspetti che riportano punteggi medi superiori a 7,5 (su scala 1-10). In particolare, si segnalano come più apprezzati dagli studenti: il *rispetto degli orari di svolgimento delle lezioni* (8,64), la *disponibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni* (8,31), il *livello di preparazione e organizzazione delle lezioni* (8,00), lo svolgimento degli insegnamenti *“in maniera coerente con quanto dichiarato sul sito Web del corso di studio”* (8,18). Anche sul versante delle opinioni meno favorevoli le rilevazioni dell'a.a. 2013-'14 non pongono in evidenza particolari novità, dal momento che gli item che ricevono i giudizi relativamente meno positivi (ma comunque superiori alla soglia di punteggio 7 e in miglioramento rispetto alla passata edizione dell'indagine) continuano ad essere quelli riferiti alla proporzionalità del carico di studi rispetto ai crediti assegnati agli insegnamenti (7,38) e all'attività svolta dai *tutor/teaching assistant* (7,13 è il punteggio medio assegnato all'utilità del loro intervento per l'apprendimento degli argomenti trattati e 7,30 quello riguardante il livello di preparazione e di disponibilità dimostrato).

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. IV.4) e per corso di laurea frequentato dai rispondenti (Tab. IV.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 7,74 per gli insegnamenti afferenti al CLES ad uno massimo di 8,09 relativo a quelli del CLEF) e solo in un caso (CLEACC) emerge un lieve arretramento rispetto ai valori della precedente edizione (da 7,94 a 7,92).

Tab. IV.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
2013-'14	7,93	7,92	7,77
2012-'13	7,91	7,80	7,67
2011-'12	7,90	7,77	7,66

Tab. IV.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
2013-'14	7,99	7,93	7,84
2012-'13	8,07	7,81	7,83
2011-'12	8,06	7,76	7,86

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

Anno Acc. \ CdL	CLEAM	CLES	CLEF	CLEACC	BIEMF
2013-‘14	7,93	7,74	8,09	7,92	7,99
2012-‘13	7,92	7,69	7,92	7,94	7,98
2011-‘12	7,97	7,63	7,81	7,92	7,85

Con riferimento alla categoria degli studenti “non frequentanti” (le cui opinioni, come si è detto in precedenza, sono state raccolte per la prima volta nell’edizione in esame) si può innanzitutto rilevare che, sempre stando alle auto-dichiarazioni fornite, coloro che non hanno per nulla frequentato le lezioni corrispondono a poco meno di un terzo (circa il 29%), mentre oltre il 70% ha comunque frequentato una parte delle lezioni di uno o più insegnamenti.

Dall’analisi delle ragioni che hanno indotto a non frequentare (o non proseguire la partecipazione alle attività didattiche) la più ricorrente (con il 33% di preferenze) è riconducibile alla percezione della scarsa utilità delle lezioni ai fini della preparazione dell’esame.

Anche le opinioni espresse da questo gruppo di studenti sui 6 item in cui si articola il questionario ad essi riservato sono complessivamente positive (i punteggi medi aggregati oscillano da un minimo di 6,37 – relativo alla proporzionalità tra crediti e carico di studi - a un massimo di 7,15 – attribuito alla reperibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni), sebbene – com’è intuibile – risultino sempre mediamente meno favorevoli rispetto a quelle formulate, sui medesimi aspetti, da coloro che frequentano in modo più assiduo le attività didattiche.

Passando all’esame delle **valutazioni espresse dai laureandi triennali sui percorsi di studio svolti**, anche nell’edizione 2014 dell’indagine si segnala la presenza di una quota non irrisoria di rispondenti (se pur in diminuzione dal 25% della coorte 2013 al 23%) che ritiene che le conoscenze acquisite con gli studi scolastici non abbiano permesso di affrontare al meglio i programmi formativi; le materie segnalate, trasversalmente, come più “problematiche” da affrontare a causa dell’inadeguato livello di preparazione pregresso si confermano essere, ancora una volta, “Bilancio” e soprattutto “Matematica” (su cui confluiscono, in questo round di rilevazione, circa il 22% delle risposte di coloro che hanno segnalato una più o meno marcata inadeguatezza delle conoscenze preliminari).

In merito alla preparazione acquisita al termine degli studi triennali i giudizi complessivi si mantengono ampiamente favorevoli, con circa il 95% dei rispondenti che si dimostra pienamente o abbastanza soddisfatto; il livello di apprezzamento appare piuttosto omogeneo nell’ambito dei diversi programmi, oscillando da un minimo di 93,6% per il CLEF a un massimo di poco inferiore al 96% per il CLEAM.

Anche il quadro delle valutazioni riferite all’insieme delle abilità e delle attitudini che l’esperienza formativa in Bocconi permette di sviluppare si mostra 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 meno del 16%).

Un aspetto che, pur continuando ad essere valutato positivamente, evidenzia una lieve ma progressiva diminuzione del livello di apprezzamento complessivo nel corso delle ultime tre edizioni dell’indagine è

il grado percepito di *integrazione tra gli insegnamenti previsti nel piano di studi* (le risposte favorevoli sono pari all'83% rispetto a quasi l'86% della coorte di laureati 2012), mentre le opinioni sulla *sostenibilità del carico di studio complessivo* si mantengono sostanzialmente stabili (76,7% rispetto al 75,2% del 2012).

Ampia e diffusa si conferma la soddisfazione per le attività extra-curricolari, i periodi di studio all'estero e le esperienze di stage offerti dall'Ateneo (le percentuali di rispondenti che giudicano queste iniziative utili ai fini della formazione complessiva, se si esclude quelle di tipo sportivo, sono sempre superiori all'88%, con punte di oltre il 97% di soddisfatti per le esperienze internazionali svolte), così come apprezzato continua a rivelarsi il supporto tecnico e informativo fornito dagli uffici di riferimento (i punteggi medi di valutazione sono pari a 7.14 - su 10 - per quanto riguarda l'Ufficio *Campus Life* che organizza le iniziative extra-curricolari, 7.34 per il Servizio Relazioni Internazionali e 7.52 per l'ufficio Stage).

I giudizi di sintesi complessivi sui corsi di studio rispecchiano le impressioni maturate sui vari aspetti fin qui richiamati: come si può rilevare dai dati riepilogati nella Tab. IV.6, nonostante il leggero calo delle percentuali di coloro che si dichiarano completamente o abbastanza soddisfatti del percorso frequentato, riscontrabile nell'ultimo triennio in quasi tutti i programmi (con punte massime del 3-4% per il CLEAM, il CLEF e il BIEMF), i livelli di soddisfazione si mantengono comunque su valori elevati e, praticamente, in nessun caso scendono al di sotto del 90%. Prosegue, parallelamente, anche il trend di leggera ma graduale diminuzione della quota di laureandi che si iscriverebbero nuovamente allo stesso corso della Bocconi (68,5% rispetto al 70% della coorte 2013 e al 73,5% di quella del 2012), mentre si attesta a circa il 20% la percentuale di coloro che, se potessero tornare indietro, ripeterebbero la scelta dell'Università, iscrivendosi però ad un altro programma formativo. Tra i singoli programmi è, ancora una volta, il CLEACC quello in cui si concentra la quota maggiore di laureandi che modificherebbero la scelta degli studi (il 27,6% 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 77%) ripeterebbero lo stesso percorso di studi.

Per quanto riguarda le dotazioni e le infrastrutture a supporto della didattica, si conferma un diffuso apprezzamento per le aule in cui si svolgono le attività didattiche (considerate adeguate da oltre il 95% dei rispondenti) e per la funzionalità delle attrezzature in esse presenti, mentre l'unico aspetto che fa registrare punteggi medi di valutazione inferiori a 7 (su scala 1-10) riguarda l'adeguatezza degli spazi riservati allo studio individuale, sia nel campus universitario (6.97) sia all'interno della Biblioteca (6.92). Si osserva, infine, un buon livello di gradimento anche per i laboratori PC a disposizione degli studenti (tutti gli aspetti valutati ottengono punteggi medi pari o superiori a 7.4) e per i servizi offerti dalla Biblioteca di Ateneo (superiori al 93% sono le risposte favorevoli espresse in merito).

Tab. IV.6: *soddisfazione complessiva per il corso di laurea frequentato – somma delle risposte % “decisamente sì” e “più sì che no” (confronto rilevazioni triennio 2012-2014).*

Laureandi \ CdL	CLEAM	CLES	CLEF	CLEACC	BIEMF
2014	91,1	90,2	91,4	90,5	89,6
2013	93,7	90,4	91,6	93,1	94,1
2012	94,1	89,1	94,9	92,3	93,3

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

Con riferimento ai corsi della Scuola Superiore Universitaria le **opinioni degli studenti sugli insegnamenti frequentati** si confermano complessivamente soddisfacenti, mantenendosi su livelli sostanzialmente stabili rispetto a quelli della precedente edizione dell'indagine. Analogamente a quanto rilevato per i corsi triennali, gli aspetti che ricevono il più alto gradimento, con punteggi medi aggregati superiori a 8 (su scala 1-10), sono quelli relativi al *rispetto degli orari di svolgimento delle lezioni* (8,63), alla *disponibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni* (8,31) e allo svolgimento degli insegnamenti *“in maniera coerente con quanto dichiarato sul sito Web del corso di studio* (8,11). Sul fronte opposto, le valutazioni relativamente meno favorevoli (ma comunque positive, con punteggi medi superiori al valore 7 e in miglioramento rispetto alla passata edizione della rilevazione) continuano a concentrarsi sull'utilità dell'azione dei *tutor/teaching assistant* (7,16 è il punteggio medio aggregato rispetto a 7,02 dell'a.a.2012-'13) e sul carico di studi degli insegnamenti, ritenuto non pienamente proporzionato ai crediti ad essi assegnati (7,26 vs. 7,10 dell'edizione 2012-'13).

L'analisi più specifica delle impressioni inerenti la qualità complessiva della didattica pone in risalto una leggera diminuzione del livello di soddisfazione espresso dagli studenti, riscontrabile non solo a livello aggregato ma anche considerando i valori articolati per anno di corso (Tab. IV.8), dai quali si evince come la riduzione sia in gran parte attribuibile al ridimensionamento dei giudizi, molto elevati, espressi dagli studenti iscritti al II anno (8,02 in media rispetto a 8,50 dell'a.a. 2012-'13). L'esame dei risultati distinti per corso di laurea (Tab. IV.9) fa emergere, come sempre, una situazione piuttosto articolata, con valori medi che oscillano da un minimo di 7,38 per gli insegnamenti afferenti al corso DES-ESS a un massimo di 7,94 inerente le attività didattiche facenti capo ai programmi Management e AFC. La disomogeneità tra i vari corso di studio è tuttavia rilevabile, più che dagli scostamenti assoluti rinvenibili nei punteggi di valutazione, dal loro differente andamento temporale che, se per alcuni corsi rispecchia il trend leggermente decrescente che emerge a livello complessivo, per altri invece appare in controtendenza, mostrando un miglioramento, se pur lieve, dei livelli di soddisfazione (in particolare per quanto riguarda i percorsi: M-Management, CLEFIN e ACME).

Tab. IV.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
2013-'14	7,74	7,99	7,56
2012-'13	7,83	7,91	7,58
2011-'12	7,79	7,91	7,55

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

Anno accademico	Anno di corso	
	I	II
2013-'14	7,68	8,02
2012-'13	7,63	8,50
2011-'12	7,69	8,15

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

CdLS A.a.	M	IM	MM	AFC	CLAPI	CLEFIN	CLELI	ACME	DES/ESS	EMIT
2013-'14	7,94	7,60	7,94	7,67	7,60	7,82	7,56	7,61	7,38	7,74
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

Per quanto riguarda gli studenti che hanno dichiarato di aver frequentato meno del 50% (che, nell'ambito dei corsi della Scuola Superiore Universitaria, corrispondono a circa il 14% degli iscritti all'a.a. 2013-'14), la quota di coloro che non hanno mai preso parte alle attività didattiche è pari al 41%, mentre circa un terzo afferma di aver comunque partecipato ad alcune lezioni (per una porzione compresa tra il 25% e il 50%). La motivazione più ricorrente (30% di preferenze complessive) alla base della mancata o ridotta frequenza delle attività didattiche è riconducibile ad impedimenti di tipo lavorativo: se si considera che la stragrande maggioranza delle risposte di questo tipo (quasi l'82%) proviene dagli studenti iscritti al II anno di corso si può dedurre che l'impedimento sia rappresentato generalmente dallo svolgimento dell'attività di stage che, essendo richiesta obbligatoriamente per tutti gli studenti prima del completamento del percorso magistrale, tende ad essere collocata all'ultimo anno (e, in particolare, al 2° semestre del II anno).

Sarebbe comunque interessante poter rilevare in quanti casi si tratta, invece, di studenti che hanno iniziato un'attività lavorativa vera e propria, poiché se le dimensioni di questo fenomeno dovessero risultare non irrilevanti sarebbe opportuno individuare soluzioni organizzative più appropriate per ad andare incontro alle loro esigenze.

In merito alle opinioni formulate dagli studenti "non frequentanti", anche in questo caso le valutazioni medie complessive risultano sempre inferiori (di circa 1 punto in v.a.) rispetto a quelle fornite, sui medesimi aspetti, dagli studenti che hanno frequentato le lezioni con maggiore assiduità, sebbene in termini assoluti siano complessivamente positive (i punteggi medi aggregati oscillano da un minimo di 6.49 – assegnato all'adeguatezza del materiale didattico - a un massimo di 7.38 – riconosciuto alla reperibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni).

Sul fronte delle **valutazioni espresse dai laureandi sui percorsi magistrali frequentati**, un primo elemento di carattere generale da porre in evidenza è che le opinioni sulla preparazione complessivamente ricevuta risultano largamente positive e in leggero miglioramento rispetto alla precedente edizione dell'indagine, sia a livello aggregato di Scuola (la percentuale complessiva di soddisfatti sale dal 91,7% al 92,5%) sia con riguardo alla maggioranza dei corsi di studio considerati (con un incremento dei livelli di apprezzamento più o meno evidente, che raggiunge un massimo del 3% nell'ambito del DES/ESS). Gli unici due programmi che registrano, invece, un calo dell'incidenza delle impressioni favorevoli sono ACME e CLEFIN¹³³.

¹³³ Nel primo caso si evidenzia una quota di laureandi soddisfatti pari a poco meno dell'81% (rispetto a quasi l'89% della coorte 2012-'13), mentre nel secondo caso la percentuale di soddisfatti si riduce dal 95% al 92%.

Relativamente alle abilità e alle attitudini acquisite al termine del percorso di studi, il quadro delle percezioni appare in gran parte inalterato rispetto a quello fornito dalle precedenti rilevazioni: le capacità organizzative, la resistenza allo stress e l'orientamento al risultato si confermano essere le *generic skills* che, trasversalmente, i programmi magistrali sono in grado di trasmettere agli studenti in modo più consistente e diffuso (con una percentuale di risposte “*decisamente sì*” superiore al 60%), mentre lo spirito d'iniziativa e la capacità di presentare in pubblico continuano a essere percepite come le attitudini relativamente meno sviluppate (le risposte pienamente favorevoli si attestano, rispettivamente, al 30,5% e al 34%).

Proseguendo nell'analisi delle principali evidenze desumibili dall'indagine, tra gli aspetti che i laureandi mostrano di apprezzare in modo stabile o anche crescente nel tempo si segnalano: il *ricorso ad attività didattica strutturata in modo attivo*, attraverso l'uso di lavori di gruppo, discussioni di casi, etc. (87,3% di valutazioni favorevoli rispetto all'87,1% della precedente coorte di laureandi), *l'attività di coordinamento e di raccordo svolta dal direttore del corso di laurea* (86,6% vs. 86,2% dell'edizione 2012-'13) e *la presenza di un clima d'aula positivo e proficuo* (83,6% vs. 83%).

In calo rispetto ai livelli espressi dalla precedente coorte di laureandi sono, invece, le opinioni favorevoli sull'*adeguatezza del carico di studi degli insegnamenti* a fronte della durata del corso (da quasi l'86% a quasi l'82%) e sul *grado d'integrazione riscontrato tra gli insegnamenti previsti nel piano di studi* (dal 79,7% al 78,7%).

Per quanto riguarda l'esperienza di elaborazione della tesi di laurea, resta largamente confermato lo scenario positivo già evidenziato dalle passate edizioni dell'indagine: in particolare, si rileva l'ulteriore incremento del livello di soddisfazione espresso per le strutture messe a disposizione dall'Ateneo a supporto di tale attività (88,3% di risposte positive rispetto all'86,4% dell'edizione 2012-'13), una sostanziale stabilità delle impressioni maturate sulla supervisione e sull'assistenza ricevute durante la preparazione della tesi (la quota di soddisfatti resta intorno all'88%) e una leggera, ma progressiva, riduzione della percentuale di coloro che si dichiarano convinti che la stesura della tesi di laurea sia un'esperienza utile ai fini del completamento della formazione e della verifica delle proprie capacità progettuali e di sintesi (dall'81% della coorte di laureandi 2011-'12 al 79% di quella successiva e al 78% della coorte 2013-'14).

Ampia e diffusa si conferma anche la soddisfazione per le attività extra-curricolari, i periodi di studio all'estero e le esperienze di stage offerti dall'Ateneo (le percentuali di rispondenti che giudicano positivamente queste iniziative sono sempre superiori all'87%, con punte di quasi il 98% di soddisfatti per i corsi interdisciplinari offerti con l'iniziativa “Sapere a tutto campo”¹³⁴ e per le esperienze internazionali svolte); continua a risultare molto apprezzato anche il supporto tecnico e informativo fornito dagli uffici di riferimento (i punteggi medi di valutazione sono in aumento rispetto alla precedente rilevazione sia per quanto riguarda il Servizio Relazioni Internazionali - 7,76 su 10 rispetto a 7,66 dell'edizione 2012-'13 – sia per l'ufficio Stage - 7,65 rispetto a 7,59 - sia infine per l'Ufficio *Campus Life* che organizza le iniziative extra-curricolari – 7,51 vs. 7,29).

¹³⁴ Con questa iniziativa, sviluppata da alcuni anni in Bocconi, l'Università intende offrire ai propri studenti (di qualsiasi percorso e segmento formativo) opportunità per arricchire la preparazione personale e per coltivare interessi al di fuori delle materie strettamente curriculari. Si tratta di corsi della durata di alcune giornate (collocati in orari o periodi tali da non sovrapporsi con le ordinarie attività didattiche) che non richiedono una precedente preparazione e spaziano su temi molto vari, dalla politica all'arte contemporanea, dalle scienze cognitive alle biotecnologie fino alla moda e all'architettura; al termine di ciascun corso i frequentanti ricevono un attestato di partecipazione.

Passando all'analisi delle opinioni conclusive di sintesi sui percorsi di studio, il quadro che emerge appare anche quest'anno piuttosto articolato e disomogeneo (ved. Tab. IV.10 che segue), tale da impedire di ricavare una tendenza unitaria che possa accomunare i vari programmi magistrali: si può rilevare, in ogni caso, un aumento più o meno accentuato del livello complessivo di apprezzamento espresso con riferimento alla maggioranza dei corsi, che consente di assicurare il superamento della soglia del 94% di laureandi soddisfatti per ben sei di essi (su un totale di 10). In particolare, si segnala la positiva inversione di tendenza registrata nell'ambito del DES/ESS, per il quale la quota di soddisfatti torna ad aumentare, superando la soglia del 90%, dopo alcuni anni di progressiva riduzione. Un andamento opposto caratterizza, invece, il CLAPI, il CLEFIN e ACME, con riferimento ai quali si registra un arretramento delle percentuali di soddisfazione (che assume dimensioni piuttosto consistenti per quanto riguarda ACME, con un calo dal 90% a poco meno del 78%).

Questa situazione così differenziata 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% (in leggero aumento rispetto al 68,5% dell'edizione 2012-'13) 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, anche se agli estremi si collocano sempre gli stessi corsi di studio (da un lato Marketing Management, con quasi l'87% dei suoi laureandi che si dichiarano soddisfatti della scelta compiuta e, dall'altro, Management, dove la quota di soddisfatti è pari al 53% - piuttosto ridotta ma comunque in leggero aumento rispetto al 51% della precedente coorte di laureandi). 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 confermano la tendenza già emersa nelle passate rilevazioni: la motivazione più diffusa (30% di preferenze) riguarda la considerazione che sarebbe stato preferibile frequentare un percorso dal taglio più specialistico, seguita (con il 24% di risposte) dal cambiamento intervenuto negli interessi e nelle attitudini personali, mentre "solo" il 17% dei rispondenti identifica come ragione la mancata corrispondenza del corso alle aspettative iniziali.

Da ultimo, le opinioni inerenti le dotazioni e le infrastrutture a supporto della didattica si confermano positive e generalmente in miglioramento rispetto a quelle espresse dalla precedente coorte di laureandi, anche se non mancano valutazioni meno favorevoli riguardanti specifici aspetti. In particolare:

- resta stabile (oltre il 96%) la quota dei laureandi che considerano adeguate le aule in cui si svolgono le lezioni, mentre migliorano le valutazioni assegnate alla funzionalità delle attrezzature audiovisive e multimediali in esse presenti (da 7,87 su 10 a 8,06);
- come rilevato anche dai laureandi di I livello, l'unico aspetto che fa registrare punteggi medi di valutazione inferiori a 7 (6,97 per l'esattezza) riguarda l'adeguatezza degli spazi riservati allo studio individuale nel campus dell'Università;
- una quota non particolarmente elevata dei rispondenti (57%) considera adeguato il numero di laboratori e attrezzature informatiche presenti nell'Ateneo e si riducono, pur rimanendo ampiamente favorevoli, le valutazioni positive riguardanti il livello di accessibilità e di fruizione dei servizi informatici di Ateneo (da 7,85 a 7,55), mentre migliora il livello di soddisfazione per la disponibilità del personale tecnico di supporto presente nei laboratori informatici (da 7,46 a 7,68) e per la comodità degli orari di apertura stabiliti (da 7,16 a 7,29);
- si mantengono su livelli molto elevati i giudizi espressi sui servizi offerti dalla Biblioteca di Ateneo (i punteggi medi sono quasi sempre prossimi o superiori a 8/10), i più apprezzati dei quali risultano essere l'estensione e la flessibilità degli orari di apertura e di accesso ai vari servizi (punteggio medio pari a 8,33) e, quale ennesima conferma rispetto alle precedenti rilevazioni, l'ampiezza e aggiornamento delle collezioni possedute (8,31).

Tab. IV.10: soddisfazione complessiva per il corso di laurea magistrale frequentato – somma delle risposte % “decisamente sì” e “più sì che no” (confronto rilevazioni periodo 2011-‘12/2013-‘14).

CdLS Ediz.	M	IM	MM	AFC	CLAPI	CLEFIN	CLELI	ACME	DES/ESS	EMIT
2013-‘14	94,2%	97,0%	98,8%	96,3%	86,8%	92,4%	98,9%	77,8%	90,7%	94,2%
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%

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

Nell’a.a. 2013-’14 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, anche se risultano in lieve calo per quasi tutti gli aspetti considerati rispetto ai valori molto elevati registrati nella precedente edizione della rilevazione. Numerosi sono gli item che riportano punteggi medi aggregati superiori a 7,50 (ben 15 su 18 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* (8,62), la *disponibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni* (8,41), lo svolgimento degli insegnamenti *“in maniera coerente con quanto dichiarato sul sito Web del corso di studio”* (8,07); molto positivi sono anche i giudizi assegnati al livello di preparazione e organizzazione delle attività didattiche (item n.9, punteggio medio: 8,10) e alla chiarezza espositiva dei docenti (item n.7 - 8,01). Come per gli altri percorsi di studio di I e II livello, in quest’edizione dell’indagine gli aspetti risultanti relativamente meno graditi, pur riscontrando buoni livelli di soddisfazione, fanno riferimento *all’utilità e alla preparazione dei tutor/teaching assistant* (entrambi gli item di valutazione dell’intervento di queste figure di supporto alle attività didattiche hanno ottenuto un punteggio medio aggregato pari a 7,48) e alla proporzionalità del carico di studi rispetto ai crediti assegnati agli insegnamenti (7,46).

Per quanto riguarda l’aspetto centrale della qualità percepita della didattica impartita, a livello complessivo il punteggio medio espresso scende al di sotto di 8 (7,96 per l’esattezza) per la prima volta negli ultimi tre anni accademici. Dall’analisi delle opinioni stratificate per anno di corso degli studenti rispondenti (cfr. Tab. IV.12) si ricava un quadro non omogeneo, con valutazioni medie che appaiono un po’ altalenanti da un anno all’altro e che tendono a calare in modo più evidente con riferimento agli insegnamenti impartiti al II e al V anno di corso, mentre solo gli iscritti al IV anno esprimono opinioni mediamente più elevate rispetto alla precedente coorte di studenti.

Tab. IV.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
2013-‘14	7,96	7,99	7,78
2012-‘13	8,06	8,09	7,85
2011-‘12	8,01	8,02	7,78

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

Anno di corso Anno accademico	I	II	III	IV	V
2013-'14	8,25	7,80	7,97	7,83	7,73
2012-'13	8,29	8,16	8,04	7,59	7,85
2011-'12	8,33	8,25	7,61	7,51	8,01

Relativamente agli studenti “non frequentanti” , si sono dichiarati tali circa il 17% degli iscritti agli insegnamenti del corso magistrale in Giurisprudenza, anche se solo un quarto di essi ha affermato di non aver mai partecipato alle relative attività didattiche.

Dall’analisi delle motivazioni che hanno indotto a non frequentare (o a interrompere la frequenza delle lezioni) la più ricorrente, con il 30% di preferenze, è la percezione della scarsa utilità di quanto trasmesso in aula ai fini della preparazione dell’esame, cui fa seguito (con il 22% di risposte) la decisione di frequentare altri insegnamenti impartiti nello stesso semestre.

Analogamente a quanto è emerso con riferimento agli altri corsi di studio, anche le opinioni espresse da questa categoria di studenti sugli insegnamenti del CLMG si rivelano complessivamente soddisfacenti, sebbene siano sempre meno favorevoli di quelle formulate, sugli stessi aspetti, dagli studenti con frequenza superiore al 50% (i punteggi medi oscillano da un minimo di 6.60 – assegnato all’adeguatezza del materiale didattico - a un massimo di 7.49 – riconosciuto alla reperibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni).

Ugualmente positive, e complessivamente in linea con i valori registrati nella precedente rilevazione, sono **le valutazioni assegnate dai laureandi del CLMG all’esperienza universitaria** svolta. Con riferimento a questo ambito di indagine, le evidenze principali che appare opportuno richiamare sinteticamente sono le seguenti:

- l’apprezzamento per la preparazione complessivamente acquisita si mantiene elevato e diffuso (91,6% di laureandi soddisfatti rispetto al 90,9% dell’edizione 2012-'13);
- le abilità e le competenze che la gran parte dei rispondenti (oltre il 70%) riconosce come decisamente acquisite al termine del percorso formativo si confermano essere: le capacità organizzative, la rapidità di apprendimento di nuove informazioni e l’orientamento al risultato;
- cala leggermente il livello di soddisfazione per l’adeguatezza del carico di studi degli insegnamenti rispetto alla durata del corso (77% circa di risposte positive a fronte dell’80% della precedente coorte di laureandi) e per la creazione di un clima d’aula positivo e proficuo (79% circa vs. 84%), mentre si mostrano in aumento le opinioni favorevoli sulla presenza di un’adeguata integrazione tra gli insegnamenti del corso di studio (82,3% rispetto al 75,6% dell’edizione 2012-'13), sull’attività di coordinamento e raccordo svolta del direttore del programma (87% vs. 83%) e, soprattutto, sull’utilizzo di modalità didattiche attive (82% vs. 78%);
- aumentano ulteriormente le impressioni favorevoli maturate sulla supervisione e sull’assistenza ricevute durante la preparazione della tesi di laurea (la quota di soddisfatti passa dal 90% dell’edizione 2012-'13 al 93,3%) e sull’adeguatezza delle strutture messe a disposizione dall’Ateneo a supporto di tale attività (dal 90% al 91,5%), mentre si nota anche per questo corso di studi una riduzione della percentuale di coloro che si dichiarano

convinti che la stesura della tesi di laurea sia un'esperienza utile ai fini del completamento della formazione e della verifica delle proprie capacità progettuali e di sintesi (da oltre il 91% a poco meno dell'88%);

- molto elevata si conferma la soddisfazione per le esperienze di studio all'estero e per l'attività di stage svolte (rispettivamente, l' 87% e il 67% dei rispondenti valutano positivamente queste iniziative), 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 in aumento rispetto alla precedente rilevazione sia per quanto riguarda il Servizio Relazioni Internazionali - 7,86 su 10 rispetto a 7,50 dell'edizione 2012-'13 – sia per l'ufficio Stage - 8,75 rispetto a 8,06);
- largamente favorevoli si mantengono i giudizi di sintesi sul percorso di studio frequentato (la quota dei laureandi che si dichiarano decisamente o abbastanza soddisfatti si attesta al 93,4%, in leggero aumento rispetto al 93,8% della coorte 2012-'13) mentre ritorna sopra l'80% (dopo il calo temporaneo registrato nella precedente rilevazione) la percentuale di coloro che, se potessero tornare indietro, si iscriverebbero nuovamente allo stesso corso nello stesso 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: se si eccettua il giudizio sui laboratori PC e sulle attrezzature informatiche (considerate in numero adeguato dal 56% dei rispondenti) gli aspetti principali riferiti a quest'area di valutazione risultano apprezzati da una quota di laureandi elevatissima (superiore al 97%) e la maggior parte degli item registrano punteggi medi prossimi o superiori a 8 (su scala 1-10); l'unico punto per il quale le opinioni espresse danno luogo a valori complessivi inferiori a tale soglia (analogamente a quanto osservato nell'ambito degli altri segmenti formativi) riguarda l'adeguatezza degli spazi riservati allo studio individuale, con riferimento sia a quelli presenti nella Biblioteca (punteggio medio pari a 7,46) sia a quelli dislocati negli altri edifici del campus universitario (7,63).

3.3 *Analisi degli aspetti critici evidenziati dalle rilevazioni*

Dall'esame dell'insieme delle valutazioni assegnate agli insegnamenti impartiti nell'ambito delle tre Scuole universitarie si ricava la totale assenza, anche per l'a.a. 2013-2014, di elementi critici a livello aggregato di corso di studio¹³⁵ (mentre sono presenti isolati casi problematici inerenti singoli docenti, di cui si darà conto nel successivo par.4.4), a conferma del mantenimento in tutti i segmenti formativi di elevati standard qualitativi nei processi di programmazione, gestione ed erogazione delle attività didattiche, che sono riconosciuti ed apprezzati dagli studenti (siano essi frequentanti o non frequentanti).

Analogo discorso vale per le opinioni espresse dagli studenti laureandi, che continuano a dar prova di una soddisfazione più o meno elevata (a seconda del corso di studio considerato) che si estende a tutti gli aspetti attinenti l'esperienza curriculare ed extra-curriculare svolta, senza che siano rilevabili vere e

¹³⁵ 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".

proprie situazioni di criticità¹³⁶ ma solo alcuni punti di attenzione inerenti aree o ambiti ben delimitati (che saranno esaminati nel successivo par. 4.5).

4. Diffusione e utilizzo dei risultati delle valutazioni

Il processo di diffusione e comunicazione degli esiti delle rilevazioni delle opinioni di studenti e laureandi non ha registrato variazioni di sorta rispetto a quanto descritto nella relazione dello scorso anno.

Si ricorda, in proposito, che 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 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 ai 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 studio¹³⁷), alle cui sedute sono invitati a partecipare adeguate rappresentanze studentesche. In particolare, come si evince anche da quanto richiamato nei rapporti di riesame dei corsi di studio, 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 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.

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,

¹³⁶ 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).

¹³⁷ 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.

quando appropriati, producono effetti concreti in termini di revisione delle modalità di gestione e organizzazione degli insegnamenti.

Anche sul fronte dei meccanismi di utilizzo degli esiti delle rilevazioni il sistema predisposto dall'Ateneo è ormai consolidato da diversi anni e ha dato prova di funzionare in modo efficiente ed efficace, consentendo di approfondire le situazioni più problematiche poste in evidenza dagli studenti attraverso le loro valutazioni e di intervenire con mirate azioni correttive che scaturiscono da un'analisi concertata che coinvolge i principali responsabili dei processi formativi a tutti i livelli (dal docente titolare dell'insegnamento interessato al direttore del corso di laurea nel cui piano studi l'insegnamento è inserito, fino al direttore del Dipartimento di afferenza del docente). In questo senso la procedura in vigore prevede che, in presenza di opinioni palesemente negative¹³⁸ espresse dagli studenti di una classe d'insegnamento, il docente responsabile della stessa è tenuto a predisporre una relazione di commento scritta¹³⁹ in cui, seguendo un format prestabilito, deve esplicitare le proprie personali interpretazioni in merito ai giudizi sfavorevoli ricevuti e indicare le azioni che propone di attuare nelle successive edizioni del corso per eliminare le cause dell'insoddisfazione e/o dei problemi manifestati dagli studenti. Si tratta di un passaggio che nel tempo si è rivelato utile non solo ad indurre i docenti a dar conto formalmente di quanto emerso dalle rilevazioni, ma anche per permettere loro di esprimere il proprio punto di vista sulle opinioni elaborate 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*¹⁴⁰), 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 (indirizzato soprattutto 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 (Centro *BETA – Bocconi Education and Teaching Alliance*¹⁴¹), ma anche in provvedimenti più rilevanti, 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

¹³⁸ 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 riferimento i valori assunti da una selezione degli item più significativi che compongono il questionario di valutazione.

¹³⁹ Indirizzata al direttore del corso di laurea di cui l'insegnamento fa parte, al Dean della Scuola di riferimento del corso di laurea e al Direttore del Dipartimento di afferenza del docente.

¹⁴⁰ 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 e mediatore, anche il responsabile del Presidio della Qualità di Ateneo.

¹⁴¹ Il Centro *BETA* 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.

materie o in determinate circostanze (es. classi studentesche particolarmente numerose o dalla composizione disomogenea).

Con riferimento specifico agli esiti delle rilevazioni condotte nell'a.a. 2013-'14, a fronte di 21 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 livello¹⁴², sono state adottate le seguenti tipologie di interventi:

- in 8 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 o di un collega senior per favorire un miglioramento delle capacità didattiche e di interazione con l'aula;
- in 1 caso si è provveduto a spostare il docente su un'altra classe di insegnamento (diversamente caratterizzata in termini di numerosità e target di riferimento);
- in 10 casi (docenti esterni a contratto) si è deciso di non rinnovare l'incarico di insegnamento.

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 premiale che prevede lo stanziamento annuale di bonus monetari (di numero e importo variabile a seconda del budget disponibile) 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, e il modo in cui essi sono percepiti e graditi dagli studenti, 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 processo di valutazione è, inoltre, impostato in modo da prendere in esame 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).

Più precisamente, per evitare di attribuire una rilevanza eccessiva al processo di ascolto delle opinioni degli studenti, che (come si è accennato al par. 4.1) presenta una serie di limiti e rischi non trascurabili, il meccanismo che dà luogo all'assegnazione di questi premi monetari tiene conto delle seguenti tre dimensioni, combinate tra loro con un sistema differenziato di pesi:

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 mettendo assieme, tramite un complesso algoritmo, le valutazioni conseguite in tutti gli insegnamenti impartiti da uno stesso docente nell'anno accademico di riferimento);

¹⁴² Corrispondenti ad una quota del tutto marginale - pari a meno del 2% - dell'insieme dei docenti "valutati" nel periodo di riferimento.

2. il modello didattico/pedagogico adottato dal docente, comprendente: i metodi di insegnamento e di accertamento delle conoscenze utilizzati; 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 degli 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 per la Faculty, 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 assegnati ai docenti che conseguono i punteggi più elevati e che si posizionano, pertanto, al vertice di questa speciale graduatoria costruita utilizzando un mix di criteri, oggettivi e soggettivi, comunque trasparenti e condivisi all'interno della comunità accademica.

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

Il sistema integrato di raccolta, analisi e utilizzo delle opinioni degli studenti e dei laureandi predisposto dall'Università si fonda, come più volte ribadito, su meccanismi che risultano ormai consolidati nel corso degli anni e che, oltre a garantirne un funzionamento efficiente, lo rendono uno strumento 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 ingenti informazioni sistematicamente raccolte attraverso le varie rilevazioni svolte consentono, infatti, di monitorare l'andamento di ogni singola componente dei processi formativi e costituiscono la base per attivare un insieme di reazioni coordinate e sistematiche volte a impedire che disfunzioni isolate o segnali percepiti come non positivi possano estendersi o aggravarsi nel corso del tempo; allo stesso modo, è possibile far leva sugli strumenti di incentivazione predisposti per stimolare lo sviluppo e il continuo miglioramento della qualità dell'azione didattica.

Ancora una volta il Nucleo di Valutazione riconosce, pertanto, quale principale punto di forza di questo insieme articolato di meccanismi proprio la sistematicità e l'efficacia del loro funzionamento.

Un altro aspetto sicuramente positivo del sistema di rilevazione predisposto dall'Ateneo riguarda la solidità e l'affidabilità dei processi organizzativi sottostanti, che continuano ad assicurare tassi di *redemption* particolarmente elevati, nonostante l'avvenuto completo passaggio alla modalità di acquisizione delle opinioni via web, che di solito comporta alcuni rischi rilevanti in tal senso (accentuati dalla mancanza di precedenti interventi di questo tipo svolti in un arco temporale molto ridotto e rivolti ad una popolazione di rispondenti particolarmente vasta, pari a circa 13.500 studenti iscritti ai diversi corsi di studio). La soluzione operativa individuata per stimolare la partecipazione ai sondaggi online e la scrupolosa opera di sollecitazione e controllo delle compilazioni svolta dagli uffici amministrativi hanno, invece, consentito di governare agevolmente queste nuove procedure e le complicazioni organizzative ad esse collegate.

In considerazione di quanto detto sopra, anche con riferimento al periodo di indagine 2013-'14 non sono rinvenibili elementi di debolezza né con riferimento alle modalità adottate per la raccolta delle

opinioni di studenti e laureandi né tantomeno alle procedure approntate per la diffusione, la gestione e l'utilizzo delle evidenze emerse.

Riguardo ai risultati delle rilevazioni svolte nel periodo oggetto d'analisi, il quadro complessivo che se ne ricava si conferma largamente favorevole, con un apprezzamento elevato, e sostanzialmente esteso a tutti i cicli di studio, per la didattica impartita e per i percorsi formativi svolti. La stabilità, nel tempo, di consistenti 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 assicurazione e controllo della qualità posti in essere.

Come si è avuto modo di rilevare nell'ambito del precedente paragrafo 4.3.2, gli aspetti che raccolgono le opinioni più favorevoli in tutti gli ambiti formativi e che, pertanto, possono essere considerati veri e propri punti di forza della componente didattica dell'Ateneo, sono:

- 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);
- il loro impegno alla svolgimento degli insegnamenti in modo coerente con gli obiettivi definiti e comunicati attraverso il sito web del corso;
- le opportunità di studio all'estero e/o di stage messe a disposizione degli studenti, che sono apprezzate per la loro ampiezza e varietà;
- la presenza di valide infrastrutture (soprattutto in termini di aule e altri locali dedicati allo svolgimento di attività didattiche) e di servizi di supporto (Biblioteca, Servizio Relazioni Internazionali, Career Service) largamente rispondenti alle esigenze e alle aspettative degli studenti.

In aggiunta, si possono segnalare, quali fattori particolarmente positivi emersi in specifici corsi di studio o gruppi di corsi: l'utile azione di coordinamento e raccordo svolta dal direttore del programma (riconosciuta, in media, da circa l'87% dei laureandi dei corsi magistrali¹⁴³), lo standard elevato di preparazione e organizzazione delle attività didattiche (aspetto che riceve punteggi medi pari o superiori a 8/10 dagli studenti dei corsi triennali e del corso magistrale in Giurisprudenza) e la strutturazione dell'attività didattica in modo attivo, mediante l'utilizzo di lavori di gruppo, discussioni di casi, assignment, etc. (che risulta apprezzata da oltre l'87% dei laureandi del corso di laurea magistrale in Giurisprudenza).

Sul versante opposto, pur essendo del tutto assenti (come già anticipato nel par. 4.3.3) situazioni di criticità, è comunque possibile identificare alcune aree di attenzione caratterizzate da livelli degli indicatori di soddisfazione che si discostano da quelli tipicamente elevati che contraddistinguono l'organizzazione e l'erogazione dell'offerta didattica dell'Ateneo. Nello specifico, si tratta di valutazioni espresse da determinate categorie di laureandi, dalle quali emerge:

- la sensazione della mancanza, nell'ambito delle attività didattiche dei percorsi triennali, di opportunità concrete volte a favorire lo sviluppo della capacità di presentare in pubblico, che continua a risultare, trasversalmente, come la meno riconosciuta tra le "competenze generiche" acquisite al termine dei corsi di studio di I livello;

¹⁴³ Si fa presente che questo aspetto non è oggetto di rilevazione nell'indagine che ha per oggetto i laureandi triennali.

- la percezione non particolarmente diffusa dell'esistenza di un adeguato livello di integrazione tra gli insegnamenti che compongono i piani studi dei corsi di laurea magistrale (la quota complessiva di laureandi di II livello che ritiene gli insegnamenti del tutto integrati tra loro non raggiunge il 20%, mentre circa il 30% dei rispondenti dichiara di aver riscontrato qualche sovrapposizione o ripetizione inutile di argomenti e contenuti già trattati nel precedente percorso triennale);
- la netta diminuzione della quota di studenti del percorso magistrale ACME che si dichiarano soddisfatti del programma frequentato (che passa da quasi il 90% della rilevazione 2012-'13 al 78% dell'ultima edizione dell'indagine);
- la permanenza, nell'ambito di alcuni percorsi, di quote non irrilevanti di studenti che, se potessero ripetere la loro scelta formativa, si iscriverebbero ad altri programmi, in Bocconi (prevalentemente) o in altri Atenei¹⁴⁴; i corsi nei quali si conferma questa tendenza, con percentuali sostanzialmente inalterate rispetto alla precedente coorte di laureati, sono il triennio CLEACC, con circa il 35% dei rispondenti che farebbe un'altra scelta di studi (restando in Bocconi, per oltre il 27% dei casi, o rivolgendosi a un altro Ateneo, per il rimanente 7%), e il percorso magistrale in Management, con oltre un terzo dei laureati che si iscriverebbe ad un altro corso di II livello offerto dalla Bocconi ed una quota inferiore al 5% che cambierebbe sia il percorso che l'Università.

Se si eccettua l'andamento calante della soddisfazione che emerge tra i laureandi del corso ACME, e che rende opportuna un'attenta verifica delle relative cause da parte del direttore del programma e del rispettivo gruppo di AQ, gli altri punti di attenzione segnalati rappresentano in realtà una conferma di fenomeni già noti (se pur con forme ed intensità leggermente differenti), di cui si è dato conto nelle precedenti relazioni del Nucleo. In questa sede appare opportuno richiamare brevemente gli specifici percorsi/progetti di miglioramento, più o meno strutturati, che sono stati avviati per far fronte alle problematiche evidenziate, alcuni dei quali sono tuttora in corso e potranno dar luogo ad esiti concretamente percepibili (e misurabili attraverso le indagini di soddisfazione dei laureandi) solo tra qualche anno:

1. ai fini del potenziamento della *soft skill* rappresentata dalla capacità di parlare e presentare in pubblico, anche su sollecitazione della Commissione Paritetica Studenti-Docenti della Scuola Undergraduate, i gruppi di AQ di alcuni corsi di laurea triennale (es. CLEF, BIEMF) hanno coinvolto i docenti responsabili di determinati insegnamenti in un percorso di revisione delle modalità didattiche (e, in alcuni casi, anche delle modalità d'esame) finalizzato ad accrescere le occasioni di presentazione in aula di elaborati o lavori di gruppo o di discussioni di casi ed, eventualmente, assegnare a queste attività un determinato peso nella formazione del voto finale (attraverso modalità di valutazione "in itinere")¹⁴⁵;
2. per migliorare il grado di integrazione tra gli insegnamenti impartiti nei percorsi magistrali i direttori di alcuni bienni (in particolare: IM, AFC e CLAPI) hanno avviato un'attività di analisi

¹⁴⁴ Risposte B e D alla domanda n.2a della sezione del questionario dedicata alla soddisfazione complessiva.

¹⁴⁵ E' opportuno sottolineare che il tema del rafforzamento delle competenze trasversali è oggetto di grande attenzione anche nell'ambito della Scuola Graduate, dove (su iniziativa del Dean e dei singoli direttori di corso di studio) sono sempre più frequenti gli interventi, definiti come azioni di miglioramento nell'ambito dell'attività di riesame annuale, per introdurre modalità didattiche innovative che mirano a sostenere lo sviluppo, oltre che dell'abilità di presentare/parlare in pubblico, anche di altre *soft skills* quali la capacità di *problem setting* e *problem solving*, la capacità di pensiero critico, il teamworking.

- comparata dei contenuti dei programmi degli insegnamenti obbligatori dei relativi curriculum, con il diretto coinvolgimento dei corrispondenti docenti, volta a identificare ed eliminare sovrapposizioni o ripetizioni inutili di argomenti, oltre che a favorire il coordinamento e l'unitarietà degli interventi didattici da parte della Faculty dei rispettivi corsi;
3. con riferimento ai percorsi magistrali CLEACC e Management, proprio al fine di superare alcuni aspetti di insoddisfazione espressi nel corso degli anni dai rispettivi laureandi e riconducibili ad una collocazione identitaria dei due percorsi formativi non chiaramente riconoscibile, si è provveduto ad una parziale revisione della struttura dei rispettivi piani di studi (con conseguente modifica degli ordinamenti didattici), entrata in vigore - per il CLEACC - nell'a.a. 2013-'14 e - per Management - nell'a.a.2014-'15.

Nell'attesa che queste iniziative producano gli effetti di miglioramento auspicati, il Nucleo di Valutazione invita il Presidio della Qualità e gli organi di governo dell'Ateneo a:

- tenere sotto controllo lo sviluppo degli interventi definiti nell'ambito dei singoli corsi di studio, con riferimento particolare ai punti di attenzione n.1 e 2, e a verificarne la loro effettiva realizzazione ed efficacia, nelle more di un riscontro diretto in termini di variazione del gradimento dei futuri laureandi; per quanto riguarda le iniziative volte a un miglior coordinamento tra gli insegnamenti dei percorsi formativi, avviate da alcuni direttori di corsi magistrali, il Nucleo invita il Dean della Scuola a promuovere simili azioni anche nell'ambito degli altri percorsi biennali in cui quest'aspetto emerga come meritevole di attenzione e, inoltre, suggerisce di estendere le analisi dei contenuti dei programmi anche nella direzione della verifica della presenza di eventuali aree eliminabili di sovrapposizione di argomenti rispetto a quanto già affrontato nei percorsi triennali; ciò permetterebbe, oltre all'eliminazione di un'indubbia fonte di insoddisfazione, anche di "liberare" un certo numero di crediti formativi da utilizzare per l'approfondimento di argomenti più specialistici o per lo sviluppo di competenze generiche trasversali;
- sollecitare un approfondimento delle possibili ragioni alla base dell'improvvisa diminuzione registrata nel livello di apprezzamento complessivo dei laureandi ACME per il percorso formativo svolto, provvedendo ad indagare anche le caratteristiche degli studenti rispondenti e la loro reale motivazione a frequentare quel determinato corso di studio (in questo senso sarebbe utile, come già fatto in passato per altri corsi che hanno registrato analoghe "cadute" dei livelli di soddisfazione, accertarsi dell'incidenza e del tenore delle impressioni di coloro che, all'atto della pre-iscrizione, avevano selezionato il corso come seconda opzione e che, in virtù del posizionamento ottenuto al termine dei test di selezione, hanno dovuto "ripiegare" su questa scelta di studi);
- promuovere una riflessione di carattere generale su alcuni aspetti collegati all'organizzazione delle attività didattiche che emergono dalle rilevazioni delle opinioni degli studenti come aree di non elevata soddisfazione trasversali (in quanto ricorrenti in tutti i percorsi e cicli formativi), quali: la proporzionalità del carico di studi rispetto ai crediti assegnati agli insegnamenti e l'azione svolta dai tutor/*teaching assistant*; su quest'ultimo fronte, in particolare, il Nucleo invita ad una valutazione approfondita dell'efficacia dell'apporto finora fornito da queste figure di sostegno all'attività dei docenti, sulle quali l'Ateneo investe ogni anno risorse cospicue, da cui trarre elementi utili ad un'eventuale riconsiderazione del loro ruolo anche nella prospettiva di un'evoluzione della didattica verso modalità sempre più interattive.

6. Ulteriori osservazioni

In conclusione, il Nucleo intende fornire qualche sintetica indicazione in merito a una serie di adeguamenti di natura infrastrutturale e a specifici progetti di supporto ai processi formativi che sono stati recentemente implementati, o sono attualmente in fase di realizzazione, e che rappresentano ulteriori elementi utili a creare le condizioni per l'erogazione di una didattica sempre più efficace e funzionale alle esigenze poste dalle nuove modalità di comunicazione e trasmissione delle conoscenze.

In particolare, con riferimento alle dotazioni fisiche, nonostante il già elevato apprezzamento per le aule in cui si svolgono le attività didattiche e per le attrezzature in esse presenti, nel corso degli anni 2013 e 2014 è stato completato un progetto che prevedeva la realizzazione di tredici aule in “*layout flat*”¹⁴⁶. Queste aule di nuova generazione sono, per il momento, riservate prioritariamente ad accogliere le attività didattiche degli insegnamenti di primo anno dei corsi di laurea magistrale e di alcuni insegnamenti obbligatori dell'ultimo anno dei corsi triennali, anche se in futuro è prevista l'estensione ad altre aule del campus di alcune funzionalità in esse presenti.

In merito alla disponibilità di spazi per lo studio individuale l'Università ha effettuato, nel corso degli ultimi anni, uno sforzo notevole al fine di rendere disponibili nuovi spazi per gli studenti (in particolare, due aule studio da circa 300 posti e una serie di aree studio ristrutturate presso la Biblioteca di Ateneo, aperte fino a tarda sera e anche il sabato). I limiti fisici dell'attuale campus universitario non consentono nel breve periodo sviluppi ulteriori su questo fronte.

Diversi sono, infine, i progetti sviluppati al fine di rendere più efficienti gli aspetti organizzativi della didattica e dello studio individuale, tra i quali occorre segnalare:

- L'applicazione *Blicker*, accessibile da PC, tablet e smartphone, che consente ai docenti di creare e condividere con gli studenti domande a scelta multipla e sondaggi, permettendo loro di avere una comprensione immediata e precisa del livello di conoscenza degli studenti, di stimolare l'interazione con l'aula e di verificare in modo oggettivo la partecipazione degli studenti;
- L'applicazione *Attendance*, che permette agli studenti di registrare in modo immediato (tramite smartphone o tablet) la propria presenza ad un'attività didattica;
- L'iniziativa che mira a dotare, a partire dall'a.a. 2015-'16, tutti gli studenti iscritti ai corsi di studio dell'Ateneo di un pc portatile con determinate caratteristiche, funzionali ad un uso sia nelle aule che per i lavori di gruppo e lo sviluppo di progetti individuali e/o di gruppo.

¹⁴⁶ Caratterizzate dalla presenza di avanzate dotazioni tecnologiche atte a favorire il ricorso a una didattica interattiva e la sperimentazione di nuove metodologie d'insegnamento, quali: rete wifi potenziata, podio centralizzato per comandare luci, sistemi di proiezione 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 elettrificati e riconfigurabili per i lavori di gruppo.

V. Raccomandazioni e suggerimenti

Alla luce di quanto esposto nei precedenti capitoli, il Nucleo prende atto del quadro d'insieme indubbiamente positivo che scaturisce dall'analisi dello stato di applicazione del sistema di Assicurazione Qualità dell'Ateneo nonché degli aspetti di organizzazione e gestione delle attività formative e dei principali servizi di supporto offerti. All'interno di questa cornice ben strutturata si inserisce l'offerta di un portafoglio di corsi di studio di I e II livello perfettamente sostenibile dal punto di vista delle risorse disponibili, adeguatamente diversificato e dal profilo sempre più internazionale, in grado di attrarre brillanti studenti italiani e stranieri e di assicurare risultati pienamente soddisfacenti in termini di percorso universitario e di successivo inserimento professionale. Accanto alle suddette caratteristiche e ad altri fattori meritevoli di apprezzamento, che sono stati richiamati nelle pagine precedenti e sui quali il Nucleo non ritiene di dover ulteriormente soffermarsi, le analisi svolte hanno fatto emergere anche alcuni interessanti spunti per l'elaborazione di specifiche raccomandazioni che il Nucleo intende formulare in un'ottica di miglioramento delle condizioni complessive di operatività del sistema di AQ interno così come delle modalità generali di funzionamento del sistema nazionale AVA. A questo proposito, per ragioni di maggior chiarezza espositiva si è ritenuto utile raggruppare le situazioni suscettibili di intervento per aree tematiche di riferimento, secondo l'articolazione che segue.

Trasparenza di obiettivi, strategie e politiche:

- Il Nucleo ritiene che il tema di una maggiore trasparenza nella comunicazione degli indirizzi di pianificazione e sviluppo dell'Ateneo, nonché dei principali strumenti attuativi, meriti di essere approfondito, anche alla luce delle esigenze di *accountability* previste dal modello AVA¹⁴⁷; a tal fine, invita gli organi di governo dell'Università ad una più ampia pubblicizzazione di strategie, politiche e target di sviluppo definiti, individuando le soluzioni e le modalità più opportune per assicurare una loro adeguata conoscibilità da parte di tutti gli stakeholders di riferimento.

Ruoli e delle responsabilità assegnate nell'ambito del sistema di AQ:

- Sul fronte esterno, si sottolinea il rischio concreto che le nuove linee guida per la stesura della relazione annuale, recentemente emanate, facciano riemergere una situazione di confusione ed incertezza, dal momento che nel dettagliare in modo più specifico le competenze in capo ai Nuclei di Valutazione introducono di fatto nuovi elementi di sovrapposizione rispetto alle funzioni espletate dalle altre due categorie di organi centrali del sistema di AQ di Ateneo (i Presidi di Qualità e le Commissioni Paritetiche). Come segnalato anche all'interno del cap. III, il Nucleo raccomanda agli organi di governo del sistema universitario e, in particolare, all'ANVUR un chiarimento in tempi rapidi in merito alla gerarchia e all'articolazione dei ruoli di questi organi (con particolare riferimento ai compiti in materia di valutazione e audit dei singoli corsi di studio) per evitare di compromettere un equilibrio che è stato faticosamente raggiunto (quantomeno all'interno

¹⁴⁷ Il riferimento è, in particolare, ai primi due requisiti del modello di accreditamento – AQ1.A1 e AQ1.A2 – che richiamano espressamente la presenza di “*linee strategiche accessibili al pubblico, che individuano la posizione dell’istituzione sugli obiettivi di formazione...*” e la promozione di una “*cultura diffusa della qualità, rendendo di pubblico dominio le proprie politiche per la qualità della formazione*”.

di questa Università), agendo soprattutto sull'eliminazione di duplicazioni di responsabilità ed attività che, oltre ad essere fonte di inefficienze, contribuiscono ad accrescere inutilmente la complessità dei processi che sottendono al modello AVA.

- Sul fronte interno, il Nucleo rivolge agli organi di governo dell'Università l'invito a:
 1. provvedere all'adeguamento del contenuto degli articoli del Regolamento Generale di Ateneo che disciplinano ruolo e competenze del Nucleo di Valutazione non appena saranno fornite ulteriori delucidazioni da parte dell'ANVUR in merito alle effettive funzioni assegnate a questo organismo; tale intervento appare importante anche per rendere facilmente riconoscibile, da parte di tutti gli interlocutori (sia interni che esterni), la portata e le implicazioni del ruolo che il Nucleo è chiamato a svolgere nell'ambito del sistema di AQ interno e del modello di valutazione esterno;
 2. considerare l'opportunità di una maggiore omogeneizzazione delle caratteristiche e delle funzioni degli organi e/o comitati interni ai Dipartimenti cui sono associate competenze in materia di AQ della ricerca (che, attualmente, oltre a risultare piuttosto differenziate da struttura a struttura, impediscono un chiaro e agevole riconoscimento delle responsabilità connesse al governo dei relativi processi); si suggerisce, nello specifico, la costituzione, anche in questo ambito di attività, dei gruppi di riesame e/o di figure assimilabili a quella di "responsabile per la qualità" della ricerca.

Formazione in materia di AQ:

- Se le iniziative formative mirate ad approfondire obiettivi, caratteristiche e modalità di svolgimento dei compiti assegnati ai principali organi del sistema di AQ interno risultano adeguatamente sviluppate sotto il coordinamento del Presidio di Qualità, un'area che appare ancora poco strutturata in Bocconi è quella riguardante la formazione sui temi generali di quality assurance, che coinvolgano in modo sistematico i componenti dei suddetti organi ma anche tutti i docenti e/o gli esponenti della struttura amministrativa che hanno responsabilità su aree o processi interessati dai meccanismi di AQ. In questa direzione, il Nucleo suggerisce di predisporre brevi e ripetute sessioni formative a distanza (via web), articolate eventualmente su più moduli indipendenti e caratterizzate da diversi livelli di interattività, alle quali siano invitati a partecipare tutti coloro che rivestono, o assumono ex-novo, incarichi rilevanti ai fini dell'AQ (sulla scorta della matrice delle responsabilità definita per ciascun ambito di attività), con la possibilità di prevedere eventualmente un obbligo di "frequenza" per alcune categorie di attori (es. direttori di corso di studio, direttori di dipartimento, membri delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, ma anche, avendo riguardo al personale TA, responsabili delle Divisioni universitarie). Questa soluzione, oltre ad essere potenzialmente più "appealing", presenta anche il vantaggio di risultare, nel medio-lungo periodo, meno impegnativa da un punto di vista organizzativo, richiedendo un iniziale sforzo progettuale cui farebbe seguito una più sostenibile e regolare azione di mantenimento.

Funzionamento del Nucleo:

- Nella direzione della creazione di condizioni atte a favorire uno svolgimento il più possibile efficiente ed efficace dei compiti affidati al Nucleo di Valutazione si ripropone agli organi di governo dell'Ateneo l'invito a ridefinire le regole di incompatibilità che riguardano la carica di componente docente, che nella loro attuale formulazione appaiono particolarmente rigide ed estese, con la conseguenza di rendere piuttosto frequenti le dimissioni di tali categorie di membri prima della scadenza naturale del loro mandato (in ragione del conferimento di altri incarichi accademici non compatibili), dando luogo a non poche difficoltà in termini organizzativi e di apporto concreto ai lavori dell'organismo.

Formalizzazione, da parte degli organi di governo dell'Ateneo, di piani d'azione e di conseguenti attività di monitoraggio in relazione alle indicazioni ricevute dal Presidio:

- Il Nucleo segnala che gli interventi finora attuati dagli organi di governo in risposta alle sollecitazioni o alle proposte formulate dal Presidio di Qualità sono stati posti in essere senza il loro inquadramento in piani d'azione formalizzati, contenenti l'indicazione dettagliata delle modalità, delle responsabilità e dei relativi tempi di realizzazione. Non è stata, inoltre, predisposta una procedura strutturata di valutazione e controllo di queste attività pianificate dai vertici dell'Ateneo. Si suggerisce di impostare, d'ora in avanti, meccanismi più schematizzati anche in questo ambito per rispondere appieno alle logiche della quality assurance e per permettere un sistematico monitoraggio dell'attuazione non solo degli interventi promossi o sollecitati dal Presidio, ma anche delle linee d'azione previste dal piano strategico di Ateneo.

Iniziative specifiche avviate nell'ambito dei corsi di studio:

- Con riferimento alle azioni sviluppate nell'ambito del corso di laurea triennale CLES per ridurre la percentuale di abbandoni e/o trasferimenti durante il percorso (si veda quanto riportato sub cap. II, sez. 1.B), che pur non assumendo valori preoccupanti costituisce un fenomeno non consueto per gli standard dei corsi Bocconi, sarà importante verificare l'impatto che esse produrranno già con riferimento all'a.a. 2014-'15 appena concluso, in modo da comprendere se tali interventi siano in grado di interrompere la tendenza rilevata nel corso degli ultimi anni. In tal senso, il Nucleo invita il Presidio a farsi carico di monitorare con attenzione le future evoluzioni di questo fenomeno e di tenere informato l'organismo di valutazione, oltre che il Rettore e il Dean della Scuola di riferimento.

Infrastrutture di Ateneo:

- In merito alle misure adottate a tutela e sostegno delle varie forme di disabilità, dopo aver richiamato (nel precedente cap. II, sez. 4.D) l'insieme dei servizi e delle strutture *ad hoc* che l'Ateneo mette a disposizione degli studenti diversamente abili, il Nucleo ritiene opportuno ribadire agli organi di governo dell'Ateneo, e in particolare al Consigliere Delegato dell'Università, l'invito già formulato in passato a continuare ad adoperarsi per individuare possibili soluzioni volte ad eliminare alcune barriere fisiche che ancora permangono nella sede storica dell'Università, impedendone la piena accessibilità da parte di coloro che sono affetti da disabilità motorie, compatibilmente con i vincoli di natura architettonica che gravano su quell'edificio e che rendono indubbiamente più complessa l'attuazione degli interventi di adeguamento residuali che si renderebbero necessari.