



Relazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo

Anno 2015

Bocconi

Milano – Luglio 2016

Indice

Lista degli acronimi utilizzati:	I
Cap. I: Sistema di Assicurazione Qualità a livello di Ateneo	1
1.1 Considerazioni generali sullo stato di maturazione dei processi di AQ interni all'Ateneo	1
1.2 Analisi dei principali indicatori della qualità dell'offerta formativa dell'Ateneo.	7
Cap. II: Il sistema di AQ a livello dei Corsi di Studio	28
2.1 Premessa	28
2.2 Evidenze desunte dagli indicatori di performance	28
2.3 Evidenze desunte dagli esiti delle rilevazioni sull'inserimento professionale dei laureati	30
2.4 Evidenze desunte dai rapporti di riesame dei CdS e dalle relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti	32
2.5 Evidenze desunte dagli interventi di audit condotti sui singoli CdS	33
2.6 Esiti dell'attività di monitoraggio svolta sui CdS di nuova attivazione	35
Cap III: Modalità e risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti e dei laureandi (periodo 2014-'15)	38
3.1 Obiettivi delle rilevazioni	38
3.2 Modalità di rilevazione	38
3.3 Risultati dell'edizione 2014-2015 delle rilevazioni	40
3.3.1 Tassi di copertura e di partecipazione	40
3.3.2 Livelli di soddisfazione espressi	42
3.3.3 Analisi degli aspetti critici evidenziati dalle rilevazioni	50
3.4 Diffusione e utilizzo dei risultati delle valutazioni	51
3.5 Punti di forza e di debolezza relativamente a modalità di rilevazione, risultati delle rilevazioni e loro utilizzi	56
Cap. IV: AQ della ricerca dipartimentale	61
4.1 Premessa	61
4.2 Processo SUA-RD (Schede Uniche Annuali della Ricerca Dipartimentale)	61
4.3 Programma VQR (Valutazione della Qualità della Ricerca)	67
4.4 Valutazione esterna dei Dipartimenti	70
4.5 Considerazioni conclusive	71
Cap. V: Raccomandazioni e suggerimenti	72

Lista degli acronimi utilizzati:

Corsi di laurea triennale:

BEMACS:	<i>Bachelor of Science in Economics, Management and Computer Science</i>
BIEF:	<i>International Economics and Finance</i>
BIEM:	<i>International Economics and Management</i>
BIEMF:	<i>International Economics, Management and Finance</i>
BIG:	<i>Bachelor in International Politics and Government</i>
CLEACC:	<i>Economia per le Arti, la Cultura e la Comunicazione</i>
CLEAM:	<i>Economia Aziendale e Management</i>
CLEF:	<i>Economia e Finanza</i>
CLES:	<i>Economia e Scienze sociali</i>
WBB:	<i>World Bachelor in Business</i>

Corsi di laurea magistrale:

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

Corsi di laurea magistrale a ciclo unico:

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

Lista degli acronimi utilizzati – Dipartimenti:

ACC:	<i>Dipartimento di Accounting</i>
PAM:	<i>Dipartimento di Analisi delle Politiche e Management Pubblico</i>
ECO:	<i>Dipartimento di Economia</i>
FIN:	<i>Dipartimento di Finanza</i>
MNT:	<i>Dipartimento di Management e Tecnologia</i>
MKT:	<i>Dipartimento di Marketing</i>
DEC:	<i>Dipartimento di Scienze delle Decisioni</i>
IUS:	<i>Dipartimento di Studi Giuridici</i>

Cap. I: Sistema di Assicurazione Qualità a livello di Ateneo

1.1 Considerazioni generali sullo stato di maturazione dei processi di AQ interni all'Ateneo

Nel corrispondente capitolo della precedente relazione annuale il Nucleo di Valutazione aveva sviluppato una dettagliata analisi sullo stadio in cui era giunta l'Università nell'implementazione delle procedure e dei meccanismi di Assicurazione Qualità (AQ) predisposti internamente, anche in attuazione dei criteri e delle prescrizioni del modello nazionale AVA. A conclusione di quelle analisi (alle quali si rimanda per maggiori dettagli) il Nucleo aveva rilevato che *“sebbene siano ancora da perfezionare e mettere a punto una serie di meccanismi (...), nell'insieme esso (il sistema di AQ predisposto dall'Ateneo) 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”*.

Ad un anno di distanza da quelle riflessioni il Nucleo è in grado di fornire un aggiornamento sullo stato di maturazione del sistema di AQ tenendo conto delle iniziative, dei processi e delle politiche sviluppate in questo intervallo di tempo, nonché di tutti i documenti e dei dati consultati¹, che descrivono lo svolgimento delle attività a livello di Ateneo e dei singoli Corsi di Studio e Dipartimenti, e delle informazioni acquisite nei momenti di interazione avvenuti con il Presidio della Qualità e con gli organi centrali di governo dell'Università.

In merito al grado di diffusione della cultura della qualità è possibile ribadire quanto sottolineato nella relazione dello scorso anno in merito al riconoscimento del suo radicamento nei comportamenti di tutte le componenti, accademiche e amministrative, dell'Ateneo. Ad integrazione di ciò che è stato evidenziato in quella sede è utile rimarcare il fatto che a sviluppare la propensione all'autovalutazione, all'ascolto e al confronto continuo, volti alla ricerca di opportunità di miglioramento e crescita, hanno contribuito non solo il sistema di regole, criteri guida e meccanismi definiti internamente (e fatti assimilare dagli organi di governo dell'Ateneo grazie a un processo graduale di applicazione e condivisione) ma anche il ricorso abituale a procedure di valutazione e misurazione delle performance di matrice esterna. In questo senso, iniziative come:

- la valutazione periodica esterna dei Dipartimenti condotta da team di *reviewers* provenienti da altre istituzioni universitarie;
- l'adesione a percorsi di accreditamento internazionali da parte della Scuola di Direzione Aziendale²;
- la partecipazione a diversi sistemi di ranking internazionali;
- l'utilizzo di *referee* esterni per la valutazione, a fini interni, di alcune tipologie di output di ricerca o di *advisor* indipendenti nell'ambito delle procedure previste per il reclutamento di docenti dal profilo internazionale;

rappresentano esempi emblematici di un tipo di approccio diffuso che, oltre a ridurre il rischio di autoreferenzialità che può accompagnarsi allo svolgimento di attività di valutazione, consente di infondere in tutto il personale dell'Ateneo un atteggiamento incline alla ricerca del parere esterno, quale espressione di un metro di giudizio obiettivo e indipendente con cui misurarsi o in base al quale orientare, in modo proattivo, i processi decisionali.

Un'altra azione, in questo caso più recente, che il Nucleo ritiene opportuno menzionare in tema di interventi volti a diffondere e mantenere viva la cultura della qualità e della valutazione è quella dello

¹ Con particolare riguardo a: procedure e linee guida interne, verbali e report periodici del Presidio della Qualità, schede SUA-CdS e SUA-RD, relazioni delle Commissioni Paritetiche Studenti-Docenti, rapporti di riesame e rapporti di audit dei Corsi di Studio, dati di performance dell'andamento dei Corsi di Studio e delle carriere degli studenti, report statistici descrittivi dei risultati delle rilevazioni delle opinioni di studenti e laureandi, dati sulle condizioni occupazionali dei laureati.

² La SDA Bocconi è attualmente accreditata secondo i modelli EQUIS, AACSB e AMBA (per maggiori dettagli si veda anche: <http://www.sdbocconi.it/it/valore/accreditamenti>).

sviluppo di un piano di formazione estensiva sulle principali tematiche collegate all'AQ, al modello AVA e all'accreditamento universitario, che si è concretizzato nell'allestimento di una serie di *webinar* dal contenuto chiaro e agevolmente fruibile, che sono stati resi accessibili tramite la piattaforma di e-learning dell'Università a tutta la comunità bocconiana dalla primavera dell'anno corrente.

Quest'iniziativa, che si prefigge il duplice scopo di fornire un quadro di riferimento omogeneo ai principali attori che agiscono nell'ambito dei processi formativi e di ricerca dell'Ateneo e di consentire a tutti coloro che sono coinvolti in modo attivo nella vicende dell'Università (a partire dagli studenti iscritti ai Corsi di Studio e ricomprendendo le diverse componenti accademiche e amministrative) un approfondimento dei ruoli esercitati dagli organi di riferimento dell'assicurazione qualità di Ateneo, delle tempistiche e delle modalità di funzionamento dei principali processi in cui essa si articola, rappresenta una risposta efficace e apprezzabile che il Presidio di Qualità ha fornito ad un'esplicita raccomandazione formulata dal Nucleo nella relazione dello scorso anno, in seguito alla constatazione della carenza di interventi formativi sistematici in grado di coinvolgere tutti i soggetti che sono interessati dai processi di AQ. Sebbene non sia stato previsto un obbligo formale di "frequenza" di questi moduli formativi online, l'utilizzo di un sistema di tracciatura nominativa degli accessi e il ricorso a solleciti mirati (trasmessi con messaggi rivolti, in caso di mancata adesione, direttamente dal Rettore e dal Consigliere Delegato) a coloro che ricoprono ruoli specifici nel sistema interno di AQ fornisce adeguata garanzia di un'ampia partecipazione all'iniziativa da parte dei suoi principali destinatari.

Anche per quanto riguarda le interazioni che si sviluppano tra gli organi centrali che operano per l'AQ di Ateneo (Nucleo e Presidio di Qualità³) e tra questi e le strutture periferiche (Comitati di Corso di Studio, gruppi di AQ e gruppi di riesame dei Corsi di Studio, Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, Direttori e Giunte di Dipartimento, delegati al riesame della ricerca dipartimentale) si possono confermare le osservazioni e i commenti formulati nella precedente relazione annuale: sebbene i momenti formali di incontro non siano molto frequenti (anche per la difficoltà di conciliare agende sempre più fitte di impegni istituzionali e di scadenze collegate anche ai previsti adempimenti normativi) le relazioni esistenti sono ben strutturate e, anche grazie ai sistematici flussi informativi attivati su iniziativa del Presidio, consentono un efficace dispiegamento delle rispettive attribuzioni.

Il Nucleo e il Presidio si rapportano in diversi momenti nel corso dell'anno e con varie modalità, così da tenersi reciprocamente aggiornati sullo svolgimento delle proprie attività. In particolare, al di là della prassi consistente nella reciproca trasmissione dei verbali delle sedute dei due organi e dei contatti informali che avvengono tra i rispettivi Presidenti, si segnalano:

- le occasioni di incontro formale, che avvengono generalmente due volte l'anno e si traducono nella partecipazione del Presidente del Presidio, su invito del Nucleo, alle sedute di quest'organo al fine di rendicontare sulle attività svolte e sullo stato di applicazione e funzionamento dei processi di AQ interni;
- l'interazione a distanza che si concretizza, da una parte, nella trasmissione al Nucleo, a cura del Presidio, di linee guida interne, relazioni su specifici processi o attività, report di audit dei Corsi di Studio e altri documenti e, dall'altra, nella trasmissione al Presidio della relazione annuale del Nucleo che contiene commenti e raccomandazioni in buona parte riguardanti il suo operato (anche indirettamente, attraverso la valutazione del funzionamento del sistema complessivo di AQ).

Con riferimento alla qualità di questi meccanismi di interazione, come già sottolineato nella relazione dello scorso anno, tra i due organi si è instaurata una proficua dialettica, basata su una buona sintonia di vedute e una chiara suddivisione interna dei rispettivi ruoli, che ha permesso finora di agire in modo sinergico e con spirito collaborativo.

Un esempio concreto di quest'operare sinergico e coordinato è rappresentato dalla gestione degli audit dei Corsi di Studio (CdS d'ora in avanti), un'attività che (per i motivi indicati nella relazione dello scorso

³ In Bocconi non sono presenti altri organi o strutture centrali di AQ, e anche nell'ambito della ricerca è il Presidio che si occupa di organizzare, coordinare e verificare l'attuazione dei relativi processi da parte dei Dipartimenti.

anno⁴) si è deciso, di comune accordo, che fosse delegata in larga parte al Presidio, ma in cui il Nucleo è in diversi modi coinvolto, sia per la prevista possibilità che alcuni suoi membri, appartenenti alla componente docente, siano chiamati a partecipare a singoli audit (soprattutto quando si rinvenga la necessità di disporre di specifiche competenze disciplinari non in possesso dei componenti del Presidio) sia in quanto destinatario dei relativi rapporti sia, infine, come possibile esecutore diretto di specifiche audizioni. Il contenuto di tali rapporti è, infatti, esaminato e utilizzato dal Nucleo per effettuare, in sede di relazione annuale, le valutazioni di propria competenza sullo stato di applicazione dei processi di AQ nei singoli CdS ma anche per condurre eventuali approfondimenti sulle evidenze riscontrate, di cui può farsi promotore organizzando in modo autonomo, e al di fuori del piano di audit formalizzato, ulteriori momenti di verifica⁵.

Per quanto attiene alle relazioni con le strutture decentrate del sistema di AQ di Ateneo, il Nucleo ha finora sviluppato interazioni solo con le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS) per lo svolgimento dei rispettivi ruoli previsti dal modello AVA, in conseguenza della scelta, appena richiamata, di non condurre (se non in casi particolari) audizioni dirette dei CdS e tantomeno dei Dipartimenti. Anche con le CPDS, in ogni caso, i rapporti non avvengono mai in modo diretto (con incontri formali o periodiche audizioni) ma prendono forma mediante il canale delle relazioni annuali: attraverso l'esame del contenuto di quelle predisposte dalle CPDS e dei loro successivi utilizzi il Nucleo monitora l'azione di tali organi nonché l'adeguatezza e l'efficacia del processo di presa in carico delle raccomandazioni in esse contenute, dei cui esiti dà a sua volta riscontro nella propria relazione annuale. Nel caso emergano indicazioni specifiche rivolte all'operato delle CPDS, e alle modalità di interpretazione e applicazione del ruolo ad esse affidato, spetta al Presidio farsi carico di segnalarle alle Commissioni e di monitorarne il corretto recepimento.

A differenza del Nucleo il Presidio alimenta, infatti, un'interazione continua e sistematica con i principali organi "periferici" del sistema di AQ dell'Ateneo: frequenti sono i rapporti con le CPDS, per l'appunto, con i direttori dei CdS e i rispettivi gruppi di AQ e gruppi di riesame, per quanto riguarda l'area della formazione, e con i direttori di Dipartimento e, di recente, i "delegati al riesame della ricerca dipartimentale"⁶, per l'area della ricerca, a cui il Presidio trasmette linee guida, istruzioni e strumenti operativi, indirizza i flussi di informazioni e dati occorrenti allo sviluppo delle rispettive attività e fornisce tutto il supporto tecnico richiesto (svolgendo un'azione di guida e affiancamento più intensa soprattutto nei confronti dei soggetti che assumono per la prima volta incarichi all'interno dei suddetti organi). Allo stesso tempo, il Presidio esercita un'azione di verifica costante del regolare e corretto svolgimento dei processi di AQ gestiti dai suddetti soggetti e/o organi, con cui si relaziona in modo spesso informale (ma non per questo meno incisivo) per assicurarsi che tutti i relativi adempimenti richiesti siano sviluppati nel rispetto delle indicazioni fornite e per suggerire o sollecitare integrazioni, approfondimenti o anche revisioni di quanto da essi realizzato.

Di natura più formale e strutturata sono, poi, le interazioni che avvengono in occasione degli audit interni (per ora limitati ai CdS), durante i quali il Presidio incontra, separatamente per ciascun percorso

⁴ Ved. cap. III, pagg. 57-59. In particolare, è opportuno qui rimarcare che il Nucleo ritiene fermamente che, in questo ambito di attività, sia più aderente al ruolo ad esso assegnato un intervento "mediato" rispetto a quello che è chiamato a svolgere il Presidio, quale struttura deputata a monitorare in modo continuativo lo stato di applicazione dei processi di AQ interni. In tal senso, la prospettiva di visione e approccio del Nucleo è (e dovrebbe restare) più alta, con la possibilità di entrare nell'esame di situazioni specifiche solo in modo mirato e con finalità anche differenti rispetto a quelle che muovono l'azione sistematica del Presidio (ad esempio, dopo aver constatato la presenza di criticità di processo o di risultato oppure situazioni particolari meritevoli di ulteriore approfondimento). La soluzione individuata, oltre ad evitare possibili sovrapposizioni tra i due organi nello svolgimento di questo compito e a permettere di valorizzare adeguatamente il ruolo di auditor di II livello riconosciuto al Nucleo, si adatta bene anche alle attuali caratteristiche dell'organismo di valutazione, che per numerosità e profili dei componenti non sarebbe comunque in grado di condurre con il necessario livello di approfondimento e accuratezza interventi sistematici di audit estesi a tutti i CdS dell'Università.

⁵ Maggiori dettagli sulle caratteristiche del piano di audizioni predisposto, sulle strutture interessate e gli attori coinvolti, nonché sui principali rilievi finora raccolti attraverso questo processo sono riportati all'interno del cap.II paragrafo 2.5 della presente relazione

⁶ Figure individuate all'interno dei Dipartimenti (ma esternamente alle Giunte) alle quali è affidato il compito specifico di sviluppare il riesame della ricerca dipartimentale (si veda, in proposito, quanto indicato in modo più dettagliato nel cap.IV della presente relazione).

formativo, i gruppi di AQ, i gruppi di riesame, le CPDS e anche esponenti dei Comitati di CdS (in particolare, i rappresentanti degli studenti eletti in tali consessi); in queste occasioni ha modo di verificare non solo a livello documentale, ma anche *de visu*, lo stato di diffusione e applicazione effettiva dei criteri e dei meccanismi di AQ all'interno dei CdS e può fornire suggerimenti e raccomandazioni per il miglioramento di specifici aspetti, di cui segue il successivo recepimento.

I collegamenti che il Presidio ha con i Consigli di Dipartimento sono invece quasi del tutto assenti e non formalizzati, anche in ragione delle limitate funzioni affidate a tali organi nell'ambito dell'architettura complessiva del sistema di AQ di Ateneo, che consistono essenzialmente nell'approvazione finale delle schede SUA-RD, oltre che nel fornire indirizzi generali relativamente alle attività sviluppate dai rispettivi Dipartimenti⁷.

In conclusione, i meccanismi di interazione con i diversi attori dell'AQ sviluppati in questi anni dal Presidio possono essere considerati sicuramente soddisfacenti, soprattutto se si guarda alla loro efficacia complessiva, testimoniata da uno svolgimento dei processi di AQ regolare, corretto e aderente al quadro delle prescrizioni previste dal modello AVA, che si sostanzia, in termini più specifici, nella generale adeguatezza e rispondenza ai criteri stabiliti delle relazioni delle Commissioni Paritetiche, dei rapporti di riesame dei CdS così come dell'attività di riesame della ricerca dipartimentale, ma anche nella completezza e nella coerenza complessiva delle informazioni riportate nelle schede SUA-CdS e SUA-RD. All'interno di questo quadro l'unico aspetto rilevato come potenzialmente migliorabile riguarda la pratica, ancora non molto diffusa, di documentare in modo più formalizzato le diverse interazioni che si sviluppano tra il Presidio e le strutture decentrate di AQ e che si traducono in scambi di informazioni, in indicazioni e in riscontri che avvengono per lo più verbalmente o con comunicazioni e-mail. Questo modo di rapportarsi più informale è senza dubbio pratico e funzionale ad un'agevole gestione delle dinamiche che scaturiscono dall'operatività quotidiana di tali strutture, anche se la sistematizzazione in evidenze documentali di almeno una parte (quella più significativa) di tali interrelazioni consentirebbe di disporre di una tracciatura più precisa degli aspetti monitorati e delle motivazioni che hanno portato a proporre o sollecitare determinati interventi.

Con riferimento all'azione esercitata dalle tre Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti⁸, al grado di approfondimento delle analisi sviluppate e alla consistenza delle proposte e delle raccomandazioni formulate nelle rispettive relazioni, nonché alla loro efficacia, in termini di effettiva presa in carica e accoglimento da parte degli organi competenti, si rimanda a quanto riportato nel cap. III (par.4) della presente relazione a proposito dell'utilizzo dei risultati delle opinioni di studenti e laureandi, dove è stato tracciato un quadro articolato del ruolo delle CPDS e dei processi attivati a valle del loro intervento periodico.

Qui il Nucleo, dopo aver ribadito la validità e utilità del lavoro che tali Commissioni hanno svolto nei primi tre anni della loro attività, dedicandosi con impegno in un'opera di stimolo al miglioramento della qualità dei processi e dei risultati delle attività formative, ritiene opportuno sottolineare l'ottima sintonia dimostrata dalle due componenti nella loro operatività, rilevabile sia dall'organicità delle relazioni prodotte sia, soprattutto, dai diversi richiami, in esse rinvenibili, a segnalazioni provenienti dagli studenti che sono fatte proprie anche dalla componente docente.

In un'ottica di ulteriore rafforzamento della loro azione il Nucleo auspica che l'intervento delle CPDS possa in futuro tradursi, da un lato, in un monitoraggio più frequente (e non limitato al momento della stesura della relazione annuale) dei vari aspetti relativi all'andamento dei CdS e, dall'altro, anche in un'opera di sensibilizzazione sui temi della qualità e della valutazione nei confronti degli studenti così da accrescere la loro consapevolezza del contributo prezioso che essi possono fornire, attraverso gli

⁷ Si ricorda che in Bocconi i Dipartimenti (e i relativi organi rappresentativi) non hanno competenze in materia di gestione dei CdS, ma sul fronte della didattica si occupano solo di mettere a disposizione degli insegnamenti i docenti che afferiscono a tali strutture, nel rispetto delle competenze ed attitudini individuali e delle esigenze didattiche dei CdS, e di monitorare le singole performance realizzate dai docenti in tali segmenti formativi.

⁸ Si ricorda che in Bocconi le CPDS operano con riferimento alle tre Scuole dell'Università coinvolte, con i loro programmi formativi, nei processi AVA (Scuola Universitaria, Scuola Superiore Universitaria e Scuola di Giurisprudenza), ognuna occupandosi dell'offerta formativa che fa capo alla Scuola alla quale risulta assegnata.

strumenti predisposti dall'Ateneo, al miglioramento dei contenuti, delle modalità e dell'efficacia dei processi didattici.

In merito all'attività svolta dal Presidio, nel corso dell'ultimo anno quest'organo, oltre a continuare a monitorare con attenzione e scrupolosità lo svolgimento dei processi di AQ già consolidati nelle aree della formazione e della ricerca⁹, ha lavorato intensamente all'ulteriore sviluppo dei vari elementi che compongono il sistema di AQ di Ateneo, procedendo sul duplice fronte della formalizzazione di meccanismi e procedure già esistenti (e correttamente funzionanti) e della messa a punto di nuovi strumenti e modalità di gestione di specifiche aree di attività.

In particolare, meritano di essere richiamati i seguenti interventi sviluppati e portati a compimento dal Presidio tra l'estate del 2015 e la primavera del 2016:

- formalizzazione di procedure e documenti descrittivi relativi a meccanismi e strumenti di AQ interni già implementati (in particolare: valutazione e incentivazione della ricerca scientifica individuale, valutazione e incentivazione dell'attività didattica, valutazione delle performance e sviluppo dei Dipartimenti, criteri per l'assegnazione dei fondi di Ateneo ai Dipartimenti, criteri per il finanziamento e lo sviluppo dei Centri di Ricerca);
- predisposizione di linee guida interne utili ad indirizzare correttamente lo svolgimento di alcuni dei più significativi adempimenti collegati al modello AVA (consultazione degli stakeholder, riesame annuale e ciclico dei CdS, riesame della ricerca dipartimentale, conduzione degli audit interni dei CdS);
- organizzazione e svolgimento di singoli audit di CdS, secondo la pianificazione definita per il quadriennio 2016-2019;
- progettazione e erogazione di un percorso di formazione online sui temi dell'AQ e dell'accreditamento (di cui si è detto nelle pagine precedenti);
- sviluppo di un progetto volto a predisporre strumenti idonei a favorire la verifica della coerenza interna ai CdS in termini di risultati di apprendimento attesi¹⁰.

Al di là di tali iniziative, coordinate e gestite in modo diretto, il Presidio è anche intervenuto attivamente nei confronti degli organi centrali di governo dell'Ateneo per la definizione o la sistemazione di alcuni aspetti essenziali al completamento del sistema di AQ interno o al suo corretto funzionamento. In questa direzione, il Presidio ha soprattutto agito affinché si portassero a compimento i seguenti processi:

- definizione e formalizzazione di un insieme di politiche per la qualità relative agli ambiti e alle componenti principali dell'attività universitaria (didattica, ricerca, studenti, docenti), derivanti dalla politica generale che funge da cornice di riferimento e in cui sono declinati i principi e i criteri che orientano le azioni dell'Ateneo volte al perseguimento del miglioramento continuo;
- definizione e approvazione di un documento di strategia inerente alle attività di Terza Missione dell'Università, collegato alle linee di indirizzo definite nel Piano Strategico quinquennale 2016-2020;
- redistribuzione e omogeneizzazione dei compiti assegnati internamente ai Dipartimenti per la gestione dei processi di AQ nella ricerca, anche in risposta ad un suggerimento formulato in proposito dal Nucleo nella relazione dello scorso anno (per i cui dettagli si rimanda a quanto descritto nel successivo cap.IV).

⁹ In questo senso ha agito, in particolare, per assicurare la corretta e ordinata esecuzione delle seguenti attività:

- stesura delle relazioni annuali delle CPDS;
- svolgimento del riesame annuale da parte di tutti i CdS e del primo riesame pluriennale con riferimento a 8 percorsi (CLEF, CLEAM, CLEACC, CLES, CLMG, AFC, IM, DES), fornendo ai relativi gruppi di riesame tutte le istruzioni e l'assistenza necessarie, soprattutto per l'impostazione del rapporto di riesame ciclico;
- revisione e aggiornamento delle informazioni e delle descrizioni riportate nelle schede SUA-CdS (edizione 2016-'17);
- compilazione dei quadri A1, B3 e I4 delle schede SUA-RD (edizione 2014) da parte dei Dipartimenti.

¹⁰ Il progetto ha comportato lo svolgimento di attività di assistenza ai direttori dei CdS sulle modalità per rendere più efficiente il processo di mappatura del livello di "copertura" dei risultati di apprendimento previsti al termine dei percorsi formativi da parte degli insegnamenti obbligatori in essi impartiti e si è anche tradotto in un intervento di adattamento del format dei programmi degli insegnamenti (e del relativo software applicativo utilizzato per la loro compilazione), prevedendo l'inserimento di una sezione a compilazione guidata per una chiara indicazione dei risultati di apprendimento previsti al termine di ciascuno di essi, nonché dei metodi didattici e delle modalità di accertamento delle conoscenze/competenze utilizzati.

Se si guarda ai risultati conseguiti su questo fronte si può ricavare un'ulteriore conferma di come le indicazioni del Presidio siano tenute ampiamente in considerazione dai vertici dell'Ateneo: sia il Rettore sia il Consigliere Delegato si sono, infatti, impegnati a dare attuazione agli interventi sopra richiamati, come dimostrato dalle decisioni assunte in merito dal Consiglio Accademico e dal Consiglio di Amministrazione.

L'attenzione e la sensibilità verso i temi dell'AQ da parte degli organi centrali di governo dell'Università è attestata, del resto, anche dalle misure adottate nel corso dell'anno in esame, su iniziativa diretta o per il tramite del Presidio, per dar seguito alle principali raccomandazioni formulate dal Nucleo nella precedente relazione annuale. A questo proposito, in aggiunta a quanto già richiamato in precedenza riguardo al progetto di formazione estensiva sui temi dell'AQ e al processo di ridefinizione delle competenze in materia di AQ della ricerca, è opportuno segnalare che:

- l'invito a una maggiore trasparenza verso l'esterno di politiche, strategie e obiettivi di sviluppo dell'Ateneo è stato pienamente accolto con la decisione di pubblicare, sul sito web di Ateneo, un ampio estratto del piano strategico quinquennale (2016-2020), comprensivo dell'indicazione dei principali target di sviluppo definiti, e tutte le politiche di Ateneo per la qualità formalizzate nel corso dell'ultimo anno;
- la richiesta di adeguamento delle norme interne che disciplinano ruolo e compiti del Nucleo di Valutazione alle nuove attribuzioni previste per quest'organo dal modello AVA è stata presa in carico e ha dato luogo ad un aggiornamento del contenuto degli articoli di riferimento presenti nel Regolamento Generale di Ateneo e alla definizione di un Regolamento degli organi del sistema di AQ di Ateneo, che contiene la formulazione delle competenze assegnate internamente al Nucleo, al Presidio di Qualità e alle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti.
- il richiamo all'opportunità dell'utilizzo, da parte degli stessi organi di governo, di strumenti volti ad assicurare un sistematico e attento monitoraggio dell'attuazione degli interventi definiti a valle delle segnalazioni o delle proposte formulate dal Presidio (o dallo stesso Nucleo di Valutazione) ha portato alla definizione di piani d'azione più formalizzati, contenenti l'indicazione degli interventi previsti, delle responsabilità assegnate per il loro svolgimento e delle tempistiche stimate di realizzazione, che sono stati utilizzati nel corso dell'ultimo anno per seguire lo stato di avanzamento delle attività di ampliamento del sistema di AQ interno ma anche lo sviluppo dei principali obiettivi fissati nel piano strategico quinquennale.

A conclusione di questa disamina generale dei vari aspetti che caratterizzano il sistema di AQ di Ateneo il Nucleo, oltre a ribadire il giudizio positivo già espresso lo scorso anno in merito alla sua adeguata progettazione, può constatare come la sua applicazione concreta si riveli anche coerente con i requisiti ed i criteri definiti (esternamente ed internamente) e largamente efficace, permettendo di tenere effettivamente sotto controllo tutti i principali processi che impattano sulla qualità delle attività formative e di ricerca e di attivare gli opportuni interventi correttivi o di miglioramento all'insorgere di segnali che evidenzino la presenza di situazioni critiche o insoddisfacenti.

Le analisi riportate nelle pagine e nei capitoli che seguono, in cui si prendono in esame i risultati degli indicatori e degli altri aspetti qualitativi monitorati (a livello complessivo di Ateneo e di CdS), nonché i riscontri emersi dai primi audit condotti su singoli CdS e dall'applicazione dei meccanismi collegati alle procedure di AQ nella ricerca, forniscono ulteriori e più specifiche evidenze di quanto qui sostenuto circa il corretto funzionamento del sistema di AQ predisposto dall'Università in tutte le sue componenti e strutture.

1.2 Analisi dei principali indicatori della qualità dell'offerta formativa dell'Ateneo.

In questa sezione, seguendo lo schema fornito dall'ANVUR ("Linee guida 2016"), si riporta l'esame argomentato di una serie di elementi (di natura quantitativa e qualitativa) che danno evidenza del livello qualitativo dell'offerta formativa di I e II livello dell'Università, considerata essenzialmente nel suo insieme (aggregazione per Ateneo e per cicli formativi).

A questo scopo il Nucleo ha raccolto ed analizzato un insieme articolato di informazioni, dati e documenti, sia di origine interna (es. schede SUA-CdS, indicatori di performance dei CdS 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 (in particolare: Anagrafe Nazionale degli Studenti, indicatori sulle carriere degli studenti e sull'attrattività e internazionalizzazione messi a disposizione dall'ANVUR), sulla scorta dei quali ha provveduto ad effettuare la selezione degli aspetti sui quali soffermare la propria attenzione, al fine di darne conto in modo appropriato nell'ambito della presente relazione.

In questo processo il Nucleo si è orientato utilizzando come criteri, innanzitutto, la rilevanza delle aree o dei temi considerati rispetto agli obiettivi di sviluppo definiti dall'Università (nel piano strategico 2016-2020) e, quindi, la presenza di situazioni meritevoli di essere richiamate in quanto critiche o particolarmente favorevoli in termini complessivi di Ateneo¹¹, indipendentemente dall'ambito specifico di riferimento.

Gli esiti di questo lavoro preliminare sono riportati nelle tabelle n.1-3 (alle pagg. 8-9 che seguono), in cui sono richiamati gli indicatori e gli altri elementi di natura qualitativa che si è deciso di prendere in esame e commentare in modo dettagliato, con l'indicazione sintetica delle motivazioni alla base della scelta operata.

A. Attrattività e indicatori di carriera degli studenti¹²

Andamento delle immatricolazioni (immatricolati/iscritti al I anno¹³ – triennio 2012-'13/ 2014-'15)

Sebbene il tema delle immatricolazioni sia ovviamente fondamentale nella strategia di un Ateneo come la Bocconi, che fonda ampia parte delle proprie entrate finanziarie sulle rette e i contributi versati dai suoi studenti, il monitoraggio dell'andamento nel tempo del numero di immatricolati ai CdS dell'Università è un esercizio che quasi mai fa emergere scostamenti significativi o risultati inattesi, in considerazione del fatto che tutti i percorsi prevedono l'accesso di un numero programmato di studenti al termine di un articolato processo di selezione. Le variazioni che si registrano nel corso degli anni sono quindi, solitamente, frutto di cambiamenti nella struttura di singoli CdS (aggiunta o soppressione di percorsi o di una delle classi interne in cui eventualmente essi si articolano) o di precise scelte strategiche riguardanti le soglie massime di studenti ammissibili.

Tali fattori si evincono chiaramente dall'analisi degli indicatori sulle immatricolazioni resi disponibili dall'ANVUR relativamente al triennio 2012-'13/ 2014-'15, che mostrano un sostanziale allineamento dei valori nei primi due anni dei tre considerati ed un calo non marginale (circa 8%) rilevabile nell'a.a. 2014-'15. Quest'ultimo fenomeno trova la sua spiegazione in una precisa scelta politica adottata dai vertici dell'Ateneo, che hanno deciso di rendere più restrittivo il processo di selezione, in particolare a livello undergraduate. A dimostrazione di ciò, è possibile prendere in esame l'andamento della selezione delle candidature registrato nello stesso periodo (v. Tab. 4): i dati sui partecipanti ai test di ammissione mostrano un consistente incremento del numero complessivo di candidati proprio in corrispondenza dell'a.a. 2014-'15, che è in larga parte imputabile alla crescita delle domande per l'immatricolazione ai corsi di laurea triennale (quasi il 17% in più rispetto al precedente anno accademico).

¹¹ Per le situazioni di criticità o di attenzione rilevate a livello di singolo CdS si fornisce in questa sede soltanto un breve accenno, rimandando al successivo cap.II una loro più dettagliata trattazione.

¹² Tranne per i casi espressamente indicati gli indicatori trattati in questa sotto-sezione si riferiscono all'a.a.2013-'14.

¹³ Poiché per "immatricolati" si intendono segnatamente gli studenti iscritti per la prima volta al sistema universitario italiano, quando ci si riferisce all'insieme più ampio che include tutti gli iscritti al I anno (di qualunque ordinamento) non ripetenti si utilizzerà, d'ora in avanti, l'espressione "Immatricolati/Iscritti al I anno".

Tab. 1 – Indicatori dell'Area A (carriere studenti)

Indicatore	Cosa analizza	Selezione (Sì/No)	Motivazioni proposta inclusione/esclusione
Immatricolati	Dinamica 3 anni (a.a.12-13/14-15); trend; cause trend; criticità	Sì	Si tratta di variabili rilevanti per dimostrare l'attrattività dei CdS.
Iscritti	Dinamica 3 anni (a.a.12-13/14-15)		
Ind1	% CFU conseguiti nell'a.a.13-14 dagli immatricolati su CFU da sostenere	Sì	L'indicatore è utile a descrivere la regolarità dei percorsi formativi.
Ind2	Immatricolati inattivi a.a.13-14 al termine del I anno	No	L'indicatore rappresenta un sottoinsieme dell'Ind1; non si notano criticità al riguardo per i CdS dell'Ateneo.
Ind3	Proseguimento nello stesso CdS per gli Immatricolati a.a.13-14	Sì	L'indicatore è importante per l'Ateneo in quanto consente di monitorare sia le fuoriuscite dall'Università sia i cambi di CdS. Quest'ultima componente risulta molto rilevante soprattutto nei corsi triennali per la presenza della c.d. "base comune"
Ind4	Prosecuzione nel sistema universitario al II Anno a.a.13-14	No	L'indicatore presenta valori poco consistenti e, inoltre, è reso disponibili solo a livello complessivo di Ateneo e non permette, pertanto, analisi relative a singoli corsi di studio (che potrebbero rivelarsi più interessanti).
Ind5	Proseguimento nello stesso CdS con $CFU \geq 39$ per Immatricolati a.a.13-14	Sì	L'indicatore è rilevante perché consente di monitorare la regolarità dei percorsi e di verificare la qualità e l'adeguatezza dei processi di orientamento svolti a monte.
Ind9 Temp	% Laureati in corso "stabili" (=nello stesso CdS di prima immatricolazione) sulla coorte di Immatricolati N anni prima	Sì	L'indicatore è rilevante per dimostrare la capacità di completare il percorso di studio nei tempi previsti.
Ind9 MVE	Media Voto Esami dei Laureati stabili in corso	No	Gli indicatori mostrano valori simili tra i CdS dell'Ateneo e in linea con i dati medi nazionali; non si rileva, pertanto, l'esigenza di effettuare specifici commenti al riguardo.
Ind9 MVL	Media Voto Laurea dei Laureati stabili in corso		
Ind9 STG	CFU da stage / CFU totali acquisiti dei Laureati stabili in corso	No	Per quanto riguarda il tema degli stage, il Nucleo ritiene più opportuno analizzare la quota di laureati che hanno effettuato uno stage curriculare (Ind14A), al di là dei crediti acquisiti con questa attività.
Ind6 Temp	% Laureati stabili in corso sulla coorte di Immatricolati N+1 anni prima	No	I dati relativi a questi indicatori risultano del tutto residuali rispetto a quelli relativi ai laureati nella durata legale. Pertanto appare poco rilevante commentare tali indicatori, anche perché all'Ateneo interessa di più tenere sotto controllo le quote di laureati in corso.
Ind7	% ancora iscritti dopo N+1 anni		
Ind8A (Ind6+Ind7+Ind8A = 100%)	% di abbandoni o cambi di CdS entro N+1 anni dopo immatricolazione		
Ind14A	Laureati con almeno 1 CFU conseguito in attività di stage	Sì	L'indicatore risulta rilevante in quanto è collegato all'obiettivo, inserito nel piano strategico, di aumentare il numero degli stage per CdS I livello
Ind16	Immatricolati a.a.14-15 da fuori Lombardia	Sì	Questi indicatori sono rilevanti in quanto collegati all'obiettivo, inserito nel piano strategico, di accrescere attrattività CdS e, in particolare, il numero di immatricolazioni dall'estero.
Ind11	Iscritti I anno CdLM a.a.14-15 laureati presso altri Atenei italiani		
Ind13B	Iscritti I anno CdLM a.a.14-15 laureati presso altri Atenei esteri		
Ind13	Immatricolati/ Iscritti I anno con diploma scuola superiore all'estero		
Ind12B	Iscritti con oltre 6 CFU conseguiti all'estero	No	Il Nucleo ha preferito analizzare l'Ind12C in quanto l'Ind12B considera anche gli iscritti al I anno che, per le regole vigenti nei CdS dell'Ateneo, non hanno la possibilità di accedere a programmi di scambio all'estero.
Ind12C	Laureati con oltre 9 CFU conseguiti all'estero	Sì	L'indicatore è rilevante in quanto collegato all'obiettivo, inserito nel piano strategico, di accrescere la mobilità internazionale

Nota: le celle che compaiono unite fanno riferimento a indicatori che si è deciso di esaminare in modo congiunto.

Tab. 2 – Indicatori dell'Area B (sostenibilità dell'offerta formativa)

Indicatore	Selezione (Si/No)	Motivazioni proposta inclusione/esclusione
DID (limite ore di didattica massima erogata)	No	L'indicatore si applica solo agli Atenei statali
Presenza e qualità di attività didattiche integrative	Si	Questo aspetto risulta rilevante in quanto è collegato all'obiettivo, inserito nel piano strategico, di rafforzare le <i>soft skill</i> tra gli studenti; a livello di CdS non vi sono differenze tali da richiedere un'analisi distinta.
Rapporto studenti-docenti	Si	L'indicatore risulta rilevante in quanto è collegato all'obiettivo, inserito nel piano strategico, di accrescere le dimensioni del corpo docente. Per le specificità dell'Ateneo ha senso esaminare i valori espressi dall'indicatore solo ad un livello aggregato.
Criticità nel mantenimento delle soglie minime previste di personale docente	No	Si tratta di aspetti già ampiamente commentati nella precedente Relazione del Nucleo, che non mostrano criticità o elementi di novità da un anno all'altro.
Previsioni di pensionamento nei successivi 3-5 anni		

Tab. 3 – Indicatori dell'Area C (coerenza tra domanda di formazione espressa dal sistema professionale di riferimento, obiettivi formativi dichiarati dai CdS e risultati di apprendimento previsti)

Indicatore	Selezione (Si/No)	Motivazioni proposta inclusione/esclusione
La metodologia usata per accertare tale coerenza è ritenuta pienamente adeguata?	Si	Aspetti rilevanti ai fini dell'esame della corretta applicazione del sistema di AQ. L'analisi è svolta a livello di Ateneo, segnalando eventuali CdS che si discostano dalla prassi generale.
Gli obiettivi formativi sono formulati secondo le ESG*?	Si	
Il sistema professionale di rif.to e gli altri stakeholder sono stati identificati con precisione?	Si	
Quali sono i dati sugli sbocchi occupazionali dei laureati?	Si	L'indicatore risulta rilevante in quanto è collegato all'obiettivo, inserito nel piano strategico, di incrementare le opportunità occupazionali dei laureati, soprattutto all'estero. L'analisi è svolta a livello di Ateneo e di cicli formativi, segnalando (nel Cap.II) eventuali CdS che si discostano dal quadro generale.
Sono disponibili Relazioni sui profili professionali in uscita redatte da organizzazione esterne all'ateneo?	No	Non sono state prese in esame relazioni di questo tipo e al momento non se ne ravvede la necessità.
Sono state svolte negli ultimi 3 anni consultazioni di soggetti del sistema professionale di rif.to, sia per ricognizione domanda di formazione che per monitoraggio efficacia CdS?	Si	Aspetto rilevante ai fini dell'esame della corretta applicazione del sistema di AQ. L'analisi è condotta a livello di Ateneo, richiamando i CdS per i quali è stata recentemente svolta la consultazione.

Nota: le celle che compaiono unite fanno riferimento a indicatori che si è deciso di esaminare in modo congiunto.

Tab. 4 – Studenti partecipanti alle prove di ammissione ai Corsi di Studio (triennio accademico 2012-'13/2014-'15)

	a.a. 2012-'13	a.a. 2013-'14	a.a. 2014-'15
Corsi di laurea	6.238	5.799	6.769
Corsi di laurea magistrale	4.348	4.377	4.510
Corsi di laurea magistrale a ciclo unico	689	602	630
Totale	11.275	10.778	11.909

Studenti Iscritti – triennio 2012-'13/ 2014-'15

Anche l'analisi dei dati relativi al numero degli studenti iscritti totali risulta poco significativa: nel triennio considerato si evidenziano, infatti, solo lievi variazioni dei valori complessivi (mai superiori al 2% da un periodo all'altro). Una sostanziale stabilità dei valori delle immatricolazioni unita a tassi di abbandoni contenuti (v. Ind3) e ad una accentuata regolarità degli studi (v. Ind1 e Ind9 Temp) concorrono a determinare la scarsa variabilità dello "stock" complessivo di studenti iscritti.

Bacino di provenienza degli immatricolati/iscritti al I anno

Più interessante risulta l'analisi del bacino di provenienza degli immatricolati/iscritti al I anno, ai fini dell'espressione di una valutazione appropriata sul livello di attrattività dei CdS che tenga conto del contesto competitivo complessivo, nazionale ed internazionale. A questo riguardo, è opportuno sottolineare che da anni l'Ateneo ha tra i suoi obiettivi prioritari in ambito formativo (come ribadito nel piano Strategico 2016-2020) quello di accrescere progressivamente la quota di studenti internazionali che frequentano i propri programmi (nell'ambito della più ampia strategia di internazionalizzazione promossa dai vertici dell'Università). Nel perseguire tale obiettivo, sono state intraprese negli anni diverse linee d'azione che vanno dall'aumento dell'offerta formativa in lingua inglese¹⁴ 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*, etc.) fino allo svolgimento di attività di orientamento organizzate direttamente all'estero (attraverso apposite campagne promozionali sviluppate prevalentemente in paesi europei ed asiatici).

I valori degli indicatori che misurano questi aspetti (di seguito brevemente commentati) forniscono una chiara evidenza dei validi risultati complessivamente conseguiti finora dall'Ateneo in termini di capacità di attrarre studenti provenienti da altre regioni o paesi.

- Mobilità regionale (Ind16)

La quota di studenti immatricolati/iscritti al I anno residenti fuori Lombardia è superiore al 70%, di gran lunga più elevata rispetto ai valori medi nazionali riferiti ai CdS dello stesso raggruppamento (valore ponderato di Ateneo¹⁵ pari a 274,6). Questi dati (che nel loro spaccato mostrano un'ampia rappresentatività delle diverse aree geografiche nazionali) testimoniano che, avendo riguardo alla popolazione studentesca italiana, il bacino di riferimento per i percorsi di studio dell'Ateneo è rappresentato dall'intero territorio italiano.

- Immatricolati con Diploma di Scuola Secondaria conseguito all'estero (Ind13)

Come accennato sopra, nel corso degli ultimi anni l'Università ha provveduto all'istituzione di nuovi percorsi formativi interamente impartiti in lingua inglese (in particolare, si tratta dei corsi di laurea in *International Economics and Management - BIEM*, in *International Politics and Government - BIG* – e in *Economics, Management and Computer Science - BEMACS*, oltre al programma internazionale *World Bachelor in Business* impartito come Triple Degree insieme ad altri due Atenei stranieri¹⁶).

I dati relativi all'Indicatore 13 (di seguito riepilogati nella loro articolazione per CdS con riferimento all'ultimo triennio disponibile) non colgono tuttavia queste recenti evoluzioni nella composizione dell'offerta formativa di I livello (che sono avvenute a partire dall'a.a. 2014-'15): da essi emerge, infatti, che se si eccettua il percorso BIEMF¹⁷ (unico ad avere un taglio completamente internazionale ed essere impartito interamente in inglese negli anni considerati e, per questo, in grado di attrarre stabilmente oltre il 50% di studenti dall'estero), le quote di immatricolati diplomatisi all'estero risultano molto ridotte

¹⁴Attraverso l'attivazione di nuovi CdS interamente impartiti in inglese e l'organizzazione di percorsi in doppia lingua (si veda anche quanto indicato più avanti – pag.18).

¹⁵ Il valore normalizzato e ponderato di un indicatore, ove presente, serve a confrontare le performance dei CdS con quelli di altri corsi dello stesso ciclo e della stessa area disciplinare con il medesimo tipo di accesso (programmato, nel caso dei CdS Bocconi). Valori ponderati superiori (inferiori) a 100 denotano performance superiori (inferiori) alla media nazionale.

¹⁶ Si tratta dell'University of Southern California e della Hong Kong University of Science and Technology.

¹⁷ *International Economics, Management and Finance* (interclasse), che dall'a.a.2014-'15 è stato trasformato nel corso *International Economics and Finance* (BIEF), appartenente alla classe economica L-33.

(entro un massimo del 5%) in tutti gli altri corsi di laurea così come nell'ambito del percorso magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (CLMG).

Tab. 5 – Dati indicatore 13: confronto temporale triennio accademico 2011-'12/2013-'14

Corsi di studio	Valori indicatore nell'a.a.2013-14	Valori indicatore nell'a.a.2012-13	Valori indicatore nell'a.a.2011-12
CLEAM	1,7%	2,6%	2,1%
CLEF	1,9%	2,8%	2,0%
CLEACC	5,3%	9,2%	5,7%
BIEMF	52,0%*	62,6%	61,4%
CLES	2,8%	1,7%	2,8%
<i>Totale CdS di I livello</i>	<i>13,5%</i>	<i>15,8%</i>	<i>12,9%</i>
CLMG	1,6%	3,0%	2,8%

(*): il valore riportato per il BIEMF relativamente all'a.a.2013-14 è stato corretto rispetto al dato fornito dall'ANVUR (48,4%), che non trova riscontro nelle statistiche ufficiali di Ateneo.

Tale quadro risulta, tuttavia, in progressiva evoluzione, dal momento che la presenza di altri quattro programmi triennali interamente impartiti in lingua inglese (l'ultimo in ordine di tempo, il BEMACS, sarà attivato nell'a.a. 2016-'17) sta dando luogo ad una più equilibrata distribuzione degli immatricolati "stranieri" tra i vari percorsi.

Se si prendono in esame i dati più recenti relativi a questo indicatore a disposizione dell'Ateneo (ved. Tab. 6), si può osservare come la quota di immatricolati con diploma estero abbia ormai superato complessivamente il 15%, ma soprattutto che tale valore non è più il risultato quasi esclusivo dell'apporto fornito dal percorso BIEMF (che dall'a.a.2014-'15 si è trasformato nel BIEF), in quanto ad esso si affiancano (con quote consistenti di immatricolati provenienti dall'estero) anche il BIEM e il BIG. Questo trend dovrebbe, inoltre, proseguire nei prossimi anni per effetto dell'attivazione del BEMACS e del passaggio dall'italiano all'inglese della lingua in cui sarà impartita una delle due classi CLEACC (entrambi a decorrere dall'a.a. 2016-'17).

Per quanto concerne le aree di provenienza, nell'a.a.2015-'16 il 70% degli immatricolati stranieri¹⁸ ai corsi triennali e il 74% degli iscritti al 1° anno dei percorsi magistrali erano di nazionalità europea (di cui oltre due terzi appartenenti all'UE); tra gli studenti extra-europei la maggiore concentrazione riguarda i seguenti Stati: Turchia, Repubblica Popolare Cinese, India e Stati Uniti¹⁹.

Tab. 6 – % immatricolati con diploma estero ai Corsi di Studio (triennio accademico 2013-'14/2015-'16)

Corsi di laurea	a.a. 2013-'14	a.a. 2014-'15	a.a. 2015-'16
CLEAM	1,7%	1,4%	2,2%
CLEF	1,9%	1,4%	2,0%
CLEACC	5,3%	3,9%	2,1%
BIEM	-	42,0%	49,6%
BIEF/BIEMF	52,0%*	46,4%	51,3%
CLES	2,8%	2,8%	1,6%
BIG	-	-	25,0%
<i>Totale CdS di I livello</i>	<i>13,5%</i>	<i>12,6%</i>	<i>15,1%</i>
CLMG	1,6%	0,7%	1,1%

¹⁸ Si consideri che, per tutte le statistiche ad uso interno, l'indicatore in esame è calcolato in modo leggermente diverso rispetto all'IND13 ANVUR, dal momento che si prende a riferimento la cittadinanza e non la sede (estera) della Scuola Superiore frequentata come criterio per identificare "l'internazionalità" degli immatricolati.

¹⁹ Gli studenti statunitensi sono aumentati nel corso dell'ultimo anno in seguito anche all'attivazione del Triple Degree "World Bachelor in Business" organizzato in partnership con l'University of Southern California.

Con riferimento, infine, ai servizi di orientamento e accoglienza offerti agli studenti internazionali, si segnala che la Divisione Mercato è costantemente impegnata nell'organizzazione di attività volte a favorire l'inserimento e l'integrazione di questa tipologia di studenti all'interno della comunità Bocconi.

In particolare, sono previste i seguenti servizi e iniziative:

- desk di accoglienza che fornisce informazioni e organizza visite guidate del campus all'inizio di ogni semestre;
- welcome kit in inglese contenente materiali informativi sull'Ateneo, sulla città di Milano e sulle pratiche da espletare all'atto del trasferimento (ottenimento codice fiscale, aperture di un conto corrente, iscrizione al Servizio Sanitario Nazionale, servizi di trasporto pubblico, etc.);
- sessioni orientative su attività accademiche e amministrative, con il coinvolgimento dei relativi interlocutori;
- sessioni informative e assistenza individuale sulla procedura da seguire per la richiesta del Permesso di Soggiorno;
- corsi intensivi di lingua italiana organizzati ad hoc prima dell'inizio delle lezioni;
- *cross Culture Session* volti a fornire agli studenti internazionali un serie di consigli e prospettive su come affrontare la loro esperienza di vita in Italia;
- eventi sociali/culturali finalizzati a favorire l'integrazione e la conoscenza fra gli studenti e a illustrare il contesto socio-culturale in cui sono inseriti.

Per quanto riguarda gli alloggi, gli studenti internazionali possono poi usufruire delle diverse residenze messe a disposizione dall'Ateneo, nell'ambito delle quali una quota dei posti-letto è ad essi riservata.

- Iscritti 1° anno Magistrale con titolo di I livello conseguito in altro Ateneo italiano (Ind11)
- Iscritti 1° anno Magistrale con titolo di I livello conseguito all'estero (Ind13B)

Questi indicatori, che prendono in esame la popolazione degli studenti iscritti per la prima volta a corsi di laurea magistrale, mostrano che circa il 25% di essi (24,6%) ha svolto il percorso triennale presso un'altra Università italiana (Ind11) mentre il 7,5% è in possesso di un titolo di studio di I livello conseguito in un Ateneo straniero (Ind13B). Nel loro insieme, i due indicatori rivelano che circa un terzo degli iscritti al I anno dei percorsi biennali (una quota che si mantiene piuttosto stabile nel corso degli anni) non proviene dall'Università Bocconi: è questo un dato indubbiamente positivo, non solo perché fornisce un'ulteriore conferma dell'alto indice di attrattività dell'offerta formativa dell'Ateneo, ma perché la mescolanza di studenti aventi differenti background formativi (e spesso anche culturali) consente di creare un ambiente molto dinamico e volto a favorire un arricchimento complessivo dell'esperienza accademica svolta. Sia l'Ind13 che l'Ind13B evidenziano, inoltre, risultati di assoluta eccellenza all'interno del panorama nazionale (i valori ponderati sono pari, rispettivamente, a 221,1 e a 328,6).

CFU conseguiti al termine del I anno su CFU previsti (Ind1)

Se si analizzano le performance degli studenti iscritti si osserva, in media, un regolare avanzamento negli studi fin dall'inizio dei percorsi formativi: nell'ambito dei programmi triennali la percentuale di CFU conseguiti al termine del I anno è, infatti, sempre superiore al 70% (più elevata di almeno il 10% rispetto ai valori medi nazionali relativi alle corrispondenti classi di CdS) e livelli ancor più elevati si osservano con riferimento ai corsi di laurea magistrale (nell'ambito dei quali la percentuale media di CFU conseguiti dopo un anno di corso oscilla in un range compreso tra il 77% e il 98%) e al percorso a ciclo unico in Giurisprudenza (86% di CFU conseguiti al termine del I anno rispetto al 52% che mediamente si registra in ambito nazionale nella stessa classe di CdS).

Rispetto al precedente anno accademico (2012-'13) si rileva, inoltre, un miglioramento dei valori di quest'indicatore per la gran parte dei CdS dell'Ateneo.

Prosecuzioni nello stesso Corso al 2° Anno (Ind3)

E' questo un indicatore che assume particolare rilevanza per misurare l'attrattività e anche il "successo" di un programma formativo in quanto prende in considerazione la quota di studenti che proseguono gli studi nello stesso CdS, iscrivendosi al II anno di corso, e per differenza dà evidenza di quanti studenti abbandonano il percorso inizialmente scelto. I dati di confronto messi a disposizione dall'ANVUR

segnalano, nel complesso, performance molto positive da parte dei CdS dell'Ateneo (la quota di coloro che proseguono lo stesso percorso è in media superiore al 90%) e generalmente più elevate rispetto a quelle registrate, in media, a livello nazionale nell'ambito delle corrispondenti classi di laurea. In particolare:

- per i corsi di I livello emergono valori quasi sempre compresi tra l'87% e il 96% (rispetto a dati medi nazionali che si collocano intorno al 75-80%);
- per il CLMG le prosecuzioni riguardano il 90% degli iscritti (dato decisamente superiore rispetto al 73% della corrispondente classe di CdS);
- per i corsi magistrali biennali si riscontrano percentuali comprese tra l'86% e il 99%²⁰ (contro valori medi prossimi al 90% per le due classi di CdS di riferimento).

L'unico programma non inquadrabile in questo contesto generale ampiamente soddisfacente è il corso triennale CLES, che presenta un valore dell'indicatore pari al 72,8%, inferiore sia alle performance degli altri corsi di laurea dell'Ateneo (i quali si attestano su quote di prosecuzioni sempre superiori all'85%) sia al valore medio nazionale della classe di CdS di appartenenza (pari a 76,4%), nonché in peggioramento rispetto alla precedente rilevazione (81,3% nell'a.a. 2012-'13). Nel rimandare al cap.II un'analisi più dettagliata di quest'andamento certamente non favorevole che contraddistingue il CdS, il Nucleo ritiene opportuno chiarire che l'indicatore in esame non distingue tra abbandoni veri e propri (che si traducono nella decisione di lasciare l'Ateneo o il sistema universitario) e cambi di CdS. Tale aspetto assume una specifica rilevanza dal momento che l'Università Bocconi ha adottato da oltre un decennio, nell'ambito della sua offerta formativa di I livello, una particolare soluzione organizzativa dal punto di vista didattico consistente nell'allestire una base di curriculum comune a più corsi di laurea triennali²¹ per i primi tre semestri didattici (la c.d. "base comune"), al termine dei quali gli studenti possono decidere di passare ad un altro percorso di studio senza alcun debito formativo da colmare. Una simile flessibilità, prevista per consentire a coloro che si accorgono di avere altre aspirazioni formative o di preferire i contenuti di un altro programma offerto dall'Ateneo di modificare senza difficoltà la scelta originaria effettuata, si traduce in una maggiore dinamicità negli "spostamenti" da un corso all'altro che incide inevitabilmente sui valori dell'indicatore in questione.

Prosecuzioni nello stesso Corso al 2° Anno con più di 39 CFU (Ind5)

Tale indicatore, prendendo in esame un sottoinsieme dei dati considerati dall'Ind3, ricalca in parte i trend sopra evidenziati. A livello di Ateneo, i valori si confermano soddisfacenti, con un quota complessiva di prosecuzioni pari a poco più del 79% e ben al di sopra dei valori medi nazionali di riferimento (l'indice ponderato di Ateneo è pari a 147,5), fornendo un'ulteriore riprova della buona regolarità di percorso e di performance che gli studenti riescono a mantenere.

A questo riguardo va inoltre aggiunto che, in virtù di quanto sopra accennato (ved. Ind3) in merito al sistema della c.d. "base comune" che unisce la maggior parte dei corsi di laurea dell'Ateneo, la quota complessiva "netta" di coloro che proseguono gli studi al II anno (nello stesso CdS o in un altro CdS offerto dall'Università) avendo conseguito almeno 39 CFU è, di fatto, sicuramente più elevata di ciò che rileva l'indicatore in esame, poiché include anche la quota di coloro che cambiano percorso internamente alla fine del I anno.

Dall'analisi dei valori registrati nell'ambito dei singoli CdS emerge che, tranne in due casi, le percentuali di prosecuzione sono sempre superiori al 70% (e maggiori dell'80% in 10 casi su 16); le eccezioni sono rappresentate dal CLES (64,8%, sulle cui performance incide il fenomeno della più ridotta prosecuzione nello stesso corso al II anno già rilevato dall'Ind3 commentato in precedenza) e dal BIEMF (63,9%)²².

²⁰ Fa eccezione il corso in International Management, per il quale emerge un dato più basso (81%) che (come già indicato nella relazione dello scorso anno) è tuttavia da imputare ad una questione di natura "tecnica", legata all'esistenza di una convenzione di Double Degree con un Ateneo straniero (*Fudan University* di Shanghai). Gli iscritti al CdS che svolgono il Double Degree (pari a circa il 20% del totale), in virtù dell'operare degli accordi con l'istituzione partner, frequentano il I anno di corso in Cina e il II in Bocconi e, pertanto, risultano formalmente immatricolati al sistema universitario italiano solo a partire dal II anno di corso. Tipicamente, molti di questi studenti non risultano però più iscritti l'anno successivo, avendo nel frattempo completato il loro percorso formativo.

²¹ Con riferimento all'offerta formativa dell'a.a.2015-'16 cinque CdS triennali su otto sono strutturati nel modo indicato.

²² Si veda quanto indicato in proposito nel cap.II, paragrafo 2.2.

Laureati stabili regolari dopo N anni (Ind9 Temp)²³

Il valore dell'indicatore, prossimo al 79% a livello aggregato di Ateneo, può essere considerato pienamente soddisfacente, soprattutto se rapportato ai valori medi nazionali (l'indice ponderato è pari a 204,8), e conferma le indicazioni fornite da altri parametri circa l'ottima regolarità di carriera che contraddistingue gli studenti dei CdS dell'Ateneo e che costituisce senza dubbio un punto di forza della complessiva organizzazione dell'offerta formativa predisposta dall'Università. A livello di raggruppamenti di CdS si rilevano le seguenti evidenze:

- percentuali molto elevate (comprese tra l'85% e il 95%) per quasi tutti i percorsi magistrali biennali, con la sola eccezione del DES (che nell'anno in esame registra una quota pari al 73% di laureati stabili regolari, comunque superiore di oltre il 15% rispetto alla media nazionale della classe di CdS di appartenenza)²⁴;
- valori generalmente superiori al 70% per i corsi di laurea²⁵ (più che doppi rispetto a quelli medi registrati nelle rispettive classi di CdS), con la sola eccezione del CLES, in cui si riscontra una percentuale di laureati stabili regolari pari al 61,7%;
- una quota di laureati regolari pari a poco più del 68% nell'ambito del corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza che, per quanto inferiore alla media di Ateneo, si mostra in netto progresso rispetto ai valori dell'anno precedente (56,8%) e risulta di gran lunga superiore ai dati medi nazionali espressi dalla classe di CdS di riferimento.

Laureati con almeno 1 CFU conseguito in attività di stage (Ind14A)

Questo indicatore, costruito in modo peculiare dal momento che rapporta il numero di laureati di un CdS che hanno svolto attività di stage durante il percorso formativo al numero totale degli studenti iscritti al medesimo CdS, assume interesse per l'Ateneo essenzialmente per i corsi di laurea e per il corso magistrale a ciclo unico (CLMG), poiché negli altri programmi magistrali lo stage costituisce un'attività formativa obbligatoria che ciascuno studente è tenuto a svolgere per poter conseguire il titolo di studio.

Si tenga presente, al riguardo, che i dati forniti dall'ANVUR relativamente al periodo temporale indicato (a.a. 2013-'14) presentano delle evidenti anomalie e, in attesa di disporre dei valori rettificati²⁶, il Nucleo ha ritenuto più opportuno commentare i dati raccolti dall'ufficio interno "Elaborazione e Analisi Dati" (referente statistico di Ateneo), sinteticamente richiamati nelle tabelle che seguono.

Tab. 7 – Ind14A – corsi di laurea e corso di laurea magistrale a ciclo unico (dati rettificati)

CdS	CLEAM	CLEF	CLEACC	BIEMF	CLES	CLMG
Valori	5,6%	4,8%	3,7%	7,7%	4,6%	12,0%

Tab. 8 – Ind14A – corsi di laurea magistrali (dati rettificati)

CdS	DES/ ESS	EMIT	M	IM	MM	AFC	CLAPI/ GIO	CLEFIN/ Finance	CLELI	ACME
Valori	36,9%	41,1%	43,1%	42,2%	40,8%	40,7%	43,7%	34,6%	44,7%	44,8%

Con riferimento ai corsi di laurea, da quanto riportato nella Tab. 7 si può notare come i valori dell'indicatore risultino sempre piuttosto ridotti e decisamente inferiori rispetto a quelli medi nazionali delle rispettive classi di CdS (che, in base ai dati forniti dall'ANVUR, sono pari al 15% per la classe L-18 e al 17,3% per la classe L-33). Anche per il CLMG il dato appare inferiore, seppur non di molto, rispetto

²³ L'indicatore considera la quota di studenti che, immatricolati o iscritti al I anno di un CdS N anni prima (dove N rappresenta il numero di anni pari alla durata legale del CdS), hanno terminato il percorso entro la durata legale prevista.

²⁴ Riguardo ai motivi di una performance del DES non allineata a quella degli altri percorsi biennali si rimanda a quanto indicato in proposito nel cap.II, paragrafo 2.2

²⁵ La performance mediamente più bassa rispetto a quella dei programmi biennali è dovuta alla maggiore incidenza, in questi percorsi, del fenomeno degli abbandoni e dei cambi di CdS al termine del I anno di cui si è detto a proposito dell'Ind3.

²⁶ Si fa presente che l'ufficio di supporto del Nucleo ha, in più occasioni, richiesto delucidazioni all'area competente della Segreteria dell'ANVUR in merito alle anomalie riscontrate con riferimento ai dati del suddetto indicatore, senza aver ricevuto risposta (alla data di stesura della presente relazione).

a quello medio relativo alla classe di CdS di riferimento (pari a 17,5%) Dando per assodato che i valori medi forniti relativi alle classi di CdS siano attendibili, l'ampio divario di performance che caratterizza, in modo trasversale, tutti i percorsi triennali potrebbe essere imputabile a due principali ordini di fattori:

1. la presenza dello stage come attività obbligatoria nei CdS triennali offerti da altre Università italiane (che porterebbe, ovviamente, ad accrescere il livello medio nazionale espresso dall'indicatore);
2. la maggior propensione dei laureati triennali dell'Ateneo, rispetto alla tendenza media rilevabile in ambito nazionale²⁷, a proseguire gli studi dopo il conseguimento del titolo di I livello, un fattore che può indurre, conseguentemente, a rimandare lo svolgimento dello stage o del tirocinio formativo ad una fase più avanzata del percorso universitario.

Su questo tema occorre, inoltre, far presente che nei CdS Bocconi le esperienze di stage curriculare degli studenti devono sempre rispondere a precisi requisiti di durata (almeno 12 settimane, per gli stage svolti in Italia e 10 settimane, per quelli effettuati all'estero), di collocazione temporale (possono essere svolte dopo la fine delle attività didattiche del secondo anno) e di contenuto. In particolare, quest'ultimo aspetto è particolarmente curato affinché l'esperienza di stage possa essere effettivamente qualificante per lo studente, attraverso l'attivazione di procedure di verifica di qualità delle singole organizzazioni che ospitano gli stagisti e della coerenza delle attività da svolgere con le caratteristiche dei percorsi formativi²⁸.

Per completare in modo corretto il quadro tracciato il Nucleo ritiene, infine, opportuno sottolineare che l'indicatore generalmente utilizzato dall'Ateneo per misurare l'incidenza del ricorso ad attività di stage (anche ai fini del monitoraggio del conseguimento degli obiettivi di sviluppo definiti internamente) non è quello qui esaminato bensì il rapporto tra il numero di laureati che hanno effettuato tale esperienza durante il loro percorso di studi e il numero di laureati totali nello stesso periodo; se si osservano i valori espressi da questo rapporto, di cui si dispongono anche dati temporalmente più aggiornati (laureati a.a. 2014-'15), emerge uno scenario ben diverso da quello sopra esposto (ved. Tab.9), che testimonia la presenza di un trend di miglioramento, consistente e progressivo, delle performance nel corso degli ultimi 3 anni, tale da portare la percentuale totale dei laureati che possono contare su esperienze di stage svolte durante gli studi triennali a quasi il 25% rispetto al 16% della coorte 2012-'13.

Tab. 9 – Quota di laureati triennali che hanno svolto stage curriculari durante il percorso di I livello (confronto temporale triennio accademico 2012-'13/2014-'15)

A.A. di laurea	CLEAM	CLEF	CLEACC	BIEMF	CLES	Totale
2014-15	23,5%	24,0%	18,0%	33,7%	14,1%	24,5%
2013-14	17,8%	14,0%	11,1%	29,4%	17,1%	18,7%
2012-13	13,3%	14,8%	18,1%	25,5%	12,0%	15,9%

Tab. 10 – Ind12C – dati relativi ai corsi di laurea e al corso di laurea magistrale a ciclo unico

CdS	CLEAM	CLEF	CLEACC	BIEMF	CLES	CLMG
Valori	26,9	47,8	26,5	35,2	44,5	19,3

Tab. 11 – Ind12C – dati relativi ai corsi di laurea magistrale

CdS	DES/ESS	EMIT	M	IM	MM	AFC	CLAPI/GIO	CLEFIN/Finance	CLELI	ACME
Valori	29,9	50,6	36,4	37,7	39,8	43,6	47,4	28,5	22,2	31,4

²⁷ Tra i laureati triennali del 2015 intervistati ad 1 anno dal conseguimento del titolo, l'incidenza di coloro che proseguono gli studi è pari all'88%; i dati dell'indagine AlmaLaurea sulle condizioni occupazionali riferiti allo stesso periodo e ai laureati delle medesime classi disciplinari mostrano una propensione inferiore di oltre il 20% (più precisamente, proseguono gli studi il 65% dei laureati nei CdS della classe L-18 e il 68% di quelli relativi ai CdS della classe L-33).

²⁸ Si tratta di procedure di autorizzazione preventiva, validazione finale e tutoraggio degli stage mediante strumenti di monitoraggio in itinere e di valutazione finale che determinano o meno il riconoscimento in crediti formativi dell'esperienza sul campo. Un apposito regolamento di Ateneo sugli stage ne disciplina puntualmente condizioni e modalità di svolgimento.

Per quanto concerne i corsi di laurea magistrali, si registrano invece performance decisamente superiori a quelle espresse dalle rispettive classi di CdS (che, sempre se corretti, sono pari a circa il 15% per la classe LM-77 e a circa il 17% per la classe LM-56). I motivi che possono spiegare la presenza di valori così elevati rispetto ai dati medi nazionali sono, in un certo senso, collegati a quelli sopra esposti per giustificare le performance più modeste registrate nell'ambito dei corsi triennali, essendo riconducibili al fatto che nei programmi di II livello lo stage rappresenta un adempimento obbligatorio svolto indifferentemente al 1° o al 2° anno, a cui si aggiunge la tendenza degli studenti a completare il percorso formativo nei tempi previsti (le quote di laureati in corso sono mediamente pari al 90%).

Sul tema degli stage e della loro diffusione a tutti i livelli formativi, come già sottolineato in altre occasioni la posizione del Nucleo è in favore di un'ampia incentivazione degli studenti alla realizzazione di esperienze di questo tipo già durante il primo ciclo di studi (ed indipendentemente dalla successiva prosecuzione o meno con un corso di laurea magistrale). In questo senso, l'organismo di valutazione esprime pieno apprezzamento per alcune importanti decisioni che vanno in tale direzione e che, anche alla luce degli ultimi dati sopra richiamati, sembra stiano iniziando a produrre gli effetti desiderati, quali:

- l'inserimento nel piano strategico quinquennale recentemente approvato di un preciso obiettivo di sviluppo delle opportunità di stage offerte gli studenti dei percorsi triennali, espresso anche in forma di target numerico da raggiungere al termine del quinquennio e consistente nel coinvolgimento in questo tipo di attività del 30% della popolazione dei potenziali beneficiari;
- la scelta della Scuola Universitaria di modificare il calendario accademico, riducendo le pause interne ai semestri didattici e condensando la loro durata in un arco temporale leggermente inferiore rispetto all'attuale, così da consentire un ampliamento dell'estensione delle due principali pause dell'attività didattica (natalizia ed estiva) in cui gli studenti potranno più agevolmente collocare lo svolgimento di altre esperienze (come lo stage o lo studio all'estero).

Laureati con almeno 9 CFU conseguiti all'estero nell'anno (Ind12C)

I dati messi a disposizione dall'ANVUR con riferimento a quest'indicatore, che considera la quota di laureati che hanno svolto un periodo di studio all'estero concretizzatosi nel conseguimento di almeno 9 CFU, evidenziano a livello complessivo di Ateneo un'incidenza di attività di questo tipo pari al 33,4% (il valore ponderato dell'indicatore è 388). Si tratta di una performance di assoluta eccellenza nell'ambito del sistema universitario italiano, che dimostra come lo svolgimento di esperienze internazionali di studio sia un altro punto di forza rilevante dell'offerta formativa dell'Ateneo, che su questo fronte si posiziona su livelli paragonabili a quelli delle più prestigiose università a livello europeo.

Nonostante i valori attualmente registrati siano già ampiamente soddisfacenti va rimarcato il fatto che il recente piano strategico ha individuato specifici interventi volti a migliorare ancora le performance in questo ambito, con l'obiettivo di raggiungere nel 2020 una quota di laureati che possono vantare una qualche esperienza svolta all'estero pari al 50% dei laureati complessivi di tutti i CdS dell'Ateneo. Si tratta di un target indubbiamente "sfidante" che, tuttavia, non appare molto distante dall'essere raggiunto. Guardando i dati disaggregati a livello di singoli programmi (ved. Tab. 10 e 11 di seguito riportate), si può notare infatti come un corso magistrale (EMIT) abbia già superato la soglia indicata nell'a.a.2013-'14 e altri quattro programmi (CLEF, CLES, AFC e GIO) siano vicini al raggiungimento di tale livello (con quote comprese tra il 43% e il 48%); per converso, altri percorsi formativi (in particolare, CLMG e CLELI, caratterizzati da contenuti e focus più "domestici") registrano percentuali decisamente inferiori (prossime al 20%) di laureati con almeno 9 CFU conseguiti all'estero e alcuni programmi con un taglio internazionale (i corsi magistrali DES/ESS, CLEFIN-Finance e ACME) presentano quote ancora non elevate (intorno al 30%) di laureati in possesso di tali requisiti. È proprio su questi percorsi, che sono impartiti interamente o parzialmente in inglese ma che non riescono a convogliare un numero consistente di studenti nello svolgimento di periodi di studio all'estero, che occorrerà concentrare gli sforzi se si vorrà assicurare un consistente incremento dell'incidenza complessiva delle esperienze di mobilità internazionali svolte.

Al fine di approfondire le possibili cause che tendono a frenare la partecipazione ad esperienze internazionali nell'ambito di alcuni percorsi formativi si sono osservate le dichiarazioni espresse dagli

studenti laureandi nell'ambito della rilevazione svolta al termine degli studi²⁹, dalle quali è possibile desumere che il motivo nettamente prevalente³⁰ alla base della decisione di non effettuare un'esperienza all'estero è l'impegno economico e/o organizzativo che questo tipo di attività richiede. Non sono pochi, dunque, gli studenti che, nella fretta di laurearsi in corso (o di iscriversi per tempo al percorso magistrale, nel caso degli studenti di triennio) rinunciano allo svolgimento di un periodo di studio all'estero (spesso a vantaggio dell'effettuazione di uno stage internazionale).

Per far fronte a queste difficoltà riscontrate da una parte degli studenti, nel corso degli ultimi anni l'Ateneo ha provveduto, da un lato, a incrementare lo stanziamento complessivo destinato alle cosiddette "Borse di mobilità"³¹ (così come l'importo unitario di ciascuna borsa) e, dall'altro, quale provvedimento di carattere non economico, a istituire degli incentivi collegati all'assegnazione del voto di laurea, che consistono:

- per gli studenti dei corsi di laurea, nella possibilità di vedersi attribuire un punto in più sul voto di laurea, purché sia stato riconosciuto almeno un esame superato all'estero³²;
- per gli studenti del CLMG, nel considerare l'esperienza di studio all'estero così come la partecipazione ad uno dei programmi internazionali THEMIS o Moot³³ quali elementi qualificanti ai fini dell'attribuzione della lode.

Da un punto di vista organizzativo, infine, la citata revisione del calendario accademico dovrebbe creare le condizioni per rendere più agevole l'adesione a iniziative di scambio da parte di Università appartenenti ad alcuni paesi strategici (in particolare, Stati Uniti e Canada), grazie al fatto che la nuova articolazione temporale dei semestri didattici risulta più compatibile con quella che tipicamente caratterizza queste istituzioni; come conseguenza, il maggiore flusso atteso di studenti *incoming* da tali sedi, grazie all'applicazione del consueto principio di reciprocità, porterà ad un incremento (quantitativo ma anche qualitativo) delle opportunità a disposizione degli studenti dei CdS dell'Ateneo di svolgere periodi di studio presso Università nordamericane, che generalmente costituiscono destinazioni molto ricercate.

Sebbene sia ancora prematuro dar luogo ad una valutazione dell'efficacia dell'insieme di queste misure adottate, che richiedono qualche tempo prima di poter sviluppare pienamente le conseguenze previste, a parere del Nucleo l'Ateneo si sta muovendo nella giusta direzione attraverso l'attivazione di una combinazione di interventi che, alla lunga, non potranno che incentivare ulteriormente gli studenti ad arricchire il loro percorso di studio con un'esperienza di mobilità internazionale.

²⁹ Il questionario utilizzato dall'Università per questo tipo di indagine prevede, infatti, un'apposita domanda rivolta a coloro che dichiarano di non aver effettuato esperienze di studio all'estero, che mira ad approfondire le motivazioni che hanno guidato tale scelta: l'indagine più recente (edizione 2014-2015) rivela che circa la metà dei rispondenti ha indicato l'opzione "motivi personali, familiari, organizzativi, etc"; molto inferiore (attorno al 20% circa) è, invece, la quota di coloro che dichiarano di non essere in possesso dei requisiti (linguistici o accademici) previsti per lo svolgimento dei programmi di mobilità internazionale.

³⁰ Con una percentuale di risposte pari al 45% circa per i corsi di laurea, al 53% per i corsi magistrali biennali e al 57% per il CLMG.

³¹ Si tratta di specifiche borse che, in aggiunta a quelle previste dal programma Erasmus ("Erasmus+"), l'ISU Bocconi mette a disposizione degli studenti i cui valori ISEE e ISPE non superano determinate soglie, per lo svolgimento di periodi di studio all'estero (a partire dall'a.a. 2014-'15 il valore unitario di queste borse è stato portato da 1.000€ a 1.500€).

³² Questa forma di incentivo è presente anche per gli stage curriculari. Nei casi in cui uno studente abbia svolto sia un periodo di mobilità internazionale sia uno stage curriculare, i due benefici non si cumulano (viene, cioè, assegnato comunque un solo punto addizionale al voto di laurea).

³³ Il *Moot Court Competition* è una simulazione internazionale di procedimento giudiziario, in cui i partecipanti devono preparare un memorandum in relazione ad un caso fittizio e presentare le parti in causa di fronte ad una giuria.

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

Sulla base degli aspetti fin qui esaminati è possibile concludere che, assieme ai fattori della solidità e della regolarità dei percorsi, il carattere maggiormente distintivo dell'offerta formativa dell'Ateneo è il suo profilo marcatamente internazionale, facilmente rilevabile alla luce dei valori assunti da alcuni degli indicatori precedentemente commentati ma anche 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. Come in parte anticipato nelle pagine precedenti, quali fattori più rilevanti che hanno contribuito a rafforzare questo percorso di internazionalizzazione si segnalano:

- l'offerta sempre più ampia di CdS in lingua inglese, che ormai rappresentano la maggioranza dei percorsi formativi erogati (nell'a.a. 2015-'16, su 20 programmi complessivamente offerti 8 erano impartiti interamente in lingua inglese – di cui 4 di I livello e 4 di II livello – mentre altri 4 percorsi magistrali erano erogati, in parallelo, sia in italiano sia in inglese³⁴);
- lo sviluppo di un articolato sistema di accordi con istituzioni universitarie estere finalizzate a promuovere e sostenere la mobilità internazionale degli studenti, attraverso l'organizzazione di *Double* o *Triple Degree* (nell'a.a.2015-'16 erano attivi 44 accordi di Double Degree con 25 istituzioni universitarie straniere per la realizzazione di programmi congiunti con i corsi di laurea magistrale dell'Ateneo e un accordo di Triple Degree di durata quadriennale³⁵), il coinvolgimento in programmi specifici come *CEMS*³⁶ e *THEMIS*³⁷ e l'offerta di iniziative di mobilità internazionale di durata variabile (sono attualmente in essere oltre 250 accordi di scambio con università e istituzioni straniere distribuite in 50 Paesi nei cinque continenti);
- il sostegno fornito allo svolgimento di esperienze di stage all'estero, grazie a una vasta rete di relazioni stabilite con realtà imprenditoriali straniere o società multinazionali (come indicato nell'Allegato A alla presente relazione, i dati più recenti disponibili in questo ambito attestano che oltre il 35% dei laureati triennali e quasi il 38% dei laureati biennali dell'a.a. 2013-'14 che hanno effettuato uno stage curriculare hanno svolto questo tipo di esperienza all'estero).

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 un giudizio largamente positivo sull'attrattività della sua offerta formativa complessiva, sulla regolarità dei percorsi e sulla varietà e consistenza delle esperienze di tipo internazionale messe a disposizione degli studenti. Rileva, inoltre, che nei casi in cui si sono verificate performance non in linea con gli standard medi di Ateneo (segnatamente: cambi di corso di studi da parte degli studenti iscritti al CLES, CFU mediamente acquisiti dagli studenti iscritti BIEMF al termine del 1° anno) l'Ateneo ha attivato opportune azioni di adeguamento volte a risolvere le problematiche riscontrate (come desumibile da quanto riportato nell'ambito del cap.II).

³⁴ Con la strutturazione di classi e/o major distinti (alcuni dei quali impartiti in inglese ed altri esclusivamente in italiano) in cui si distribuiscono gli studenti.

³⁵ 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).

³⁶ È 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.

³⁷ 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.

B. Sostenibilità dell'offerta formativa

Rapporto studenti-docenti

Come già indicato nella relazione dello scorso anno, ai fini di una corretta misurazione dell'adeguatezza numerica dei docenti che l'Ateneo mette a disposizione dei CdS di I e II livello in rapporto alla numerosità degli studenti che vi risultano iscritti, il Nucleo ritiene opportuno assumere come base di riferimento tutti coloro che ricoprono la responsabilità di una classe di insegnamento³⁸, siano essi strutturati o non strutturati nell'organico dell'Università.

Questa decisione trae origine dalla necessità di tenere adeguatamente conto della prassi dell'Ateneo di avvalersi, per l'erogazione della didattica nei CdS 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 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 didattiche³⁹).

L'indicatore preso in esame riporta, pertanto, al denominatore il numero complessivo dei docenti responsabili delle classi degli insegnamenti impartiti nei CdS di I e II livello⁴⁰ e al numeratore il totale degli studenti iscritti in corso a tali programmi formativi. Da questo rapporto, calcolato utilizzando i dati più recenti a disposizione (cfr. Tab. 12), emerge un valore complessivo di 22,35, che si rivela sostanzialmente stabile nel tempo (lo scorso anno era pari a 22,59) e induce il Nucleo a confermare il proprio giudizio di adeguatezza, in quanto dimostra in concreto di essere pienamente compatibile con le esigenze dei programmi formativi dell'Ateneo, permettendo un ordinato e regolare svolgimento delle relative attività didattiche. A differenza dello scorso anno, non è possibile effettuare un confronto con i dati nazionali, in quanto l'ANVUR non ha reso disponibili i valori di questo rapporto articolati per Ateneo.

Tab. 12 – Rapporto studenti/docenti - Corsi di Laurea di I e II livello (a.a.2015-16)

Studenti (iscritti attivi in corso) *	N.	Docenti (responsabili di classe) **	N.
Corsi di Laurea triennale	6.998	Responsabili di classe relativi agli insegnamenti attivi nei CdS di I e II livello – a.a.2014-'15	546
Corsi di Laurea magistrale	3.808		
Corsi di Laurea magistrale a ciclo unico	1.396		
Totale studenti attivi in corso	12.202	Totale docenti	546
Rapporto totale studenti/docenti			22,35

(*): dati estratti al 5/5/2016

(**): 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 continuità con le analisi sviluppate nella relazione dello scorso anno) è il numero medio delle tesi che i docenti seguono nell'arco di un anno accademico, che può essere ritenuto una proxy abbastanza appropriata per misurare l'adeguatezza del rapporto tra docenti e studenti. 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 fa presente che, per tenere adeguatamente conto delle differenti caratteristiche ed implicazioni, proprio in termini di differenze di impegno richiesto esistenti tra i lavori finali delle lauree triennali e le vere e proprie tesi sviluppate alla fine dei percorsi magistrali, nella costruzione di questo

³⁸ Si ricorda che, per "classe d'insegnamento", si intende l'unità minima in cui si articola un determinato insegnamento, in funzione del numero complessivo di studenti ad esso iscritti. Se la numerosità supera una soglia prestabilita (differenziata in base al ciclo di studi e alla lingua in cui l'insegnamento è impartito) l'insegnamento viene 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. Le eventuali classi in cui si articola un insegnamento hanno tutte un docente responsabile che si occupa di gestire lo svolgimento delle attività didattiche sotto la supervisione e il coordinamento del docente "titolare" dell'insegnamento.

³⁹ Si tratta della figure di docenti denominate internamente *Lecturer*.

⁴⁰ Contati una sola volta, indipendentemente dal numero di classi di cui risultano essere responsabili.

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 docente⁴¹.

I dati più recenti disponibili (riferiti all’anno solare 2015) mostrano un valore dell’indicatore corrispondente a 5,27⁴² (leggermente superiore ma sostanzialmente in linea rispetto al dato del 2014, pari a 5,1), che il Nucleo continua a ritenere del tutto adeguato e sostenibile, tenuto conto anche del fatto che in Bocconi è previsto, per tutti i CdS, lo svolgimento di 5 sessioni di laurea all’anno (in sostanza, ogni docente coordina in media la stesura di un elaborato per ciascuna sessione di laurea).

Quali ultimi elementi che possono essere presi in esame in questo ambito, per completare il quadro di analisi con qualche evidenza di tipo qualitativo riguardante l’apporto e il sostegno che i docenti forniscono agli studenti durante il loro percorso di studio, un accenno può essere fatto agli indicatori relativi alle percezioni maturate dagli studenti e dai laureandi ed espresse, rispettivamente, attraverso le rilevazioni periodiche sulla didattica impartita e sull’esperienza universitaria complessiva. Nello specifico, due sono gli item che si possono utilizzare a questo scopo:

1. reperibilità dimostrata dai docenti nel fornire chiarimenti e spiegazioni (oggetto di valutazione in occasione dell’indagine semestrale sulla didattica impartita);
2. supervisione e 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).

Prendendo a riferimento i dati più recenti disponibili (edizione 2014-‘15) l’aspetto della reperibilità dei docenti ottiene punteggi di valutazione medi, a livello di Scuole, sempre compresi tra 8.1 e 8.4 (su una scala da 1 a 10) e mai inferiori a 8 per nessun CdS, 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 79,4%⁴³ tra i laureandi triennali, l’86,5% tra quelli dei percorsi magistrali della Scuola Graduate e l’89,7% tra i laureandi del Corso magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza. Questi valori di soddisfazione, che si confermano molto elevati e in alcuni casi in aumento rispetto a quelli rilevati lo scorso anno, forniscono ulteriori elementi che consentono al Nucleo di esprimere una valutazione decisamente favorevole in merito all’adeguatezza dell’attuale dimensionamento dei docenti avendo riguardo all’apporto complessivamente richiesto dalle attività dei CdS.

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

Come premessa generale a questo tema il Nucleo ritiene opportuno sottolineare che l’Università Bocconi presta da sempre molta attenzione all’erogazione, in tutti i CdS, di una didattica di qualità e al passo con le evoluzioni metodologiche che caratterizzano le migliori prassi a livello internazionale. Ciò emerge chiaramente anche da quanto riportato nella Politica per la Qualità della didattica adottata dall’Ateneo, in cui si richiamano, tra i criteri guida che ne orientano l’azione:

- l’impegno alla ricerca e all’applicazione diffusa di nuove modalità, strumenti e tecnologie applicati alla didattica che favoriscano l’innovazione e l’aggiornamento dei processi didattico-pedagogici;
- l’impegno nello sviluppo di *soft/behavioral skills* che si integrino con le competenze di carattere tecnico.

Per assicurare la concreta realizzazione di questo tipo di approccio, l’Ateneo ha attivato da tempo diverse iniziative e strumenti volti a promuovere e sostenere l’innovazione in ambito didattico, tra i quali meritano di essere richiamati:

⁴¹ 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.

⁴² Partendo da un numero di elaborati finali complessivamente presentati pari a 4.384 (2.244 lavori finali triennali, 1.915 tesi di laurea magistrale biennale, 225 tesi di laurea magistrale a ciclo unico) il valore pesato risulta essere 2.880,52, che rapportato ai 546 docenti relatori, dà luogo al risultato indicato. Si fa presente che la maggior parte delle tesi censite (oltre il 76%) risulta essere seguita dai docenti strutturati dell’Ateneo, mentre la quota restante fa capo a docenti a contratto.

⁴³ 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.

- i progetti di miglioramento della didattica, che consistono in erogazioni monetarie elargite a singoli docenti per finanziare, previa valutazione da parte dei Dean delle Scuole di riferimento, progetti finalizzati a introdurre innovative modalità di verifica dell'apprendimento, a stimolare una didattica attiva e l'interazione tra docenti e studenti, a favorire lo sviluppo di soft-skill e a contribuire al processo di internazionalizzazione dell'offerta didattica;
- i corsi e i seminari di aggiornamento per i docenti sulle tecniche e sugli approcci d'insegnamento nonché sugli strumenti di supporto alla didattica messi a disposizione dal Centro BETA;
- l'allestimento di un numero sempre più ampio di nuove aule multimediali (caratterizzate da lay-out "flat" e dalla presenza di avanzate dotazioni tecnologiche, 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) atte a favorire il ricorso a una didattica interattiva e la sperimentazione di nuove metodologie d'insegnamento;
- l'adozione di strumenti utili a migliorare il processo di apprendimento e la partecipazione attiva degli studenti alle attività didattiche (es. applicazione *Bclicker*, 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).

Entrando nel merito delle attività didattiche integrative sviluppate nei CdS dell'Ateneo, occorre innanzitutto chiarire che, in considerazione delle specificità delle discipline oggetto di tali corsi, sono tipicamente configurabili in questo tipo di attività, innanzitutto, le esercitazioni, che sono generalmente previste come strumenti di supporto dell'apprendimento in insegnamenti di tipo quantitativo o che prevedono consistenti basi quantitative (es. matematica, statistica, econometria), e quindi i lavori individuali o di gruppo, le presentazioni in aula dei risultati di tali lavori, la discussione di casi di studio, le simulazioni, i business game, etc.. Queste ultime attività, sebbene spesso non si traducano nel riconoscimento di specifici CFU ad esse collegate, costituiscono importanti modalità didattiche cui si fa sempre più ricorso nell'ambito degli insegnamenti di tutti i cicli di studio (come rilevabile dai dati richiamati più avanti) per permettere il conseguimento dei risultati di apprendimento previsti in conclusione dei percorsi formativi, sia in termini di applicazione di conoscenza e comprensione sia con riferimento al più ampio spettro delle cosiddette competenze trasversali (o soft-skill).

Al fine di tentare di esprimere un giudizio sulla qualità dell'insieme delle attività didattiche integrative offerte dall'Ateneo, esercizio per nulla agevole per le ragioni già espresse nella precedente relazione annuale, il Nucleo si baserà sulle evidenze rilevate da tre fonti informative differenti, quali:

1. dati, essenzialmente quantitativi, sul grado di diffusione del ricorso alle modalità didattiche sopra richiamate (esercitazioni, lavori individuali e di gruppo, presentazioni, discussioni di casi, etc.);
2. dati, sempre di natura quantitativa, sulle ore di attività didattica integrativa erogate nell'ambito di specifici insegnamenti (con assegnazione di CFU distinti);
3. dati, di natura qualitativa, riguardanti le valutazioni espresse dagli studenti (in sede di rilevazione delle loro opinioni sulla didattica impartita negli insegnamenti) in merito all'adeguatezza delle attività integrative svolte.

1. La principale novità, rispetto al set di informazioni disponibili lo scorso anno, riguarda la possibilità di utilizzare i dati raccolti in modo capillare (per la prima volta con riferimento agli insegnamenti che saranno impartiti nell'a.a. 2016-'17) in fase di compilazione dei programmi di tutti gli insegnamenti obbligatori inseriti nei piani degli studi dei percorsi formativi di I e II livello, grazie ad una modifica introdotta nel software applicativo utilizzato per il caricamento delle informazioni relative a questa tipologia di insegnamenti, che ha previsto l'indicazione obbligatoria, a cura dei docenti titolari, dei metodi didattici e delle modalità di accertamento dell'apprendimento utilizzati nell'ambito degli stessi⁴⁴.

⁴⁴ Selezionando le opzioni corrispondenti da elenchi predefiniti resi disponibili dalla procedura di compilazione dei programmi.

Le informazioni, di natura pressoché censimentaria, così acquisite e fatte confluire in un apposito database sono molto utili in quanto permettono di disporre di un quadro completo dell'articolazione e della relativa incidenza delle diverse modalità didattiche attualmente adottate nei CdS dell'Ateneo. In termini generali emerge che, su 286 insegnamenti obbligatori censiti, circa il 94% di essi utilizza metodi aggiuntivi rispetto alle tradizionali lezioni frontali. In particolare, molto esteso appare il ricorso alle esercitazioni in aula⁴⁵ (oltre il 63% degli insegnamenti vi fa ricorso, con un'incidenza elevata - superiore al 50% - anche tra quelli del percorso di Giurisprudenza) e alle discussioni di teorie e/o casi di studio (53%, con punte di circa 2 insegnamenti su 3 che le utilizza nell'ambito dei corsi di laurea), e piuttosto diffuso risulta anche il ricorso a lavori di gruppo (33%) e alle presentazioni in aula di lavori individuali o di gruppo (28,5%), in particolare nell'ambito degli insegnamenti afferenti ai corsi della Scuola Superiore Universitaria (ved. Tab. 13).

Tab.13 – Insieme di modalità didattiche adottate negli insegnamenti obbligatori dei CdS (a.a. 2016-'17)

Segmenti formativi di riferimento	Lezioni frontali	Lezioni frontali con utilizzo di software e/o tecnologia innovativa	Testimonianze esterne (in aula o a distanza)	Lezioni in <i>distance learning</i>	Visite organizzate esterne	Esercitazioni in aula	Discussioni di teorie e/o casi di studio (in aula o a distanza)	Presentazioni orali di lavori individuali o di gruppo	Altre attività d'aula interattive	Assignment individuali	Assignment di gruppo	Partecipazione a competizioni esterne
Corsi di laurea	96,0%	35,9%	23,5%	2,0%	5,4%	66,8%	44,0%	18,8%	8,7%	22,8%	24,8%	1,7%
Corsi di laurea magistrale	88,2%	41,0%	53,4%	0,0%	3,9%	64,0%	66,3%	48,9%	20,8%	20,2%	53,4%	4,5%
Corso di laurea magistrale c.u. Giurisprudenza	88,5%	24,0%	43,8%	0,0%	7,3%	52,1%	57,3%	20,8%	3,1%	18,8%	21,9%	2,1%
Totale	92,3%	35,5%	36,2%	1,0%	5,2%	63,5%	53,1%	28,5%	11,5%	21,3%	33,2%	2,6%

2. Con riferimento alle esercitazioni che prevedono il riconoscimento di specifici e distinti crediti formativi, i dati a cui il Nucleo ha potuto attingere riguardano l'a.a. 2015-'16 appena concluso. Complessivamente, gli insegnamenti che hanno fatto ricorso a esercitazioni di questo tipo sono stati 46 (in aumento rispetto ai 34 registrati nell'a.a precedente), così ripartiti: 20 insegnamenti tra i CdS della Scuola Universitaria, 21 tra quelli della Scuola Superiore Universitaria, e 5 nel CLMG.

Per quanto riguarda i corsi di laurea, le esercitazioni sono attivate a supporto degli insegnamenti di base e prevalentemente di tipo quantitativo (es. Bilancio, Macro e Micro Economia, Matematica, Informatica). Nei corsi di laurea magistrale, invece, tali attività sono prevalentemente inserite all'interno di insegnamenti caratterizzanti ciascun percorso. Nell'ambito della Scuola di Giurisprudenza, infine, il grado di diffusione di questo tipo di attività integrative è molto ridotto, anche in ragione del fatto che più difficilmente le materie giuridiche richiedono azioni di approfondimento consistenti in "esercitazioni pratiche" (i cinque casi in cui sono utilizzate esercitazioni fanno, infatti, riferimento ad insegnamenti dell'area di base complementare come "Economia aziendale e bilancio", "Metodi quantitativi", "Principi di economia", "Scienza delle finanze" e "Informatica per Giurisprudenza").

Il monte ore di esercitazioni collegato a questi insegnamenti è, comunque, molto variabile da caso a caso: in particolare, si nota come la loro incidenza (calcolata rapportando le ore di esercitazione previste alle ore complessive in cui si articola il corrispondente insegnamento) va da un minimo di circa il 10% fino

⁴⁵ Intese qui in senso ampio, al di là delle esercitazioni per le quali sono formalmente previsti specifici CFU (che sono esaminate al pt.2 che segue).

ad oltre il 50%. Nell'insieme, questi valori mostrano che l'Ateneo, nel decidere dove allocare le ore di esercitazione, ha generalmente optato per intervenire in modo mirato, concentrandole in pochi insegnamenti, riconosciuti come più necessitanti di un simile supporto aggiuntivo.

3. L'ultima fonte informativa, sicuramente rilevante per la valenza che assume ai fini del riconoscimento del livello qualitativo delle attività integrative svolte negli insegnamenti impartiti nei CdS dell'Ateneo, riguarda le rilevazioni delle opinioni degli studenti sulla didattica impartita. In questo ambito, se si prende in considerazione lo specifico item del questionario che affronta l'argomento⁴⁶, i dati più recenti disponibili (riferiti agli ultimi tre anni accademici, dal 2013-'14 al 2015-'16) evidenziano a livello aggregato un'elevata soddisfazione in merito alle attività integrative proposte, che si mostra anche in leggera crescita in ottica temporale: in particolare, i punteggi mediamente assegnati passano da 7,83 su 10 dell'a.a. 2013-'14 a 7,99 dell'a.a. 2015-'16. La variabilità delle valutazioni tra i programmi afferenti alle tre Scuole è generalmente molto ridotta: assumendo a riferimento l'a.a. 2015-'16 si rileva una media complessiva di 8,02 relativa all'insieme dei corsi di laurea triennale, di 7,89 per la totalità dei CdS della Scuola di Giurisprudenza e di 7,96 per il CLMG. Anche all'interno di ciascuna Scuola, le differenze di punteggio tra i diversi CdS appaiono molto contenute e ciò testimonia come questa percezione positiva sia diffusa in tutti gli ambiti formativi dell'Ateneo.

In conclusione, non nascondendo la difficoltà ad esprimere un giudizio approfondito sulle attività didattiche integrative impartite e sulla loro adeguatezza in relazione ai risultati di apprendimento attesi dei CdS, basandosi essenzialmente su informazioni e dati analizzati a livello documentale e in modo inevitabilmente sommario, il Nucleo può ragionevolmente affermare che tutti gli elementi presi in esame e qui riepilogati forniscono chiare indicazioni in merito alla varietà e alla qualità delle modalità e degli strumenti didattici adottati negli insegnamenti dei diversi cicli di studio. Si apprezza, in modo particolare, l'ampia e diffusa presenza di attività volte al coinvolgimento attivo degli studenti, allo sviluppo delle capacità comunicative e del senso critico e all'applicazione pratica di quanto appreso attraverso le lezioni. Da ultimo, l'organizzazione di esercitazioni strutturate, soprattutto nell'ambito degli insegnamenti di tipo quantitativo, permette di assicurare un valido sostegno al processo di apprendimento relativamente a discipline che, in alcuni casi, possono risultare più ostiche agli studenti, creando un ostacolo al profittevole avanzamento negli studi.

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

Al fine di formulare una valutazione appropriata delle modalità applicate, all'interno dell'Ateneo, per verificare l'aspetto complesso, quanto cruciale, della rispondenza tra l'offerta formativa predisposta (declinata, nell'ambito dei vari percorsi di studio, in termini di obiettivi formativi, profili professionali di riferimento e risultati di apprendimento attesi) e la domanda proveniente dal mercato del lavoro, il Nucleo ha preso in esame, da un punto di vista metodologico ed organizzativo, le "Linee Guida per la consultazione degli stakeholder" sviluppate dal Presidio di Qualità nel mese di ottobre 2015 e, da un punto di vista più prettamente applicativo, le caratteristiche delle indagini e delle consultazioni condotte da quel momento in avanti nonché i contenuti dei rapporti di riesame ciclici messi a punto ed approvati dai CdS che hanno affrontato questo processo nei mesi immediatamente successivi⁴⁷.

Per quanto riguarda le linee guida interne, si tratta di un documento predisposto e diffuso dal Presidio con l'obiettivo di sistematizzare le modalità di organizzazione e di svolgimento delle differenti iniziative di consultazione delle organizzazioni rappresentative del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni promosse sia a livello di Ateneo (grazie al lavoro svolto dalla Divisione Mercato) sia a livello di singolo CdS. Le linee guida riportano le indicazioni di massima da seguire per lo svolgimento delle consultazioni nei due momenti fondamentali rappresentati dalla progettazione di un nuovo CdS e dalla

⁴⁶ "Le attività didattiche integrative (esercitazioni, laboratori, discussioni di casi, etc.), ove presenti, sono state utili all'apprendimento della materia?".

⁴⁷ Si tratta, segnatamente, del Corso di laurea in Economia e Finanza (CLEF), dei percorsi magistrali in Amministrazione, Finanza aziendale e Controllo (AFC), International Management (IM) e Discipline Economiche e Sociali (DES) e del Corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (CLMG).

revisione periodica di un percorso già attivo, specificando che esse devono mirare, nel primo caso, a verificare la validità dei contenuti del progetto formativo e l'adeguatezza dei suoi elementi costitutivi nonché a raccogliere spunti e indicazioni utili al completamento del processo di progettazione e, nella seconda fattispecie, a:

- accertare la permanenza della validità del progetto formativo con le eventuali modifiche che si intendono apportare;
- verificare l'adeguatezza degli elementi caratterizzanti il percorso formativo esistente rispetto all'evoluzione dei fabbisogni espressi dal mercato del lavoro;
- riscontrare l'efficacia del percorso formativo attraverso i feedback ricevuti dai soggetti consultati sulle caratteristiche dei laureandi e dei laureati di quel CdS.

Il documento predisposto dal Presidio di Qualità contiene anche un esplicito richiamo alla necessità che le organizzazioni e gli enti da consultare in queste occasioni siano selezionate con cura, in modo da garantire un'adeguata rappresentatività dei profili professionali di riferimento dei relativi CdS e dei possibili (o effettivi) mercati geografici di sbocco dei laureati.

Nel concreto, il Nucleo ha potuto constatare che le consultazioni dei rappresentanti del mercato del lavoro avvenute dopo la divulgazione di queste linee guida sono state effettivamente svolte seguendo i criteri e le indicazioni in esse riportate. In particolare, la Divisione Mercato ha organizzato, in preparazione dello sviluppo del riesame ciclico da parte dei cinque CdS sopra indicati, specifiche *survey* consistenti nella somministrazione, con metodo CAWI, di un questionario strutturato a gruppi di imprese, enti ed organizzazioni individuati sia in base alla loro rappresentatività rispetto agli sbocchi professionali previsti dai rispettivi programmi formativi sia in base alla loro esperienza diretta di inserimento di laureati provenienti da tali percorsi. Gli aspetti sui quali è stato chiesto ai soggetti consultati di esprimersi hanno riguardato:

1. la coerenza tra gli sbocchi e le figure professionali di riferimento del CdS e le esigenze espresse dal settore economico-produttivo di appartenenza delle realtà intervistate;
2. la coerenza tra i risultati di apprendimento previsti al termine del CdS e quelli richiesti dal mercato del lavoro per un laureato in quelle specifiche discipline;
3. l'effettivo riscontro dei risultati di apprendimento previsti al termine del CdS nelle competenze e abilità dimostrate sul campo dai laureati da esso provenienti;
4. la validità e la rispondenza alle esigenze espresse dal settore economico-produttivo di riferimento delle conoscenze, delle competenze e delle abilità dimostrate dai laureati provenienti dal CdS esaminato;
5. i punti di forza e le aree di miglioramento della preparazione complessivamente riscontrata nei laureati provenienti dal CdS esaminato.

L'adeguatezza e l'efficacia del modo con cui sono state condotte le consultazioni delle organizzazioni rappresentative del mercato del lavoro sono confermate dai commenti espressi dai gruppi di riesame dei CdS che hanno lavorato ai corrispondenti rapporti ciclici predisposti all'inizio dell'anno corrente, tutti di tenore positivo sia per quanto riguarda la tipologia e la numerosità delle realtà coinvolte, sia per la loro rappresentatività del mercato nazionale ed internazionale di sbocco dei rispettivi laureati. Nello specifico hanno aderito alle consultazioni:

- per il corso triennale CLEF, 1 esponente di un'istituzione europea e 9 società operanti nei settori della finanza, della consulenza e della revisione a livello nazionale e internazionale;
- per il corso magistrale AFC, 26 imprese operanti in mercati sia nazionali che internazionali nei settori finanziario, della consulenza, dei servizi di massa e professionali;
- per il corso magistrale IM, 16 imprese operanti in mercati sia nazionali che internazionali nei settori manifatturieri, della consulenza, delle telecomunicazioni e del commercio on line.
- per quanto il corso magistrale DES-ESS, 1 esponente di un'istituzione europea e 16 tra aziende e società operanti in mercati sia nazionali che internazionali nei settori finanziari, assicurativi, della consulenza e delle telecomunicazioni;
- per il corso magistrale a ciclo unico CLMG, 19 rappresentanti di studi professionali legali e notarili, tra i quali alcuni a vocazione internazionale.

La varietà, la significatività e (se si eccettua il caso del CLEF) la numerosità delle organizzazioni consultate in queste occasioni consentono anche al Nucleo di Valutazione di esprimere un giudizio favorevole sul processo che conduce all'individuazione e alla selezione degli esponenti dei settori professionali di riferimento di ciascun CdS, che oltre ad essere sempre datori di lavoro di laureati dei CdS in esame sono anche adeguatamente rappresentativi di tali settori, rendendo possibile, in ultima analisi, la raccolta di feedback di primaria utilità relativamente alle esigenze provenienti dai corrispondenti ambiti produttivo/professionali, in termini di profili e di competenze attese, e all'efficacia dei percorsi formativi erogati.

Proprio dall'analisi dei rapporti di riesame ciclici predisposti dai cinque CdS il Nucleo ha avuto modo di verificare che le osservazioni e gli spunti acquisiti mediante queste indagini, integrate da altre informazioni a disposizione delle singole direzioni dei CdS⁴⁸, sono stati utilizzati dai corrispondenti gruppi di riesame per effettuare gli opportuni riscontri volti ad accertare la permanenza della validità del "progetto" formativo alla base di ciascun CdS, attraverso l'esame dell'adeguatezza e della rispondenza degli obiettivi formativi nonché dei risultati di apprendimento attesi, visti non solo a livello complessivo ma andando ad approfondire i contenuti e le caratteristiche dei programmi dei principali insegnamenti che ne compongono il piano degli studi e l'insieme di conoscenze e competenze che essi consentono di far acquisire agli studenti. In talune circostanze (si vedano, ad esempio, i casi del CLEF, di AFC e CLMG) queste analisi hanno fatto emergere l'esigenza di pianificare degli interventi di modifica inerenti a specifici ambiti formativi o a determinate modalità didattiche adottate negli insegnamenti allo scopo di integrare o rafforzare lo sviluppo di particolari competenze richieste dal mercato.

In conclusione, alla luce di quanto rilevato, il Nucleo ritiene che, anche grazie agli affinamenti procedurali sviluppati e proposti dal Presidio di Qualità, la metodologia utilizzata dai CdS dell'Ateneo per accertare la coerenza tra la domanda di formazione proveniente dal mercato del lavoro e la struttura e i contenuti dei percorsi (in termini di profili professionali individuati, obiettivi formativi specifici e risultati di apprendimento attesi) sia non solo corretta ma anche in grado di far emergere un'efficace inquadramento dell'attualità dei progetti formativi predisposti e di stimolare l'attuazione delle misure di adeguamento eventualmente occorrenti.

In merito alla frequenza delle consultazioni di rappresentanti dei rispettivi sistemi professionali di riferimento e, più in generale, degli stakeholder dei CdS, il Nucleo rileva che nel corso degli ultimi tre anni sono state condotte indagini mirate relative ai mercati di sbocco di 6 percorsi formativi⁴⁹. Pur nella consapevolezza che i rapporti e i momenti di confronto che l'Ateneo, a livello complessivo, e le direzioni dei singoli percorsi formativi, in termini più specifici, hanno con le diverse realtà del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni sono costanti e di varia natura e profondità⁵⁰, il Nucleo invita i Dean delle Scuole a proseguire nei prossimi mesi con la medesima intensità le attività di consultazione svolte secondo i criteri previsti dalle nuove linee guida predisposte dal Presidio, in modo da assicurare, entro la fine del 2017, la "copertura" di tutti i programmi che avranno completato almeno un ciclo di studi.

Con riferimento alla modalità di formulazione degli obiettivi formativi dei CdS, il Nucleo ribadisce le considerazioni svolte nella relazione dello scorso anno in merito alla loro corretta declinazione secondo lo schema dei "descrittori di Dublino" previsto dalle Linee guida europee. Ciò è facilmente desumibile

⁴⁸ Derivanti da ricognizioni ad hoc autonomamente promosse, organizzazioni di tavoli di lavoro permanenti con rappresentanti di specifiche realtà professionali, indagini sistematiche delle opinioni delle imprese sulle attività di stage svolte da laureandi o laureati di quei percorsi formativi.

⁴⁹ In aggiunta a quelle richiamate nelle pagine precedenti, recentemente è stata avviata dalla Divisione Mercato dell'Ateneo un'ulteriore rilevazione (ancora in corso di svolgimento al momento della stesura della presente relazione), avente ad oggetto le aziende e le altre organizzazioni rappresentative dei profili professionali di riferimento del corso magistrale CLEFIN-Finance.

⁵⁰ Si va dal tavolo di confronto permanente attivo, a livello di Ateneo, con un gruppo selezionato di "top employer" dei laureati dei CdS (noto con il nome "*Programma Partner per lo Sviluppo*") ai rapporti di collaborazione su base continuativa con un altro gruppo di imprese (cosiddette "Imprese Associate") finalizzata a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e a sviluppare attività mirate di recruiting direttamente presso l'Ateneo, dalle iniziative di recruiting mono-azienda o multi-azienda organizzate periodicamente dall'Ateneo (quale, ad esempio, "*Bocconi & Jobs*") fino ai focus group di natura settoriale o funzionale e alle testimonianze di manager e altri esponenti di spicco di determinate realtà imprenditoriali.

dall'esame del contenuto dei Quadri A4a, A4b e A4c delle schede SUA-CdS, in cui i risultati di apprendimento attesi sono riportati in modo chiaro e adeguatamente dettagliato per ciascuna categoria di descrittori, permettendo 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, per ciascun CdS, le modalità e gli strumenti con i quali lo studente potrà acquisire le competenze trasversali riconducibili all'autonomia di giudizio, alle abilità comunicative e alla capacità di apprendimento.

A questo riguardo è opportuno sottolineare che, in occasione della compilazione dell'edizione 2016-'17 delle SUA-CdS, i gruppi di AQ dei CdS, cogliendo l'opportunità, prevista dal MIUR a partire proprio da quest'anno, di apportare variazioni non rilevanti ai contenuti del Quadro A4.b (relativo ai risultati di apprendimento attesi in termini di "conoscenze e comprensione" e "capacità di applicare conoscenze") senza che ciò prefiguri una modifica di ordinamento didattico, hanno provveduto a rivedere le definizioni riportate con riferimento a questi due descrittori allo scopo di semplificare e/o migliorare la formulazione di alcuni passaggi. Tali interventi, sviluppati sotto la guida attenta del Presidio di Qualità e indotti, in parte, da specifici suggerimenti espressi dalle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (come richiamato dal Nucleo nella precedente relazione annuale) e, in parte, dalla nuova struttura prevista per questo specifico riquadro della SUA-CdS (che per la prima volta è articolato in una sezione di sintesi e in una sezione di dettaglio), hanno dato luogo a descrizioni ancora più accurate ed articolate in modo da consentire una precisa identificazione delle attività formative nell'ambito delle quali ciascun risultato di apprendimento è acquisito.

Il Nucleo di Valutazione non può che apprezzare lo sforzo compiuto dai CdS per migliorare ulteriormente la chiarezza della formulazione degli obiettivi formativi espressi in termini di risultati di apprendimento attesi.

Per quanto riguarda, infine, il monitoraggio degli sbocchi occupazionali dei laureati, come già indicato nella relazione dello scorso anno, si fa presente che l'Università da molti anni organizza e conduce autonomamente periodiche indagini finalizzate a tenere sotto controllo il processo di inserimento professionale al termine di ogni ciclo di studi. In particolare, la Divisione Mercato dell'Ateneo provvede a sviluppare sondaggi a 1, 3 e 5 anni dalla laurea (sia essa triennale o magistrale), utilizzando in maniera combinata le tecniche CAWI e CATI⁵¹. Il sistema di rilevazione adottato produce generalmente risultati soddisfacenti in termini di tassi di *redemption*, soprattutto per quanto riguarda le rilevazioni a 1 e a 3 anni dalla laurea (le prime danno luogo, mediamente, a percentuali di risposte superiori al 90%, quelle a 3 anni registrano quote di partecipanti comprese tra l'80% e il 90%, mentre le indagini a 5 anni forniscono una *redemption* fisiologicamente inferiore, ma comunque molto positiva, con tassi che si mantengono in un *range* compreso tra il 75% e l'80%). Le informazioni raccolte con questi strumenti, ancorché non censimentarie, consentono di tracciare un quadro molto preciso e decisamente attendibile delle condizioni e delle dinamiche occupazionali che caratterizzano i laureati dei vari CdS dell'Ateneo (il questionario contiene, infatti, domande specifiche sul tipo di impiego – a tempo indeterminato, a tempo determinato, contratto a progetto, stage, etc., sul settore aziendale e sull'area funzionale di inserimento, sull'area geografica di occupazione, nonché sul livello di retribuzione).

Soffermando brevemente l'attenzione sui risultati relativi alle più recenti rilevazioni svolte, si può notare chiaramente che, a livello complessivo, le percentuali di laureati occupati⁵² sono molto soddisfacenti con riferimento a tutti i periodi di indagine considerati, collocandosi su livelli ben superiori rispetto a quelli registrati, su base nazionale, nelle corrispondenti aree disciplinari, soprattutto se si guarda alla performance a 1 anno dal completamento degli studi (come si evince dalle Tab. 14, 15 e 16, in cui sono riportati gli opportuni confronti con i dati complessivi desumibili dall'indagine "Almalaurea"⁵³).

In particolare, mentre le rilevazioni svolte a 1 anno dal conseguimento del titolo evidenziano un divario piuttosto consistente (attorno ai 20 punti percentuali) tra i tassi di occupazione dei laureati triennali e

⁵¹ In particolare, è previsto il passaggio ad interviste telefoniche guidate in caso di mancata partecipazione, entro una scadenza prestabilita, alla rilevazione assistita via web.

⁵² Calcolate considerando come base la cosiddetta "forza lavoro", ossia i laureati totali al netto di coloro che non rispondono alle rilevazioni o che dichiarano di proseguire gli studi universitari.

⁵³ Rapporto sulla condizione occupazionale dei laureati - anno di indagine 2015.

quelli dei laureati magistrali, con l'aumentare dell'intervallo temporale delle indagini tale differenza tende ad annullarsi, al punto che quelle condotte a 5 anni dalla laurea mostrano un sostanziale allineamento delle percentuali di occupati su valori molto prossimi al 100%.

Per commenti più specifici sulle performance occupazionali inerenti ai singoli CdS si rimanda a quanto riportato nel cap.II (par.3).

Tab. 14 – Tassi di occupazione dei laureati a 1 anno dalla laurea: confronto Bocconi – Gruppo AlmaLaurea (anno d'indagine 2015)

Percentuale di occupati	CdL gruppo discip. economico-statistico	CdLM gruppo discipl. economico-statistico	CdS Classi di Giurisprudenza
Valori Medi CdS Bocconi	75,3%	94,2%	92,9%
Valori Medi “Gruppo AlmaLaurea”	56,2% ⁵⁴	74,5% ⁵⁵	42,5% ⁵⁵

Tab. 15 – Tassi di occupazione dei laureati a 3 anni dalla laurea: confronto Bocconi – Gruppo AlmaLaurea (anno d'indagine 2015)

Percentuale di occupati	CdL gruppo discip. economico-statistico	CdLM gruppo discipl. economico-statistico	CdS Classi di Giurisprudenza
Valori Medi CdS Bocconi	91,7%	97,1%	89,5%
Valori Medi “Gruppo AlmaLaurea”	n.d.	85,4% ⁵⁵	50,5% ⁵⁵

Tab. 16 – Tassi di occupazione dei laureati a 5 anni dalla laurea: confronto Bocconi – Gruppo AlmaLaurea (anno d'indagine 2015)

Percentuale di occupati	CdL gruppo discip. economico-statistico	CdLM gruppo discipl. economico-statistico	CdS Classi di Giurisprudenza
Valori Medi CdS Bocconi	99,0%	97,4%	95,6%
Valori Medi “Gruppo AlmaLaurea”	n.d.	90,5% ⁵⁵	74,5% ⁵⁵

⁵⁴ Fonte: rielaborazione dati AlmaLaurea, effettuata per assicurare la confrontabilità con i criteri di calcolo utilizzati per le analisi svolte dall'Ateneo, riportando la quota di “Lavora e non è iscritto alla magistrale” al valore totale della forza-lavoro (“Lavora e non è iscritto alla magistrale” + “Non lavora, non è iscritto alla magistrale e non cerca” + “Non lavora, non è iscritto alla magistrale ma cerca”).

⁵⁵ La percentuale riportata è il “Tasso di occupazione (def. Istat Forze di lavoro)”, espressamente indicato nelle tabelle del Rapporto AlmaLaurea, che considera come “occupati” tutti coloro che dichiarano di svolgere un'attività, anche di formazione, purché retribuita. Nelle presenti analisi di confronto è stato scelto tale indicatore (elaborato da AlmaLaurea solo per i corsi di laurea magistrale - biennali o ciclo unico) perché affine alle modalità di calcolo adottate dall'Università Bocconi.

Cap. II: Il sistema di AQ a livello dei Corsi di Studio

2.1 Premessa

La valutazione dello stato di applicazione del sistema di AQ nei singoli Corsi di Studio dell'Ateneo e delle performance di qualità da essi riportate viene condotta dal Nucleo, nelle pagine che seguono, tenendo conto dei dati disponibili sugli indicatori ANVUR relativi alle carriere degli studenti, su altri indicatori specifici prodotti dall'Ateneo e sugli esiti rilevati dell'inserimento professionale dei laureati, nonché delle informazioni e di altri elementi utili desunti dai rapporti di riesame, dalle relazioni delle CPDS e dai rapporti degli audit fino ad oggi svolti dal Presidio.

Se si esclude quest'ultima fonte informativa, che sarà utilizzata per dar conto, puntualmente, dei rilievi riscontrati in sede di audizione dei singoli percorsi formativi esaminati e dello stato di applicazione e funzionamento dei processi di AQ al loro interno, per quanto riguarda gli altri aspetti l'approccio adottato dal Nucleo (anche per motivi di praticità e di efficienza espositiva) è quello di soffermarsi esclusivamente sulle situazioni particolari che emergono dalla loro analisi, in termini di criticità o di scostamenti pronunciati rispetto all'anno precedente, dando per assodato che per i casi non citati le condizioni e i livelli di prestazione riscontrati siano soddisfacenti e non richiedano, pertanto, commenti ad hoc.

Per quanto riguarda, inoltre, i temi di analisi suggeriti dall'ANVUR nelle "Linee Guida 2016 per la Relazione Annuale" che fanno riferimento ai servizi di supporto allo studio e alle dotazioni infrastrutturali e tecnologiche, è opportuno ricordare che sia gli uni che le altre sono organizzati e presidiati dall'Ateneo in modo centralizzato e vengono messi a disposizione di tutti i Corsi di Studio in modo sostanzialmente indifferenziato (vi sono solo alcune marginali distinzioni rilevabili per i tre diversi cicli formativi). Ciò rende inappropriato un esame della loro adeguatezza e qualità a livello di singolo Corso di Studio; per contro, sempre in coerenza con quanto sopra indicato circa l'utilità di concentrare l'attenzione sugli aspetti di maggior rilievo in termini di criticità o scostamenti rilevati, il Nucleo ha scelto di non procedere, neanche a livello complessivo, ad una disamina dei servizi e delle infrastrutture offerti dall'Università, un esercizio che quest'anno non consentirebbe di apportare alcun elemento particolare di novità rispetto a quanto ampiamente dettagliato nella precedente relazione (cap. II, par. 3 e 4, a cui si rimanda per ogni approfondimento), dal momento che il quadro generale è rimasto sostanzialmente immutato e si conferma pienamente soddisfacente.

2.2 Evidenze desunte dagli indicatori di performance

Si riportano di seguito i commenti puntuali relativi ad alcuni indicatori che, anche in base a quanto è emerso dalle analisi effettuate nel cap.I (par.2), mostrano valori meritevoli di attenzione con riferimento a specifici Corsi di Studio.

CFU conseguiti al termine del I anno su CFU previsti (Ind1)

Relativamente a questo indicatore si pone in risalto, nell'anno considerato (2013-'14), il netto incremento delle performance degli iscritti al CLEFIN (per i quali la percentuale media di CFU conseguita al I anno sale all'84% dal 71% dell'a.a. 2012-'13 e si porta su livelli più coerenti con quelli che caratterizzano gli altri percorsi di laurea magistrale, che variano da un minimo del 77% a un massimo del 98%) e, d'altra parte, una riduzione di pari entità, ma in senso inverso (dall'83% al 71%), riscontrata tra gli studenti del 1° anno del CLEACC. Per quanto riguarda quest'ultimo andamento, il calo rilevato, per quanto significativo, non desta alcuna preoccupazione in quanto dovrebbe trattarsi di un fenomeno del tutto episodico: a testimonianza di ciò si possono richiamare i dati a disposizione dell'Ateneo relativi agli immatricolati dell'anno successivo (2014-'15), che mostrano un ritorno su livelli ancor più elevati del passato, con una percentuale di crediti formativi superati al termine del I anno pari al 92%.

Prosecuzioni nello stesso Corso al 2° Anno (Ind3)

Come accennato nel cap.I (par.2) l'unico Corso di Studio dell'Ateneo in cui i valori di questo indicatore risultano non soddisfacenti è il percorso triennale CLES, che nell'anno considerato (2013-'14) registra una quota di prosecuzioni al II anno di corso pari al 72,8%, inferiore sia alle performance degli altri percorsi di I livello dell'Ateneo (che si attestano su percentuali medie sempre superiori all'85%) sia al valore medio nazionale della classe di CdS di appartenenza (pari a 76,4%); il dato evidenziato appare, inoltre, anche in peggioramento rispetto alla precedente rilevazione (era pari a 81,3% nell'a.a. 2012-'13).

Un esame più articolato dei fattori in grado di incidere su questo tipo di performance rivela che oltre l'84% delle "mancate prosecuzioni"⁵⁶ al II anno del CLES nell'a.a.2013-'14 è costituito da cambi di corso di laurea interni all'Ateneo (in parte favoriti dall'esistenza della cosiddetta "base comune" che caratterizza buona parte dei percorsi triennali offerti dall'Ateneo, come più ampiamente indicato nel precedente capitolo). Al netto di questo "movimenti" interni, la quota degli abbandoni veri e propri è pari al 5,2%, che, per quanto non trascurabile, risulta più che in linea con i valori medi che contraddistinguono i corsi della Scuola Universitaria (che oscillano intorno al 6%).

Permane, tuttavia, la questione dell'attrattività del programma formativo, che appare un po' messa in discussione dal numero consistente di passaggi che avvengono ad altri corsi di laurea e che proseguono negli anni nonostante i diversi interventi messi in campo dalla direzione (e di cui il Nucleo ha dato conto nella relazione dello scorso anno), soprattutto per contrastare la percezione diffusa tra gli studenti della particolare difficoltà di questo percorso di studi. Per far fronte in modo più risoluto a questa situazione, su proposta avanzata dal Dean della Scuola di riferimento, gli organi di governo dell'Ateneo hanno recentemente deliberato l'adozione di una misura piuttosto drastica, consistente in un sostanziale dimezzamento del numero di immatricolazioni programmate per questo corso che, a decorrere dall'a.a.2016-'17, passeranno da 234 a 117. La ratio alla base di un simile intervento è quella di consentire la selezione di un numero più ristretto, ma anche più motivato, di studenti intenzionati realmente ad affrontare (e portare a termine) un percorso che ha, per sue caratteristiche fondative, un taglio più teorico e un approccio di studi più quantitativi rispetto ad altri CdS triennali offerti dall'Ateneo.

Il Nucleo valuta con favore la decisione presa dall'Ateneo, che indubbiamente costituisce una risposta "forte" ad un problema che andava trascinandosi da qualche anno e che, attraverso un consistente ridimensionamento della classe studentesca, pone le basi per dar luogo ad un percorso formativo di nicchia, in cui gli studenti possano essere guidati e seguiti con cura nell'avanzamento della loro carriera universitaria.

Prosecuzioni nello stesso Corso al 2° Anno con più di 39 CFU (Ind5)

Dall'analisi dei valori registrati dai singoli Corsi di Studio si rileva che le uniche situazioni "fuori standard" si riscontrano nell'ambito del CLES (che registra, nell'anno di riferimento, una quota di prosecuzioni al II anno pari a 64,8%, a fronte di una percentuale media di tutti i CdS dell'Ateneo pari al 79%) e del BIEMF (con una quota di poco inferiore al 64%).

Se alla base dei risultati non soddisfacenti del CLES incidono, anche in questo caso, i fattori già esaminati con riferimento all'indicatore n.3, per quanto riguarda il BIEMF la questione è un po' diversa e ben nota alla direzione del corso che, in seguito ad alcuni approfondimenti condotti nel corso del 2013, aveva appurato che ad incidere in modo prevalente sulla presenza di una quota piuttosto contenuta di prosecuzioni al 2° anno con oltre 39 CFU erano le performance degli studenti internazionali del corso⁵⁷, che non risultavano particolarmente brillanti nelle prime fasi di avvio del percorso formativo. Queste indicazioni hanno indotto il gruppo di riesame del CdS a definire, nel relativo rapporto del 2014, uno specifico intervento di miglioramento volto a "*supportare maggiormente il processo di inserimento degli studenti internazionali, in termini di sviluppo di conoscenze, comprensione del funzionamento del percorso di studi, maggiore integrazione all'interno della vita universitaria*". Tale intervento si è tradotto, in concreto, nell'organizzazione, a partire dall'a.a. 2014-'15 (e, dunque, con riferimento al percorso BIEF che, a partire da quell'anno, è

⁵⁶ Segnatamente, si tratta di 76 studenti su 90 totali (dati forniti dall'Ufficio "Elaborazioni e Analisi Dati" dell'Ateneo relativi agli immatricolati nell'a.a.2013-'14 che si sono iscritti al 2° anno).

⁵⁷ Si ricorda che tale programma, impartito interamente in lingua inglese, ha una forte quota di iscritti provenienti da fuori Italia (il 48% degli immatricolati nell'a.a.2013-'14 aveva, infatti, conseguito il diploma di scuola superiore all'estero).

subentrato al BIEMF), di una serie di attività orientate soprattutto agli studenti internazionali e sviluppate nella settimana che precede l'inizio delle attività didattiche, consistenti in: seminari informativi sul percorso di studio, sul modello didattico utilizzato e sulle procedure amministrative da seguire, “*crash course*” di lingua italiana, eventi volti a stimolare la socializzazione degli studenti. L'azione è proseguita anche nell'anno successivo (come indicato nel rapporto di riesame 2016 del BIEF) e i risultati appaiono per ora confortanti, se si considera che:

- la percentuale di “abbandoni” al termine del I anno⁵⁸ è in progressiva diminuzione nel corso dell'ultimo triennio (10,7% nell'a.a.2012-13, 7,1% nell'a.a.2013-14 e 5,5% nell'a.a.2014-15);
- la percentuale di crediti acquisiti alla fine del I anno sul totale da conseguire nell'a.a. 2014-15 (81,3%) è leggermente aumentata rispetto ai livelli registrati nei due anni accademici precedenti (80,2% nell'a.a.2012-13 e 79,8% nell'a.a.2013-14).

Se questi due trend positivi continueranno anche in futuro miglioreranno, di conseguenza, anche le performance del BIEF in termini di percentuali di studenti che proseguono al secondo anno dello stesso CdS con più di 39 CFU, considerato che tale indicatore misura l'insieme degli effetti prodotti dalle due variabili richiamate.

Laureati stabili regolari dopo N anni (Ind9 Temp)

In relazione a questo indicatore i dati relativamente meno positivi, tra tutti i CdS dell'Ateneo, sono quelle che fanno capo al CLES (con una quota pari al 61,7%), al CLMG (68%) e al DES/ESS (73%).

Nel primo caso, considerato che i laureati sono calcolati assumendo come base di riferimento gli studenti immatricolati (N anni prima), la presenza di una performance non esaltante (ed inferiore rispetto a quella di tutti gli altri percorsi erogati dall'Ateneo) è ancora una volta imputabile al fenomeno del più basso tasso di prosecuzioni al II anno che caratterizza questo CdS e sul quale si è già avuto di soffermarsi in precedenza.

In merito al corso di laurea magistrale in Giurisprudenza il dato rilevato (pur mantenendosi inferiore a quello medio di Ateneo), se rapportato all'anno precedente, mostra in realtà un consistente incremento (di oltre il 10%) della quota di laureati stabili regolari, che lo colloca su un livello di assoluta eccellenza nell'ambito del proprio raggruppamento disciplinare (il valore medio nazionale espresso dalla classe LMG-01 è pari a circa il 15%).

Per quanto riguarda, infine, il corso magistrale DES/ESS, la minore performance registrata rispetto a tutti gli altri programmi di II livello dell'Ateneo (tale comunque da esprimere un valore dell'indicatore superiore di circa il 15% rispetto a quello medio nazionale della classe di CdS di appartenenza) può essere spiegata, in parte, con la difficoltà intrinseca di questo percorso formativo (che ha un piano degli studi ricco di insegnamenti dallo spiccato contenuto quantitativo) e, in parte, con la maggiore propensione dei suoi studenti a proseguire gli studi (generalmente con un Dottorato di Ricerca)⁵⁹, che potrebbe indurre una buona parte di essi a dedicare maggiore attenzione all'ottenimento di elevate performance accademiche e/o allo sviluppo di una tesi di laurea di valore, anche a costo di impiegare più tempo del previsto per laurearsi.

2.3 Evidenze desunte dagli esiti delle rilevazioni sull'inserimento professionale dei laureati

Se si prendono in esame le performance dei laureati magistrali, i risultati delle più recenti rilevazioni condotte (edizione 2015 e precedenti) evidenziano che i tassi medi di occupazione sono quasi sempre allineati tra i vari programmi formativi (con scostamenti compresi in un *range* massimo del 5%). L'unica eccezione, in questo senso, è rappresentata dai laureati del corso ACME, l'80% dei quali dichiara di avere un impiego ad 1 anno dalla laurea, una quota che appare in calo rispetto ai valori dell'anno precedente

⁵⁸ Si intendono, con questo termine, le mancate prosecuzioni in un qualsiasi corso di studio dell'Ateneo.

⁵⁹ Dalle indagini sull'inserimento professionale dei laureati condotte nel 2015 emerge, infatti, che il 18% dei laureati del DES, intervistati a 1 anno dal conseguimento del titolo, ha scelto di proseguire ulteriormente gli studi, rispetto ad una quota media relativa a tutti i corsi della Scuola Superiore Universitaria pari ad appena il 3%.

(86%) e che risulta decisamente inferiore al dato medio riferito all'insieme dei corsi di laurea magistrale offerti dall'Ateneo (pari al 94,2%). Estendendo l'orizzonte temporale delle rilevazioni (a 3 e a 5 anni dalla laurea) i tassi di occupazione dei laureati di questo corso (pari, rispettivamente, a 93,1% e 93,6%) tendono, invece, ad avvicinarsi a quelli medi complessivi della Scuola Superiore Universitaria (rispettivamente: 97,1% e 97,4%). La condizione dei laureati ACME riflette, in ogni caso, le difficili prospettive occupazionali che permangono, in particolare nel nostro Paese, nei settori artistico-culturali e del media-entertainment (spettacolo, media, editoria, intrattenimento), che rappresentano gli sbocchi prevalenti di questo percorso di studi.

Nel rimarcare che, nonostante il contesto congiunturale sfavorevole, i dati di placement mostrati da ACME restano comunque ampiamente accettabili, soprattutto se paragonati ai livelli che si riscontrano nel panorama nazionale, il Nucleo segnala che la strategia dell'Ateneo che punta ad accrescere le opportunità occupazionali all'estero per i suoi laureati (chiaramente espressa nel Piano 2016-2020⁶⁰) potrebbe favorire questo programma, che è erogato interamente in lingua inglese; le nuove iniziative che si metteranno in campo per perseguire l'obiettivo indicato dovrebbero, infatti, stimolare un ulteriore incremento della tendenza dei laureati ACME ad indirizzarsi verso sbocchi lavorativi internazionali, già attualmente rilevante, se si considera che la quota di occupati all'estero registrata dall'indagine a 1 anno dalla laurea svolta nel 2015 risulta pari a circa il 43% (una delle più consistenti tra tutti i percorsi magistrali offerti dall'Ateneo).

Per quanto riguarda il CLMG, le performance occupazionali appaiono pienamente soddisfacenti (la quota di laureati con un impiego a un anno dal completamento del percorso di studio è pressoché pari al 93%, oltre il doppio del tasso medio di occupati registrato, a livello nazionale, nelle medesima area disciplinare⁶¹), mostrando anche un aumento dei valori (di circa il 5% complessivamente) nelle ultime tre rilevazioni svolte a 1 anno dalla laurea. Se a ciò si aggiunge che i dati rilevati a 5 anni dal completamento del percorso indicano tassi di occupazione ancor più elevati (95,6% per l'indagine 2015) e che il lieve calo che si osserva nella rilevazione svolta a 3 anni è di natura sostanzialmente fisiologica (dal momento che dopo tre anni si determina il passaggio dal praticantato all'attività professionale vera e propria che, in taluni casi, può comportare un breve periodo di disoccupazione), il quadro complessivo delle condizioni lavorative dei laureati del CLMG appare tale da non richiedere ulteriori commenti da parte del Nucleo.

Con riferimento, infine, ai corsi di laurea, risulta più complesso svolgere un'analisi attendibile dei trend occupazionali dei laureati, in considerazione della quota generalmente molto esigua di coloro che decidono di terminare gli studi ed intraprendere un percorso lavorativo (oscillante, in media, tra il 10% e il 12%, a seconda dei CdS e delle rilevazioni considerate) e del fatto che, per alcuni percorsi caratterizzati da dimensioni di studenti più contenute, il numero molto ridotto di laureati intervistabili dà luogo ad esiti piuttosto variabili da un anno all'altro⁶². Alla luce di queste premesse, il Nucleo ritiene opportuno limitare l'osservazione e il commento dei risultati occupazionali ai Corsi di Studio con almeno 20 laureati che hanno risposto alla rilevazione dichiarando di non aver proseguito gli studi universitari. Avendo riguardo all'ultima indagine svolta (edizione 2015) i percorsi che soddisfano questa condizione sono:

- Il CLEAM (84 laureati "non proseguenti" su 972), che mostra una percentuale di occupati ad 1 anno dalla laurea di poco inferiore alla media complessiva della Scuola Universitaria (72,6% vs. 75,3%); si tratta di un risultato che, se in valori assoluti appare positivo, in realtà rivela un calo piuttosto marcato rispetto ai valori abituali degli anni precedenti (il tasso di occupati registrato dall'indagine 2014 era pari a 79,8% e quello emerso dall'indagine precedente era di poco superiore all'80%). Pur non essendo agevole comprendere le motivazioni alla base di questa variazione di performance e rimarcando, comunque, il fatto che si tratta di numeri molto esigui (un calo inferiore al 10% corrisponde, in termini assoluti, a circa 8 individui, considerata la

⁶⁰ L'obiettivo, in esso riportato, è quello di incrementare la percentuale di laureati occupati all'estero a 1 anno dalla laurea dall'attuale 25% al 30% entro il 2020.

⁶¹ 42,5% è il dato del "Tasso di occupazione (def. Istat Forze di lavoro)", pubblicato nel Rapporto AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati (anno di indagine 2015) con riferimento alle classi di laurea di Giurisprudenza (LMG/01, 22/S, 102/S).

⁶² È questo il caso del CLES, i cui laureati occupati o in cerca di lavoro non raggiungono mai la decina, rendendo di fatto quasi irrilevante qualunque tipo di analisi sulle tendenze occupazionali.

dimensione della base di riferimento), il Nucleo sottolinea l'opportunità di monitorare l'evoluzione futura di tale indicatore, al fine di accertare se esso sia un fenomeno temporaneo, ascrivibile a cause incidentali, o se il calo rilevato sia destinato a proseguire.

- il CLEACC (28/247), che rivela una quota di occupati ad 1 anno dalla laurea molto variabile da una rilevazione all'altra (71,4% nel 2015, 86,2% nel 2014 e 60% nel 2013), rendendo difficile l'individuazione di una qualche tendenza strutturale nel processo di inserimento lavorativo dei laureati di questo corso; al riguardo si può solo osservare che le performance registrate nei vari anni risultano sempre superiori rispetto al tasso medio di occupazione risultante a livello nazionale nell'area disciplinare di riferimento⁶³;
- il BIEMF (90/288), che è il programma triennale dell'Ateneo con la quota maggiore di laureati che non proseguono gli studi (generalmente superiore al 30%) e, pertanto, può essere considerato il più significativo ai fini delle presenti analisi; i dati che emergono dalle ultime indagini svolte, pur nella loro variabilità (86,7% nel 2015, 77,6% nel 2014, 84,9% nel 2013), mostrano che questo percorso garantisce i tassi occupazionali più elevati tra tutti i programmi di I livello offerti dall'Ateneo.

In conclusione, le evidenze esaminate consentono al Nucleo di esprimere una valutazione complessivamente positiva anche in merito al processo di inserimento professionale che avviene al termine dei percorsi triennali.

2.4 Evidenze desunte dai rapporti di riesame dei CdS e dalle relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti

Dall'analisi particolareggiata dei contenuti delle ultime edizioni dei rapporti di riesame (annuale e ciclici) dei Corsi di Studio, che il Nucleo riceve regolarmente dal Presidio, è possibile desumere che solo una quota molto esigua delle azioni definite dai rispettivi gruppi di riesame (per l'esattezza 2 su oltre 100 complessivamente riportate) rappresenta una risposta alla presenza rilevata di situazioni effettivamente problematiche⁶⁴. In tutti gli altri casi si tratta essenzialmente di interventi di miglioramento, sviluppati con finalità e prospettive più varie, che possono riguardare il conseguimento delle linee di sviluppo definite dal Piano Strategico dell'Ateneo⁶⁵, il potenziamento delle modalità e delle soluzioni didattiche volte a far sviluppare agli studenti particolari competenze e soft-skill o il perfezionamento di specifici aspetti, di cui il gruppo di riesame o gli studenti del corso (attraverso le valutazioni espresse nell'ambito delle periodiche rilevazioni delle loro opinioni o mediante segnalazioni formulate direttamente alla direzione del CdS) non appaiono pienamente soddisfatti⁶⁶.

Anche le segnalazioni e le proposte contenute nelle relazioni delle Commissioni Paritetiche sono essenzialmente formulate in un'ottica di miglioramento continuo e non traggono origine, in alcun caso, dalla constatazione della presenza di problemi o criticità particolari⁶⁷.

In conclusione, il quadro che emerge dal monitoraggio periodico dell'andamento dei percorsi formativi guidato dai gruppi di riesame dei CdS e presidiato dalle CPDS mostra una situazione pienamente sotto controllo in cui, pur nella sostanziale assenza di aspetti critici da affrontare, non appare venir meno

⁶³ Fonte: AlmaLaurea (Rapporto sulla condizione occupazionale dei laureati – anno di indagine 2015).

⁶⁴ In particolare, queste due azioni fanno riferimento ad interventi pianificati nell'ambito del riesame annuale del CLES al fine di porre rimedio al fenomeno (già descritto nel precedente par.2) relativo al deflusso non irrilevante di studenti verso altri corsi di studio che si verifica al termine del I anno.

⁶⁵ Con riferimento, ad esempio, all'incremento del numero di candidature di studenti stranieri, al rafforzamento delle dimensioni della mobilità internazionale degli studenti, allo sviluppo delle opportunità di svolgimento di stage all'estero.

⁶⁶ A questo tipo di motivazioni possono essere ascritti interventi che riguardano, ad esempio, il miglioramento del livello di integrazione tra gli insegnamenti previsti dal piano degli studi, la riorganizzazione dei contenuti di alcuni insegnamenti, il miglioramento della qualità del materiale didattico, il più chiaro inquadramento del ruolo svolto dai *teaching assistant*.

⁶⁷ Per un esame dettagliato dei suggerimenti formulati dalle CPDS e del loro utilizzo da parte dei gruppi di riesame dei CdS ai fini dello sviluppo di corrispondenti azioni di miglioramento si rimanda a quanto riportato nel cap. III (par.4) della presente relazione.

l'impegno dei CdS a perseguire con spirito proattivo obiettivi di miglioramento, alimentati dai processi di autovalutazione interni o stimolati dall'azione delle stesse Commissioni Paritetiche.

2.5 Evidenze desunte dagli interventi di audit condotti sui singoli CdS

In seguito all'emanazione delle "Linee Guida per la conduzione degli audit periodici interni dei Corsi di Studio", avvenuta nel mese di marzo 2016, il Presidio di Qualità (che, in virtù di quanto già specificato nel Cap.I.1, ha preso in carico la gestione di questo processo) ha iniziato a condurre i primi audit dei CdS dell'Ateneo seguendo un piano quadriennale che prevede il coinvolgimento di 5 corsi per anno, così da "coprire" l'intera offerta formativa di I e II livello al termine di ciascun ciclo.

Nella sequenza di percorsi da sottoporre ad audizione, si è deciso di inserire al primo anno i cinque programmi selezionati dall'Ateneo per la visita di accreditamento periodico (ossia il corso triennale CLEF, i corsi magistrali AFC, IM, DES/ESS e il corso magistrale a ciclo unico CLMG) e di collocare all'ultimo anno i CdS di più recente attivazione (BIG, WBB, BEMACS), in modo da assicurare che il processo di verifica intervenga dopo la conclusione di almeno un ciclo formativo.

Le linee guida definite dal Presidio prevedono che, durante ogni audit, siano ascoltati i seguenti soggetti o organi (identificati come i principali attori del sistema di AQ di un corso di studio in Bocconi)⁶⁸:

- il direttore e il gruppo di AQ del corso di studio;
- il gruppo di riesame del corso di studio;
- la Commissione Paritetica Docenti-Studenti;
- i rappresentanti degli studenti che siedono nel Comitato di corso di studio.

L'articolazione dei referenti del CdS che si è deciso di coinvolgere nelle audizioni è giudicata dal Nucleo sufficientemente varia ed esaustiva, consentendo di raccogliere istanze e punti di vista differenti sull'andamento e le modalità di gestione di un CdS, ma anche di approfondire in modo adeguato i principali elementi che compongono il sistema di AQ e che sono declinati nei requisiti di accreditamento.

In relazione a quest'ultimo aspetto si segnala che i temi approfonditi nel corso dei diversi incontri in cui si articola un audit fanno essenzialmente riferimento ai punti di attenzione di cui al requisito AQ5 del modello di accreditamento⁶⁹, così da permettere, sulla base delle evidenze raccolte, un accertamento completo del grado di applicazione del sistema di AQ nell'ambito del CdS esaminato.

Gli audit eseguiti alla data della redazione della presente relazione (e di cui sono disponibili gli esiti⁷⁰) sono stati 4 ed hanno interessato, nell'ordine, i corsi AFC, IM, CLEF e CLMG.

Di seguito si richiamano i principali rilievi emersi con riferimento a ciascuna audizione, desunti dai rapporti predisposti dai rispettivi gruppi di audit che sono stati regolarmente trasmessi al Nucleo di Valutazione (come previsto dalle linee guida sopra menzionate).

Corso di laurea magistrale in Amministrazione, Finanza aziendale e Controllo (AFC)

L'audit ha messo in luce la consapevolezza da parte della direzione del CdS dei meccanismi di funzionamento del sistema di AQ, riscontrabile in un monitoraggio ed una gestione accurata di tutti i processi fondamentali in cui esso si articola. In particolare si segnalano:

- l'efficacia delle iniziative di consultazione degli stakeholder, dai cui esiti è stata colta e tradotta in concreto l'esigenza di adattare le modalità didattiche e/o di valutazione di alcuni insegnamenti del CdS al fine di rafforzare lo sviluppo di specifiche soft-skill richieste dal mercato del lavoro;

⁶⁸ Si fa presente che la mancata previsione di un coinvolgimento negli audit dei CdS dei direttori di Dipartimento trova la sua ragione nella particolare conformazione della *governance* dell'Università, che identifica nelle Scuole le strutture di riferimento incaricate di coordinare la pianificazione e l'erogazione delle attività formative, mentre i Dipartimenti non hanno competenze dirette in materia di gestione dei corsi di studio.

⁶⁹ Il riferimento è al documento ANVUR "Indicazioni operative alle Commissioni di Esperti della Valutazione per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio".

⁷⁰ In realtà il giorno 11 luglio 2015, in concomitanza con la seduta del Nucleo in cui è stata approvata (e chiusa) la presente relazione, si è svolto anche l'ultimo audit previsto per il 2016, avente ad oggetto il corso magistrale DES/ESS, di cui ovviamente non è possibile dar conto in questa sede.

- le analisi di benchmark internazionali svolte nel corso degli anni su autonoma iniziativa della direzione del corso, che hanno fatto emergere la presenza di un sostanziale allineamento tra le competenze richieste a livello internazionale nelle aree di riferimento del CdS e quelle che tale percorso si prefigge di far acquisire ai propri studenti;
- l'attenzione mostrata nel dare ascolto e seguito alle istanze degli studenti.

Quale unico aspetto suscettibile di miglioramento, il gruppo di audit ha evidenziato la possibilità di alimentare un più efficace flusso informativo tra la direzione del CdS e gli altri attori coinvolti nei processi di AQ, inclusi gli studenti, in modo da assicurare piena trasparenza e condivisione dei percorsi di miglioramento che con impegno essa intraprende e pone in essere.

Corso di laurea magistrale in International Management (IM)

Il gruppo di audit ha rilevato la presenza di diversi punti di forza che caratterizzano le modalità con cui il CdS gestisce i processi di AQ, che vanno dall'attenzione prestata dalla direzione del corso a prendere in carico le segnalazioni degli studenti indirizzate a migliorare singoli aspetti che caratterizzano le attività formative o l'organizzazione del percorso alle iniziative intraprese per facilitare l'incontro degli studenti laureandi con rappresentanti di imprese che operano nei mercati di sbocco del CdS e, in particolare, di realtà internazionali e/o multinazionali, che consentono ad oltre il 50% dei laureati del CdS di trovare impiego all'estero. Le raccomandazioni formulate al termine dell'audizione non si riferiscono ai contenuti dei processi gestiti ma alle modalità con cui sono documentati e resi noti all'esterno, e ciò avendo riguardo sia alle diverse iniziative di confronto organizzate con gli studenti (che sarebbe opportuno porre maggiormente in risalto e documentare anche in merito agli effetti dalle stesse derivanti) sia alla comunicazione ad essi rivolta degli elementi distintivi del CdS e dell'importanza che è opportuno porre all'acquisizione delle competenze e delle abilità aggiuntive richieste dal mercato del lavoro che il percorso di studio o l'Ateneo permettono di sviluppare.

Corso di laurea in Economia e Finanza (CLEF)

Gli esiti derivanti dall'audit sono soddisfacenti e mostrano come i vari aspetti che compongono il sistema di AQ a livello di CdS siano presidiati in modo regolare e corretto. Tra i rilievi più significativi emersi si segnalano, in termini positivi, la proattività della direzione del CdS nel rispondere alle sollecitazioni dei rappresentanti delle realtà professionali, dimostrata dalla decisione di attivare, a valle delle consultazioni svolte, un intervento di miglioramento finalizzato ad accrescere l'acquisizione da parte degli studenti di competenze di Information Technology, e le numerose occasioni di incontro organizzate con esponenti dei settori professionali di riferimento del CdS e dedicate espressamente agli studenti di questo percorso di studio; sul versante opposto, la principale indicazione di miglioramento riguarda un tema rilevato anche nell'ambito del corso IM, consistente nel prestare cura a documentare maggiormente, con evidenze formali, ciò che scaturisce dai diversi momenti di confronto previsti con gli studenti, con particolare riguardo agli interventi di miglioramento avviati a fronte delle segnalazioni ricevute.

Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico in Giurisprudenza (CLMG)

Positivo è altresì il quadro che emerge da quest'ultimo audit, che conferma come anche nell'ambito della Scuola di Giurisprudenza i processi di AQ siano stati assimilati in modo adeguato e siano applicati con attenzione. Due sono i temi che appaiono particolarmente curati dal gruppo di AQ del CdS:

- l'ascolto e la consultazione del mondo delle professioni, che oltre ad utilizzare i canali predisposti dall'Ateneo per tutti i percorsi formativi sono ulteriormente promossi dall'attivazione di un tavolo di lavoro permanente che coinvolge rappresentanti delle principali aree professionali di riferimento del CdS ed è finalizzato a facilitare il confronto sui contenuti del CdS e sui risultati di apprendimento attesi;
- la verifica dell'adeguatezza e della coerenza delle modalità didattiche e di valutazione dell'apprendimento adottate negli insegnamenti del CdS rispetto ai risultati di apprendimento attesi e alle abilità richieste dal mercato del lavoro.

Per contro, gli aspetti da migliorare rilevati riguardano un più accurato controllo del rispetto dello scadenziario delle attività di AQ programmate nel corso dell'anno e una maggiore attenzione a rimodulare in modo appropriato le azioni di miglioramento definite in sede di riesame nei casi in cui si riscontrano un parziale o insoddisfacente raggiungimento degli obiettivi prefissati.

In conclusione, alla luce delle evidenze complessivamente positive raccolte dai primi audit condotti si può ritenere che i criteri e le procedure di AQ siano stati adeguatamente recepiti e tradotti in pratica in modo corretto nell'ambito dei CdS dell'Ateneo (nella presunzione che quanto osservato nei 4 programmi esaminati sia rinvenibile in modo più o meno analogo anche negli altri percorsi formativi erogati). Ciò che il Nucleo rileva con favore, in questo senso, è che, grazie all'azione di accompagnamento esercitata in questi anni dal Presidio, i meccanismi di AQ sono stati assorbiti nella gestione quotidiana dei CdS e dimostrano di essere applicati non in un'ottica di adempimento formale ma cogliendo, con efficacia, il senso del loro utilizzo, che è effettivamente rivolto a tenere sotto controllo tutti gli elementi essenziali che contribuiscono ad assicurare la qualità di un percorso formativo e ad intercettare prontamente situazioni di criticità o spunti di possibili interventi migliorativi. A parte singoli aspetti procedurali, che in alcuni casi richiedono solo piccole misure di "aggiustamento", un'area trasversale suscettibile di miglioramento che emerge da questi primi audit riguarda la minore attenzione dedicata alla tracciatura documentale di determinati passaggi dei processi di AQ, che tendono ad essere gestiti ad un livello più informale. Al riguardo il Nucleo invita il Presidio ad approfondire la reale estensione di tale fenomeno e ad intervenire, ove necessario, per trasmettere con maggiore incisività l'importanza che anche la raccolta e la conservazione delle evidenze formali dell'applicazione del sistema di AQ siano adeguatamente curati, anche se apparentemente possono essere percepiti come un appesantimento burocratico nella gestione delle attività quotidiane dei CdS.

2.6 Esiti dell'attività di monitoraggio svolta sui CdS di nuova attivazione

Come già accennato nelle pagine precedenti, in questi ultimi anni si è assistito ad un rinnovamento dell'offerta di corsi di studio di I livello, orientato al duplice obiettivo di accrescerne la varietà in termini disciplinari e il grado di internazionalizzazione (che risultava ancora limitato rispetto all'offerta di programmi di II livello). Nello specifico, sono stati attivati per la prima volta:

- nell'a.a.2014-15: il *Bachelor in International Economics and Management* (BIEM, classe L-18), nato come scorporo del curriculum in Management inserito nel precedente *Bachelor in International Economics, Management and Finance* (BIEMF, corso interclasse L-18/L-33)⁷¹;
- nell'a.a.2015-16: il *Bachelor in International Politics and Government* (BIG, classe L-36), primo corso di studio erogato nell'area delle Scienze Politiche, un ambito di studio verso il quale la comunità accademica dell'Ateneo ha mostrato un crescente interesse nel corso degli anni recenti, e il *World Bachelor in Business* (WBB, classe L-18), un programma unico nel suo genere, in quanto progettato come *Triple Degree* di durata quadriennale (con il 1° anno non riconosciuto dall'ordinamento italiano) erogato in partnership con altri due Atenei stranieri (University of Southern California e Hong Kong University of Science and Technology).

A questi corsi, tutti impartiti interamente in lingua inglese, si aggiungerà a breve (dall'a.a. 2016-'17) un altro programma di durata triennale in inglese, il *Bachelor in Economics, Management and Computer Science* (BEMACS, classe L-33), che si caratterizza per una spiccata focalizzazione sui temi dell'ICT e della gestione dei cosiddetti "Big Data".

Nel complesso, dunque, l'offerta di percorsi formativi di I livello dell'Ateneo consisterà di 9 corsi, di cui 4 erogati in italiano e 5 in inglese, a fronte di 5 (4 in italiano e 1 in inglese) presenti nell'a.a. 2013-'14.

Il Nucleo, coinvolto nella fase di istituzione di ciascuno dei suddetti percorsi, ha espresso pareri favorevoli sui contenuti dei relativi "progetti" formativi e sul soddisfacimento dei requisiti richiesti, come si evince dalle relazioni predisposte in occasione del loro accreditamento iniziale.

Giudizi complessivamente positivi sull'istituzione di questi programmi sono stati pronunciati, nel corso dell'iter di accreditamento, anche dal CUN e dalle CEV nominate dall'ANVUR, come desumibile dalle sintesi riportate nella Tab. 1 di pagina seguente.

⁷¹ Il BIEMF, senza il curriculum in Management, è stato invece trasformato nel *Bachelor in International Economics and Finance* (BIEF, classe L-33).

Tab.1 – pareri CUN/CEV sull'istituzione dei nuovi corsi di laurea (periodo 2014-'15/2016-'17)

Corso	Parere CUN/CEV	Rilievi espressi	Eventuali adeguamenti apportati
BIEM	Proposta “adeguatamente motivata e compatibile con l’istituzione degli altri corsi della stessa classe”	Maggiori chiarimenti sui test di selezione e sulla previsione di tirocini formativi	Sono state indicate in modo più dettagliato le conoscenze preliminari richieste per l’accesso; è stata, inoltre, evidenziata maggiormente la possibilità, per gli studenti, di svolgere tirocini formativi al posto di insegnamenti opzionali.
BIG	Proposta “molto ben motivata che sembra colmare in maniera consapevole e mirata un’opportunità di offerta formativa promettente”	Nessuno	-
WBB	“Dai documenti presentati è possibile valutare positivamente la presenza di tutti i requisiti necessari per l’attivazione del CdS”	La descrizione del percorso formativo è eccessivamente sintetica	La descrizione dei contenuti del percorso formativo è stata ampliata, illustrando come gli obiettivi formativi e i risultati di apprendimento attesi siano conseguiti attraverso le attività impartite nelle tre Università consorziate
BEMACS	“CdS adeguatamente progettato in risposta a una precisa domanda di formazione”	Costituire un Comitato di Indirizzo del CdS composto da esponenti delle parti interessate ⁷²	Il Comitato di Indirizzo suggerito è in corso di costituzione.

Tab.2 – dati dei principali indicatori monitorabili con riferimento ai corsi di laurea di nuova attivazione - a.a.2014-15

Valori a.a. 2014-'15	BIEM	Tot. Corsi di laurea
N. Immatricolati (dati all'1/12/2014)	372	2.213
Voto medio Scuola Superiore degli Immatricolati	8,45	8,28
% Immatricolati con cittadinanza non italiana	31,0%	10,8%
% Immatricolati italiani provenienti da fuori Lombardia	62,8%	66,9%
% Abbandoni al termine del I anno	9,0%	5,0%
% Cambi di corso di laurea “interni”	0%	8,6%
Soddisfazione media degli studenti sulla qualità della didattica	8,07	7,98
Soddisfazione media degli studenti sull’interesse per i temi trattati	8,06	7,95
Soddisfazione media complessiva degli studenti	7,95	7,83

Tab.3 – dati dei principali indicatori monitorabili con riferimento ai corsi di laurea attivati nel periodo 2014-'15/2015-'16

Valori a.a. 2015-'16	BIEM	WBB	BIG	Totale Corsi di laurea
N. Immatricolati (dati all'1/12/2015)	406	38	63	2.421
Voto medio Scuola Superiore degli Immatricolati	8,55	8,50	8,74	8,24
% Immatricolati con cittadinanza non italiana	37,3%	65,8%	20,3%	12,4%
% Immatricolati italiani provenienti da fuori Lombardia	63,0%	91,7%	54,2%	64,8%
Soddisfazione media studenti su qualità della didattica	8,02	8,04	8,02	8,06
Soddisfazione media studenti su interesse per i temi trattati	8,11	7,93	7,68	8,01
Soddisfazione media complessiva degli studenti	7,88	7,87	7,75	7,92

Allo scopo di verificare l’andamento dei suddetti corsi di studio nei loro primi anni di attività, il Nucleo ha preso in esame gli indicatori principali relativi alle variabili attualmente monitorabili, i cui dati sono riepilogati nelle Tabb. 2 e 3.

⁷² Sono stati chiesti anche maggiori dettagli circa l’Indice di Sostenibilità Economico-Finanziaria (ISEF), ma si tratta di un’evidente errore di valutazione, considerato che (come indicato dall’Allegato A, par. f) del D.M. n. 47 del 30/01/2013) tale parametro vale solo per le Università statali.

Per quanto riguarda le dimensioni degli immatricolati, è opportuno far presente che i valori ridotti relativi ai due corsi WBB e BIG sono il frutto di precise scelte compiute in fase di progettazione dei programmi⁷³ e non la conseguenza di uno scarso successo riscontrato in fase di reclutamento (da questo punto di vista, va anzi richiamato il numero molto elevato di candidature raccolte nel primo anno di avvio di entrambi i percorsi, che ha reso necessaria una selezione rigorosa degli studenti ammissibili).

Nell'insieme, le informazioni ad oggi disponibili danno evidenza di un ottimo livello di attrattività di questi nuovi programmi, testimoniata dalla qualità degli studenti immatricolati (le cui performance scolastiche risultano mediamente elevate) e dalla capacità di attirare studenti dall'estero o da altre regioni italiane (gli immatricolati stranieri non sono mai meno del 20% degli immatricolati totali, raggiungendo la quota del 65% nell'ambito del WBB). Favorevoli sono anche i primi riscontri che si hanno sul fronte della soddisfazione espressa in merito agli insegnamenti impartiti (dalle rilevazioni delle opinioni degli studenti emergono punteggi medi assegnati ai principali item oggetto di valutazione molto positivi e, se si esclude il tema dell'interesse suscitato per gli argomenti trattati nell'ambito del corso BIG, sempre in linea con quelli complessivi relativi all'insieme dei percorsi di I livello offerti dalla Scuola Universitaria).

Tra i valori espressi dai diversi indicatori monitorati l'unico che merita qualche considerazione aggiuntiva è rappresentato dalla quota relativamente elevata di "abbandoni" al termine del I anno riscontrata tra gli immatricolati del BIEM (che, con riferimento all'unico anno di cui sono disponibili statistiche – il 2014-'15 – è pari al 9%, rispetto ad una percentuale media del 5% che contraddistingue la totalità dei corsi di laurea triennale). Non si tratta, in ogni caso, di una performance che può suscitare preoccupazione, in quanto, in primo luogo, i percorsi di studio dal profilo marcatamente internazionale, com'è il BIEM, sono tradizionalmente più inclini a riscontrare (quantomeno in Bocconi) un'incidenza di "abbandoni" al I anno superiore a quella che caratterizza i programmi con focus prevalentemente domestico⁷⁴ e, inoltre, a questa tendenza non si aggiungono fenomeni di "passaggi" ad altri corsi di studio di I livello offerti dall'Ateneo, dal momento che (come riportato nella Tab.2) la percentuale di cambi di corso "interni" è nulla. A questo riguardo, va anzi segnalato che se si considera la somma dei valori dei due indicatori rappresentati dal "tasso di abbandono" e dai "cambi di corso interni" (che, congiuntamente, determinano il tasso complessivo di mancato proseguimento nello stesso CdS, ovvero il complemento a 1 dell'Ind3-ANVUR) si ottiene per il BIEM una percentuale inferiore a quella media corrispondente all'insieme dei corsi di laurea dell'Ateneo (9% vs. 13,6%).

Tab.4 – andamento dei tassi di abbandono al termine del I anno (corsi di laurea "internazionali" attivi nel periodo 2010-'11/ 2014-'15)

Corsi di laurea	2014-15	2013-14	2012-13	2011-12	2010-11
BIEMF		7,1%	10,7%	11,6%	8,5%
BIEM	9,0%				
BIEF	5,5%				
Totale CdS I livello (in italiano e in inglese)	5,0%	6,2%	7,5%	8,1%	6,7%

⁷³ Nello specifico, il WBB è stato pensato per un numero molto ridotto di studenti (40-45 circa), sia perché si tratta di un percorso sostanzialmente di "nicchia" sia per motivi prettamente organizzativi, connessi alla necessità di garantire un efficace coordinamento tra i tre Atenei partner nella gestione del complesso iter formativo previsto da questo corso di studio, mentre in merito al BIG si è ritenuto opportuno procedere con cautela, partendo con dimensioni contenute al fine di testare il grado di *appeal* che un percorso avente ad oggetto discipline mai presidiate prima dall'Ateneo sarebbe stato in grado di suscitare, per poi accrescere, eventualmente, la base di immatricolati una volta ottenuti adeguati riscontri "sul campo".

⁷⁴ A riprova di ciò è utile richiamare le statistiche degli ultimi 5 anni relative agli abbandoni registrati nei programmi internazionali di I livello offerti dall'Ateneo (cfr. Tab. 4), che evidenziano come il dato espresso dal BIEM nell'a.a.2014-15 si collochi pienamente all'interno del *range* di valori (7-12%) che storicamente esprime questo indicatore.

Cap III: Modalità e risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti e dei laureandi (periodo 2014-'15)

3.1 Obiettivi delle rilevazioni

Le indagini periodiche rivolte agli studenti e ai laureandi hanno lo scopo comune di monitorare e tenere sotto controllo il livello di gradimento dei diretti “fruitori” delle attività formative sviluppate dall'Università.

In termini più specifici, mentre le rilevazioni aventi ad oggetto la didattica e le modalità d'esame hanno la finalità di verificare, in modo puntuale, l'apprezzamento dell'azione formativa svolta dai singoli docenti e la qualità dell'apporto da ciascuno di essi fornito allo sviluppo del progetto 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.3.4), il sondaggio svolto al termine di un programma formativo 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 corsi di studio offerti, nonché di alcuni dei principali servizi erogati dall'Ateneo.

In sintesi, i processi di acquisizione delle opinioni degli studenti, indipendentemente dai momenti in cui si svolgono e dall'ampiezza del loro “campo” di osservazione, costituiscono uno strumento fondamentale di ascolto dell'adeguatezza e della qualità percepite dell'offerta formativa dell'Università, che aiuta a identificare i fattori che possono ostacolare o favorire i processi di apprendimento e ottimizzare l'ambiente e le condizioni in cui tali processi si sviluppano. In base alle procedure codificate internamente (e ormai consolidate nei loro meccanismi di funzionamento) le indicazioni raccolte tramite queste rilevazioni sono opportunamente convogliate nei percorsi di miglioramento sviluppati a livello di singoli insegnamenti o di corsi di studio nel loro insieme, alimentando un circolo “virtuoso” ai fini del mantenimento di elevati standard qualitativi in ambito didattico.

3.2 Modalità di rilevazione

L'acquisizione del parere degli studenti sull'attività didattica svolta nei corsi di studio è gestita ormai da diversi anni in Bocconi con una procedura informatizzata che prevede la compilazione di questionari via web, presenti in un'apposita area riservata accessibile tramite l'agenda elettronica dello studente⁷⁵.

In termini di aree indagate e momenti di svolgimento delle rilevazioni, gli studenti sono chiamati ad esprimere le loro opinioni su:

- 1 la didattica impartita nei singoli insegnamenti;
- 2 l'andamento di un anno di corso (aspetti organizzativi, logistici e di contenuto);
- 3 le modalità di organizzazione e di svolgimento delle singole prove d'esame.

Il primo tipo di rilevazione, che si svolge al termine di ogni semestre accademico (generalmente prende il via nell'ultima settimana di lezioni e si protrae per circa una decina di giorni dopo la chiusura del semestre), è quello storicamente più consolidato nelle procedure dell'Ateneo volte al monitoraggio della qualità della didattica percepita dagli studenti; rappresenta anche l'intervento istituzionalmente più importante, non solo per il suo carattere di obbligatorietà (l'accesso alla procedura di compilazione dei relativi questionari è richiesto tassativamente e l'indagine coinvolge la totalità degli insegnamenti erogati in ogni semestre accademico) ma anche perché dai risultati da esso ricavati si attiva un articolato processo di analisi e di azioni successive (descritto nel successivo par. 3.4).

Su indicazione del Presidio di Qualità dall'a.a. 2013-'14 le tracce di questionario utilizzate per questa rilevazione seguono i format predisposti dall'ANVUR (schede n.1 e 3 dell'Allegato IX al doc. AVA), con

⁷⁵ 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.

alcune aggiunte e differenziazioni introdotte sia per soddisfare esigenze interne di monitoraggio di specifici aspetti sia per tenere adeguatamente conto delle diverse tipologie degli insegnamenti oggetto di valutazione (es. insegnamento “ordinario”, insegnamento di lingua straniera, insegnamento impartito in modalità “distance learning”)⁷⁶.

Per quanto riguarda il sistema adottato per indurre gli studenti a compilare i questionari online, il Presidio ha individuato un meccanismo differente da quello suggerito dall’ANVUR, dal momento che il collegamento alla procedura di iscrizione alle prove d’esame, oltre a rischiare di creare consistenti complicazioni organizzative, presenta il grosso inconveniente di prolungare notevolmente il processo di raccolta delle opinioni espresse (essendovi la necessità di monitorare le diverse sessioni d’esame distribuite nell’arco di un anno), con un ritardo nella restituzione dei risultati assolutamente non sostenibile rispetto alle modalità tradizionalmente utilizzate in Bocconi per la loro analisi, che tradizionalmente avviene a ridosso dello svolgimento delle rilevazioni così da assicurare che gli eventuali interventi correttivi siano adottati con tempestività.

La soluzione individuata, che risponde comunque alla finalità di sollecitare una vasta partecipazione da parte della popolazione studentesca, consiste nel procedere alla disattivazione (dopo adeguato avviso) delle principali funzionalità dell’agenda online personale dello studente in caso di mancato accesso alla procedura di compilazione dei questionari richiesti entro le scadenze indicate. L’utilizzo di questa 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.

Per quanto riguarda le rilevazioni di cui ai punti 2 e 3 su elencati, esse vengono sviluppate in Bocconi da diversi anni (anche precedentemente all’introduzione dei modelli suggeriti dall’ANVUR) nell’ambito di un’indagine che viene condotta al momento dell’iscrizione dello studente al secondo anno di corso (o ad anni di corso successivi) e che comporta la somministrazione di due questionari distinti, che hanno come riferimento la struttura della scheda n.2 prevista dall’ANVUR, ma risultano più dettagliati nell’articolazione dei temi indagati, prendendo in esame:

- per la valutazione di un anno di corso di studio, anche gli argomenti e le discipline complessivamente studiate, il corpo docente nel suo insieme, le modalità didattiche utilizzate, il livello di integrazione riscontrato tra i vari insegnamenti, l’attività di coordinamento e raccordo svolta dal direttore del corso;
- per la valutazione delle prove d’esame, anche la coerenza di svolgimento rispetto alle modalità comunicate dai docenti nel corso delle lezioni, la capacità delle diverse modalità in cui si articolano le prove di accertare il livello di apprendimento acquisito, l’equità del voto conseguito rispetto al livello di preparazione, etc.⁷⁷.

A differenza della rilevazione delle opinioni sui singoli insegnamenti, quest’indagine, pur fortemente sollecitata, non è obbligatoria per lo studente: il Presidio di Qualità ha ritenuto, infatti, che non fosse opportuno applicare meccanismi vincolanti, sia per evitare un eccesso di procedure coercitive a carico degli studenti sia in considerazione del fatto che, fino ad oggi, i tassi di *redemption* che contraddistinguono questo tipo di rilevazione sono sempre stati piuttosto elevati e, comunque, tali da non compromettere la significatività dei relativi risultati (si vedano, in proposito, i dati delle Tab.2 e 3 di seguito riportate).

Infine, l’Ateneo sviluppa e gestisce in autonomia la rilevazione delle opinioni dei laureandi sull’esperienza universitaria fin da quando la sua introduzione è stata suggerita dal CNVSU (2003-’04). Questo tipo di indagine è strutturata in modo da coinvolgere la totalità degli studenti in procinto di laurearsi con riferimento sia ai percorsi triennali sia a quelli magistrali, attraverso la somministrazione di un articolato questionario in corrispondenza di ogni sessione di laurea⁷⁸. Anche in questo caso si fa ricorso ad una procedura

⁷⁶ Nell’All.1 alla presente relazione sono riportati i vari modelli di questionario utilizzati nelle diverse fattispecie.

⁷⁷ I format dei questionari in uso per queste due rilevazioni sono riportati nell’All.1 alla presente relazione.

⁷⁸ 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.

informatizzata che prevede la compilazione di un questionario online, reso disponibile in un'apposita area web riservata, accessibile tramite l'Agenda online dello studente. Altre caratteristiche peculiari di questa rilevazione sono:

- L'assenza di anonimato nella procedura compilazione (sebbene i dati personali dei rispondenti siano comunque trattati nel pieno rispetto dei principi di riservatezza): in considerazione dello "status" dei rispondenti (studenti in procinto di laurearsi), fin dalla prima edizione si sono infatti volute creare le condizioni affinché i giudizi fossero formulati in modo il più possibile responsabile e coscienzioso, eliminando la "protezione" assicurata dall'anonimato;
- L'inserimento come uno degli adempimenti formalmente richiesti per completare la procedura di iscrizione all'appello di laurea⁷⁹, una condizione che permette di ottenere generalmente tassi di *redemption* molto elevati.

Per quanto riguarda il contenuto del questionario, il format utilizzato, seppur coerente con lo schema indicato dall'ANVUR (scheda n.5 dell'Allegato IX al doc. AVA), è molto più ampio ed articolato, contenendo sezioni aggiuntive 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 studio⁸⁰.

3.3 Risultati dell'edizione 2014-2015 delle rilevazioni

3.3.1 Tassi di copertura e di partecipazione

Con riferimento alle rilevazioni delle opinioni degli studenti sui singoli insegnamenti, nell'a.a. 2014-2015 si segnala, oltre alla consueta copertura totalitaria dell'insieme degli insegnamenti impartiti nei due semestri didattici in tutti i corsi di studio, un valore del rapporto tra questionari compilati e questionari attesi⁸¹ pari a circa il 77%, in flessione rispetto alla precedente edizione (in cui risultava pari a poco più dell'82%); restringendo l'attenzione alla categoria "studenti frequentanti", il tasso di *redemption* si attesta a poco meno del 62% (evidenziando una contrazione marginale rispetto al 63,5% dell'a.a. 2013-'14).

Tab. 1: dimensioni complessive dell'indagine di fine semestre sui singoli insegnamenti (confronto valori ultime 2 edizioni)

Anno accademico	N° Insegnamenti attivi	N° Insegnamenti rilevati	% Insegnamenti rilevati	Categorie rispondenti	N° Questionari compilati	Tassi di redemption (su Quest. attesi)
2014-'15	477	477	100%	Frequentanti	59.975	61,6%
				Non Frequentanti	11.291	12,3%
				Totale	71.266	76,9%
2013-'14	448	448	100%	Frequentanti	62.492	63,6%
				Non Frequentanti	14.829	15,8%
				Totale	77.321	82,4%

Per quanto concerne l'indagine svolta all'inizio dell'anno accademico e avente ad oggetto l'andamento del precedente anno di corso, l'edizione 2014-'15 (condotta al momento dell'iscrizione all'a.a.2015-'16) ha visto la partecipazione complessiva di 8.146 studenti, corrispondenti a circa il 70% degli iscritti in corso a tutti i corsi di studio negli anni successivi al I.

Il tasso di partecipazione, pur risultando anche in questo caso in calo rispetto a quello registrato nella precedente edizione (in cui era stato superiore al 77%), si mantiene comunque su livelli elevati

⁷⁹ Anche se la compilazione del questionario non è imposta in modo vincolante, potendo lo studente in procinto di laurearsi anche decidere di lasciare in bianco la scheda senza che ciò impedisca il perfezionamento della domanda di iscrizione.

⁸⁰ Nell'All.2 alla presente relazione sono riportati i modelli di questionario in uso per questo tipo di indagine.

⁸¹ 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).

(considerato il carattere non obbligatorio della rilevazione), soprattutto tra gli studenti dei corsi di laurea magistrale della Scuola Graduate, dove supera il 76% della popolazione coinvolta, mentre si mostra in più marcata contrazione nell'ambito del corso magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (cfr. Tab. 2).

Tab. 2: dimensioni complessive dell'indagine di un anno di corso (confronto valori ultime 2 edizioni).

Edizione	Categoria rispondenti	Corsi di laurea triennale			Corsi di laurea magistrale			CLMG			Totale CdS
		Risp.	Iscritti	Tassi di risposta	Risp.	Iscritti	Tassi di risposta	Risp.	Iscritti	Tassi di risposta	Tassi di risposta
2014-'15	Frequentanti	4030	6607	61,1%	2367	3683	64,3%	719	1376	52,3%	61,0%
	Non Frequentanti	440		6,6%	443		12,0%	147		10,7%	8,8%
	Totale	4470		67,7%	2810		76,3%	866		63,0%	69,8%
2013-'14	Frequentanti	3292	4620	71,3%	1441	1875	76,9%	759	1126	67,4%	72,1%
	Non Frequentanti	225		4,8%	75		4,0%	119		10,6%	5,5%
	Totale	3517		76,1%	1516		80,9%	878		78,0%	77,6%

Analogo è il quadro che si presenta avendo riguardo alla rilevazione condotta, sempre all'inizio dell'anno accademico, sulle modalità di svolgimento delle prove d'esame: nell'edizione 2014-'15 il tasso di *redemption* medio complessivo risulta infatti pari al 64,5% (7.527 rispondenti a fronte di 11.664 studenti coinvolti) e, se pur in calo rispetto alla precedente edizione (evidente soprattutto tra gli studenti del CLMG), esso esprime un campione di rispondenti che appare comunque rappresentativo rispetto alle coorti degli studenti iscritti ai vari corsi di studio (si rimanda, in proposito, ai dati riportati nella sezione "Informazioni generali sui rispondenti", pagg. 82 e 83 dell'Allegato statistico n.3).

Tab. 3: dimensioni complessive dell'indagine sulle modalità di svolgimento degli esami (confronto valori ultime 2 edizioni).

Edizione	Corsi di laurea triennale			Corsi di laurea magistrale			CLMG			Totale CdS
	Risp.ti	Iscritti	Tassi di risposta	Risp.ti	Iscritti	Tassi di risposta	Risp.ti	Iscritti	Tassi di risposta	Tassi di risposta
2014-'15	4282	6607	64,8%	2429	3683	66,0%	816	1373	59,4%	64,5%
2013-'14	3407	4673	72,9%	1446	1883	76,8%	846	1139	74,3%	74,1%

In merito, infine, alle indagini condotte presso i laureandi, l'edizione 2014-2015 ha fatto registrare un tasso medio complessivo di *redemption* di poco superiore al 93% degli iscritti alle vari sessioni di laurea: si tratta di un dato che conferma l'elevatissima adesione a questo tipo di rilevazione, che risulta quasi totalitaria tra i laureandi magistrali (97,4% è il tasso medio di risposta nei corsi di laurea della Scuola Superiore Universitaria e 99,3% nell'ambito del CLMG), mentre appare un po' meno estesa tra i laureandi dei corsi triennali e anche in leggero calo rispetto alla precedente edizione (dal 91% della coorte 2013-'14 a poco più dell'89%).

Tab. 4: dimensioni dell'indagine sui laureandi distinte per cicli di studio (confronto valori ultime 2 edizioni)

Edizione	Corsi di laurea triennale			Corsi di laurea magistrale			CLMG			Totale CdS
	N° Schede compilate	N. laureati	Tassi di risposta	N° Schede compilate	N. laureati	Tassi di risposta	N° Schede compilate	N. laureati	Tassi di risposta	Tassi di risposta
2014-'15	2000	2239	89,3%	1885	1936	97,4%	265	267	99,3%	93,4%
2013-'14	1947	2137	91,1%	1904	1959	97,2%	227	228	99,6%	94,3%

3.3.2 Livelli di soddisfazione espressi

Nelle pagine che seguono sono presi in esame i risultati complessivi relativi a ciascuna rilevazione (i cui dati statistici di dettaglio sono contenuti negli Allegati alla relazione n.3 e 4).

Allo scopo di evitare di appesantire eccessivamente le già corpose analisi riportate in questa sede, con riferimento alle indagini sulla didattica erogata nei singoli insegnamenti si commentano solo le valutazioni espresse dagli studenti frequentanti (non rilevandosi, dalle opinioni fornite da coloro che dichiarano di frequentare meno del 50% delle lezioni, evidenze o tendenze tali da richiedere un'attenzione specifica), mentre per le rilevazioni aventi per oggetto l'andamento di un anno di corso e le modalità di svolgimento delle prove d'esame sono considerate in modo aggregato le opinioni espresse da entrambe le categorie di studenti⁸².

I dati di soddisfazione sono, inoltre, sempre analizzati ad un livello aggregato di Scuola, con qualche richiamo all'andamento comparato dei singoli corsi di studio limitato agli aspetti principali oggetto di valutazione.

A. Opinioni sugli insegnamenti impartiti

1) Corsi di laurea della Scuola Universitaria (Undergraduate)

Le valutazioni assegnate agli insegnamenti impartiti nei corsi di laurea triennale si confermano, anche per l'a.a. 2014-'15, pienamente positive e mediamente in linea con quelle registrate nel precedente anno accademico. La quasi totalità degli item riporta punteggi medi aggregati superiori a 7,5 (su scala 1-10) e gli aspetti valutati in modo più favorevole dagli studenti sono, ancora una volta, il *rispetto degli orari di svolgimento delle lezioni* (media globale pari a 8,61), la *reperibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni* (8,34), lo *svolgimento degli insegnamenti in maniera coerente con quanto dichiarato sul sito Web del corso di studio* (8,20) e il *livello di preparazione e organizzazione delle attività didattiche* (8,08). Anche sul versante opposto, le rilevazioni dell'a.a. 2014-'15 non pongono in evidenza particolari novità, dal momento che i giudizi relativamente meno positivi (ma comunque abbondantemente superiori a 7 in punteggio assoluto e in aumento rispetto allo scorso anno) sono assegnati, ancora una volta, alla proporzionalità tra crediti e carico di studi degli insegnamenti (media pari a 7,42) e all'attività svolta dai *tutor/teaching assistant*⁸³ (7,19 è il punteggio medio attribuito all'utilità del loro intervento per l'apprendimento degli argomenti trattati e 7,38 quello riguardante il livello di preparazione e di disponibilità dimostrato).

In merito ai tre item di sintesi del questionario (cfr. Tab. 5) si osserva un lieve ma progressivo miglioramento delle valutazioni medie assegnate dagli studenti nell'arco degli ultimi tre anni accademici, con valori che oscillano tra 7,97 per la qualità della didattica impartita e 7,82 per la soddisfazione complessiva sul modo con cui sono stati svolti gli insegnamenti.

L'analisi dei risultati distinti per corso di laurea pone in luce una situazione piuttosto omogenea, con scostamenti di punteggi medi poco marcati rinvenibili tra i vari programmi di studio: nello specifico, valutazioni medie diffusamente superiori a quelle complessive di Scuola ottengono gli insegnamenti facenti capo al BIEMF e al BIEM (mostrandosi anche in aumento rispetto ai valori registrati nel precedente anno accademico), mentre nell'ambito del CLEACC si registrano giudizi quasi sempre inferiori, se pur di poco, a quelli medi riferiti a tutti i corsi di studio di I livello nonché a quelli rilevati nell'a.a. 2013-'14.

⁸² Per i dati di dettaglio relativi alle valutazioni espresse, nelle diverse indagini, dagli studenti non frequentanti, si rimanda ai report pubblicati nell'apposita sezione del sito internet di Ateneo riservata al monitoraggio dei processi formativi (www.unibocconi.it/sondaggistudenti → Corsi di Studio (I e II livello)).

⁸³ Sono figure che agiscono da supporto al docente e/o agli studenti, a cui vengono affidati compiti di vario tipo che vanno dal caricamento del materiale didattico su piattaforme on-line all'organizzazione e gestione di visite aziendali o di altre attività di formazione extra-aula, dall'organizzazione e correzione di *assignment* (individuali o di gruppo) alla supervisione dello svolgimento delle prove scritte d'esame, mentre con riferimento più specifico all'azione svolta nei confronti degli studenti, possono fornire chiarimenti su specifici argomenti trattati nell'insegnamento o previsti per l'esame (attività di ricevimento e assistenza via e-mail) o prestare supporto nello svolgimento di particolari attività (esercitazioni, lavori di gruppo, supervisione progetti, etc.).

Tab. 5: trend triennale delle valutazioni relative agli aspetti di sintesi delle attività didattiche (punteggi medi espressi su scala 1-10) – corsi di laurea della Scuola Universitaria

Anno accademico	Qualità della didattica	Interesse per i temi trattati	Soddisfazione complessiva
2014-‘15	7,97	7,93	7,82
2013-‘14	7,93	7,92	7,77
2012-‘13	7,91	7,80	7,67

2) Corsi di laurea della Scuola Superiore Universitaria (Graduate)

Con riferimento ai corsi di studio afferenti alla Scuola Superiore Universitaria le opinioni degli studenti sugli insegnamenti frequentati risultano complessivamente soddisfacenti, anche se evidenziano, per quasi tutti gli item considerati, un calo marginale dei valori medi espressi rispetto alla precedente edizione dell'indagine. Uniche eccezioni a questo trend riguardano la chiarezza e l'adeguatezza dei materiali didattici utilizzati, la proporzionalità tra carico di studi e crediti assegnati agli insegnamenti, l'utilità delle attività didattiche integrative e l'azione svolta dai *teaching assistant* (aspetti che riportano punteggi medi in miglioramento in termini temporali). Quali elementi più apprezzati dagli studenti si confermano: il *rispetto degli orari di svolgimento delle lezioni* (media complessiva pari a 8.58), *la reperibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni* (8.22) e *la coerenza delle svolgimento dell'insegnamento con quanto dichiarato sul sito Web del corso di studio* (8.11).

L'analisi più specifica delle impressioni inerenti i tre aspetti di sintesi (qualità complessiva della didattica, interesse per i temi trattati e soddisfazione complessiva) pone in risalto una situazione di sostanziale stabilità delle valutazioni medie espresse dagli studenti nel corso delle ultime tre edizioni dell'indagine, fatta eccezione per il tema centrale della qualità della didattica impartita, che registra punteggi medi complessivi in leggero calo (da 7,83 dell'a.a.2012-13 all'attuale 7,72 – cfr. Tab.6).

Analizzando le valutazioni disaggregate per programma di studio, si osserva una situazione piuttosto articolata, con differenze di punteggi che appaiono più o meno marcate tra i vari programmi di studio: nello specifico, valori medi superiori a quelli complessivi di Scuola si registrano con riferimento agli insegnamenti facenti capo a CLEFIN, IM e CLAPI (per i quali emerge anche un progresso dei punteggi in termini temporali), mentre sul versante opposto i giudizi complessivi appaiono sempre, o quasi sempre, inferiori a quelli totali di Scuola per gli insegnamenti afferenti a DES/ESS, a EMIT e a ACME (per questi ultimi due corsi si rileva anche un arretramento dei valori rispetto a quelli registrati nell'ambito della precedente rilevazione).

Tab. 6: trend triennale delle valutazioni relative agli aspetti di sintesi delle attività didattiche (punteggi medi su scala 1-10) – corsi di laurea magistrale della Scuola Superiore Universitaria

Anno accademico	Qualità della didattica	Interesse per i temi trattati	Soddisfazione complessiva
2014-‘15	7,72	7,96	7,52
2013-‘14	7,74	7,99	7,56
2012-‘13	7,83	7,91	7,58

3) Corsi di laurea della Scuola di Giurisprudenza

Nell'a.a. 2014-'15 le opinioni complessivamente maturate sulle attività didattiche dagli studenti del percorso magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (CLMG, unico corso di studio attualmente afferente alla Scuola omonima) pur confermandosi decisamente favorevoli, si mostrano in lieve peggioramento su quasi tutti gli aspetti oggetto d'indagine rispetto a quelle mediamente espresse nel precedente anno accademico. Molti degli item valutati (14 su 18 complessivi) continuano, in ogni caso, a riportare punteggi medi aggregati superiori a 7,50 e, anche per questo corso di studio, gli elementi più apprezzati in assoluto risultano essere il *rispetto degli orari di svolgimento delle attività didattiche* (8,54) e *la reperibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni* (8,16).

Analogamente a quanto rilevato nei percorsi di I livello, in quest'edizione dell'indagine gli aspetti relativamente meno graditi, ma con livelli di soddisfazione comunque elevati, fanno riferimento *all'utilità dei tutor/teaching assistant* (punteggio medio aggregato pari a 7,23) e alla *proporzionalità del carico di studi rispetto ai crediti assegnati agli insegnamenti* (7,32).

Per quanto riguarda gli item di valutazione di sintesi si rileva un trend di riduzione, marginale ma progressiva, dei punteggi medi registrati nel corso degli ultimi tre anni accademici, che appare più evidente con riferimento alla qualità percepita della didattica (il valore medio complessivo è passato da 8,06 dell'a.a. 2012-'13 a 7,85 dell'ultima rilevazione - cfr. Tab.7).

Tab. 7: trend triennale delle valutazioni relative agli aspetti di sintesi delle 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
2014-'15	7,85	8,00	7,70
2013-'14	7,96	7,99	7,78
2012-'13	8,06	8,09	7,85

B. Opinioni espresse su un anno di corso

1) Corsi di laurea della Scuola Universitaria (Undergraduate)

Nell'edizione 2014-'15 le valutazioni medie complessive sull'andamento di un anno di corso riferite all'insieme dei programmi afferenti alla Scuola Universitaria risultano ampiamente positive e in leggero miglioramento rispetto a quelle registrate nella precedente rilevazione. Si rafforza, in particolare, l'apprezzamento per il corpo docente nel suo complesso, per i temi e le discipline studiate e per l'insieme degli insegnamenti impartiti nell'anno considerato (ved. Tab. 8). L'unico item che mostra un trend opposto (con una contrazione comunque minima dei valori medi che si mantengono su livelli soddisfacenti), riguarda il modo in cui è stato congegnato l'orario delle lezioni degli insegnamenti (item n.8, punteggio pari a 7,11 su 10, rispetto a 7,21 dell'a.a.2013-'14). Le opinioni disaggregate per corso di studio pongono in luce un quadro piuttosto diversificato in base al programma formativo considerato: in questo ambito i percorsi che registrano punteggi medi sempre o quasi superiori rispetto a quelli complessivi di Scuola sono CLEF e BIEF, mentre all'opposto CLES e CLEACC sono quelli che ottengono le valutazioni relativamente meno favorevoli per la quasi totalità degli item considerati.

Tab. 8: confronto temporale delle valutazioni relative agli aspetti complessivi dei corsi di studio (punteggi medi espressi su scala 1-10) – corsi di laurea della Scuola Universitaria

Anno accademico	Il corpo docente nel suo complesso	I temi e le discipline studiate (utilità e coerenza)	Gli insegnamenti dell'anno di corso considerato
2014-'15	7,77	7,88	7,90
2013-'14	7,63	7,77	7,81

2) Corsi di laurea della Scuola Superiore Universitaria (Graduate)

Anche per quanto concerne i percorsi di studio della Scuola Graduate i giudizi complessivi relativi ad un intero anno di corso si confermano, nell'edizione 2014-'15, decisamente positivi e, per la gran parte degli item considerati, in lieve miglioramento rispetto a quelli rilevati nell'anno accademico precedente. In particolare, appaiono ancora più favorevoli le impressioni maturate sul corpo docente nel suo complesso (media complessiva pari a 7,60 rispetto a 7,55 dell'edizione 2013-'14), sui temi e le discipline studiate (7,67

vs. 7,62), sulle modalità didattiche utilizzate (7,44 vs. a 7,37) e, soprattutto, sull'adeguatezza delle aule in cui si svolgono le lezioni (8,37 vs. 8,06 del 2013-'14).

L'analisi distinta per singolo programma formativo non fa emergere differenze marcate nelle valutazioni assegnate, confermandosi un po' ovunque le tendenze di fondo risultanti a livello aggregato. L'unica eccezione in questo senso riguarda il tema del carico di studio (item n.5) in merito al quale le impressioni appaiono piuttosto variabili da percorso a percorso (si passa da un punteggio minimo di soddisfazione pari a 5,77 registrato nell'ambito del DES, e meritevole di adeguata attenzione, ad uno massimo di 7,14 assegnato dagli studenti del CLAPI).

Tab.9: confronto temporale delle valutazioni relative agli aspetti complessivi dei corsi di studio (punteggi medi espressi su scala 1-10) – corsi di laurea magistrale della Scuola Superiore Universitaria

Anno accademico	Il corpo docente nel suo complesso	I temi e le discipline studiate (utilità e coerenza)	Gli insegnamenti dell'anno di corso considerato
2014-'15	7,60	7,67	7,60
2013-'14	7,55	7,62	7,59

3) Corsi di laurea della Scuola di Giurisprudenza

Il programma magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza riflette l'andamento generale delle valutazioni relative ad un anno di corso riscontrate nell'ambito delle altre due Scuole, riportando giudizi medi largamente positivi e in lieve miglioramento in ottica temporale. Tra gli aspetti che mostrano un incremento dei punteggi medi assegnati rispetto alla precedente rilevazione, oltre a quelli complessivi richiamati nella Tab. 10 che segue, si segnala l'apprezzamento per le aule in cui si svolgono le lezioni (8,28 rispetto a 8,23), mentre l'unico item che registra un leggero calo delle opinioni favorevoli (analogamente a quanto rilevato tra i corsi triennali) riguarda il modo in cui è stato consegnato l'orario delle lezioni degli insegnamenti (item n.8, valore medio pari a 6,95 rispetto a 7,00 dell'a.a.2013-'14).

Tab. 10: confronto temporale delle valutazioni relative agli aspetti complessivi dei corsi di studio (punteggi medi espressi su scala 1-10) – corso di laurea magistrale in Giurisprudenza (CLMG)

Anno accademico	Il corpo docente nel suo complesso	I temi e le discipline studiate (utilità e coerenza)	Gli insegnamenti dell'anno di corso considerato
2014-'15	7,67	7,81	7,73
2013-'14	7,57	7,70	7,57

C. Opinioni sulle modalità di svolgimento degli esami

1) Corsi di laurea della Scuola Universitaria (Undergraduate)

Nell'ambito dei programmi formativi della Scuola Universitaria le valutazioni espresse dagli studenti sugli esami sostenuti e superati nel corso dell'anno accademico 2014-2015 si mostrano, nell'insieme, in linea con quelle emerse nella precedente edizione dell'indagine. A livello aggregato si rileva come i giudizi mediamente assegnati alla coerenza delle prove rispetto a quanto comunicato durante le lezioni, se pur in leggero calo, continuano ad essere molto favorevoli (punteggio complessivo pari a 7,91 su 10, rispetto a 8,04 dell'a.a. 2013-'14), mentre si conferma il buon apprezzamento per gli aspetti organizzativi e propedeutici degli esami (item n.1 e 3), con valori medi che si mantengono, per entrambi, stabilmente al di sopra di 7,40; sugli stessi livelli della precedente rilevazione si collocano anche le valutazioni attribuite alla congruenza dei crediti assegnati rispetto al carico di studi richiesto per la preparazione degli esami (media pari a 7,45 vs 7,43), alla capacità delle diverse modalità/momenti in cui sono articolate le prove di valutare l'effettivo livello di apprendimento (7,30 vs. 7,24), alla capacità di far apprendere gli argomenti, prevalentemente, in

modo critico ed approfondito (82% di giudizi favorevoli, valore stabile rispetto all'edizione precedente) e, infine, all'equità percepita del processo di valutazione (7,20 vs. 7,18).

L'analisi delle opinioni distinte per corso di studio non fa emergere differenze di percezioni tra i diversi gruppi di studenti rispondenti degne di essere menzionate (i punteggi medi assegnati risultano, infatti, concentrati per la gran parte degli item in un range massimo di 0,5 punti).

Tab. 11: confronto temporale delle valutazioni relative agli aspetti principali delle modalità di svolgimento delle prove d'esame (punteggi medi espressi su scala 1-10) – corsi di laurea della Scuola Universitaria

Anno accademico	Coerenza rispetto a quanto comunicato durante le lezioni	Capacità delle modalità d'esame di valutare l'apprendimento acquisito	Equità del voto rispetto al livello di preparazione
2014-'15	7,91	7,30	7,20
2013-'14	8,04	7,24	7,18

2) Corsi di laurea della Scuola Superiore Universitaria (Graduate)

L'indagine sulla modalità di svolgimento degli esami condotta nel 2015 presso gli studenti dei corsi di laurea magistrale della Scuola Graduate evidenzia risultati positivi e in lieve ma generalizzato avanzamento rispetto a quelli della precedente edizione. A livello complessivo si confermano molto favorevoli i giudizi assegnati agli aspetti organizzativi (punteggio medio aggregato pari a 7,50 rispetto a 7,46 dell'edizione 2014) e alla coerenza delle prove rispetto a quanto comunicato durante lo svolgimento degli insegnamenti (7,79 vs. 7,75) così come in miglioramento risultano le impressioni maturate sull'adeguatezza del materiale didattico consigliato per la preparazione degli argomenti d'esame (7,42 vs. 7,30) e sulla coerenza dei crediti assegnati con il carico di studio richiesto per la preparazione degli esami (7,52 vs. 7,43). Leggermente meno positive rispetto alle valutazioni assegnate agli altri item del questionario, ma comunque in miglioramento in una prospettiva temporale, risultano le opinioni sulla capacità delle prove adottate di riflettere l'effettivo livello di apprendimento acquisito (in termini di adeguatezza delle varie modalità/momenti in cui essi sono articolati – punteggio medio pari a 7,33 vs. 7,24 del 2014 - e di equità percepita del processo di valutazione – 7,20 vs. 7,06). Infine, si mantiene ampiamente diffusa l'impressione (condivisa dall'82% dei rispondenti, una quota in leggero aumento rispetto al 81% della precedente indagine) che l'insieme delle modalità previste per lo svolgimento degli esami induca ad apprendere gli argomenti, prevalentemente, in modo critico ed approfondito. Come per i corsi di laurea triennale, anche in questo ambito formativo il quadro dei risultati disaggregati per percorso di studio mostra l'assenza di differenze rilevanti nei giudizi assegnati ai diversi item proposti (il range massimo di oscillazione dei valori medi è di poco superiore a 0,4 punti).

Tab. 12: confronto temporale delle valutazioni relative agli aspetti principali delle modalità di svolgimento delle prove d'esame (punteggi medi espressi su scala 1-10) – corsi di laurea magistrale della Scuola Superiore Universitaria

Anno accademico	Coerenza rispetto a quanto comunicato durante le lezioni	Capacità delle modalità d'esame di valutare l'apprendimento acquisito	Equità del voto rispetto al livello di preparazione
2014-'15	7,79	7,33	7,20
2013-'14	7,75	7,24	7,06

3) Corsi di laurea della Scuola di Giurisprudenza

I risultati della rilevazione che ha coinvolto gli studenti iscritti dal 2° al 5° anno del CLMG sul tema delle prove d'esame sostenute e superate nel corso dell'anno accademico 2014-'15 si confermano, nell'insieme, positivi e sostanzialmente allineati a quelli dell'anno precedente (con variazioni in calo dell'ordine di qualche centesimo di punto). Molto favorevoli permangono i giudizi complessivamente assegnati agli aspetti organizzativi (punteggio medio pari a 7,44 rispetto a 7,45 dell'edizione 2014), alla coerenza delle prove rispetto a quanto comunicato durante le lezioni (7,92 vs. 7,94), all'adeguatezza del materiale didattico consigliato per la preparazione degli argomenti d'esame (7,42 vs. 7,49) e alla coerenza dei crediti assegnati

rispetto al carico di studio richiesto per la preparazione degli esami (7,40 vs. 7,46); ampiamente diffusa resta anche l'impressione (condivisa dall'83,7% dei rispondenti, una quota in leggero calo rispetto all'85,4% della precedente indagine) che l'insieme delle modalità previste per lo svolgimento degli esami induca ad apprendere gli argomenti in modo critico ed approfondito, mentre leggermente meno positive si confermano le opinioni sulla capacità delle prove di riflettere l'effettivo livello di apprendimento raggiunto (in termini di adeguatezza delle varie modalità/momenti in cui essi sono articolati – punteggio medio pari a 7,21 rispetto a. 7,24 del 2014 - e di equità percepita del processo di valutazione –7,29 vs. 7,27).

Tab. 13: confronto temporale delle valutazioni relative agli aspetti principali delle modalità di svolgimento delle prove d'esame (punteggi medi espressi su scala 1-10) – corso di laurea magistrale in Giurisprudenza (CLMG).

Anno accademico	Coerenza rispetto a quanto comunicato durante le lezioni	Capacità delle modalità d'esame di valutare l'apprendimento acquisito	Equità del voto rispetto al livello di preparazione
2014-'15	7,92	7,21	7,29
2013-'14	7,94	7,24	7,27

D. Opinioni dei laureandi sull'esperienza universitaria

1) Corsi di laurea della Scuola Universitaria (Undergraduate)

Con riferimento a questo ambito di indagine avente ad oggetto le impressioni complessive sui programmi formativi raccolte al completamento degli studi, le rilevazioni condotte sugli studenti dei corsi triennali iscritti alle sessioni di laurea del 2015 pongono in risalto un ulteriore lieve miglioramento delle valutazioni già decisamente positive assegnate dalla precedente coorte di studenti sui principali aspetti presi in esame. Ciò è vero, innanzitutto, con riferimento ai giudizi sulla preparazione acquisita al termine del percorso formativo (i rispondenti complessivamente soddisfatti sono oltre il 96%, in aumento rispetto al 95% delle precedenti due rilevazioni – cfr. Tab. 14), ma anche il quadro delle opinioni riferite all'insieme delle abilità e delle attitudini che l'esperienza formativa in Bocconi permette di sviluppare appare in lieve miglioramento in un'ottica temporale: in questo senso, le *soft skills* maggiormente stimulate, a livello trasversale in tutti i percorsi triennali (con oltre il 58% di risposte “decisamente sì”) risultano essere le capacità organizzative, l'orientamento al risultato e la resistenza allo stress, 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 al 17%, a fronte del 16% dell'edizione 2014).

Un altro aspetto su cui si rileva un ulteriore incremento delle valutazioni complessive riguarda il livello percepito di *integrazione tra gli insegnamenti previsti nel piano degli studi* (le risposte favorevoli sono pari all'86% rispetto a poco meno dell'83% della coorte di laureandi 2014), così come risultano migliorate nell'arco degli ultimi tre anni le impressioni generali sulla *sostenibilità del carico di studio complessivo* (77% rispetto a poco meno del 75% dell'edizione 2013).

Ampio e diffuso si mantiene l'apprezzamento per le esperienze di studio all'estero e per le attività di stage svolte (rispettivamente, il 76% e il 71% dei rispondenti valuta in modo decisamente positivo queste opportunità di completamento e arricchimento del curriculum formativo).

Anche per quanto riguarda la soddisfazione complessiva per il corso di studio frequentato si conferma il trend di leggero miglioramento delle percentuali di risposte favorevoli (92,6% a livello aggregato di Scuola rispetto al 90,7% del 2014), cui si associa un equivalente aumento (dal 68,5% del 2014 al 69,2%) della percentuale di coloro che si iscriverebbero nuovamente allo stesso corso impartito in Bocconi.

Confrontando i singoli programmi tra loro le quote di laureandi che si dichiarano soddisfatti del percorso formativo svolto oscillano in un range piuttosto ristretto (da un “minimo” dell'88% registrato nell'ambito del CLES ad un massimo di oltre il 93% per quanto riguarda il CLEAM), mentre più variabile è la percentuale di coloro che ripeterebbero la scelta di studi compiuta (si passa da un minimo del 65-66% tra i laureandi del CLEAM, del CLES e del CLEACC ad un massimo di quasi l'80% tra gli studenti che frequentano il BIEMF).

Tab. 14: trend triennale delle valutazioni relative agli aspetti di sintesi dei corsi di studio (somma delle risposte % “decisamente sì” e “più sì che no”) – corsi di laurea della Scuola Universitaria

Item Laureandi	Soddisfazione preparazione acquisita	Soddisfazione complessiva del corso di studi	Se potesse tornare indietro, si iscriverebbe nuovamente allo stesso corso di laurea
2015	96,3%	92,6%	69,2%
2014	95,1%	90,7%	68,5%
2013	95,4%	92,7%	70,0%

2) Corsi di laurea della Scuola Superiore Universitaria (Graduate)

Per quanto riguarda i programmi magistrali offerti dalla Scuola Graduate le valutazioni espresse dalla coorte 2014-'15 degli studenti laureandi si confermano complessivamente positive e su livelli sostanzialmente stabili (o in lieve miglioramento) rispetto a quelli della precedente rilevazione.

E' questo, in particolare, il caso delle opinioni sulla preparazione complessivamente ricevuta (in termini di adeguato approfondimento dei contenuti in chiave teorico-applicativa), che a livello aggregato risultano largamente positive e in progressivo miglioramento in un'ottica temporale (la percentuale complessiva di soddisfatti sale dal 91,7% del 2012-13 al 93,6% del 2014-15). Gli unici tre programmi che registrano un andamento in controtendenza, con un calo dell'incidenza delle impressioni favorevoli rispetto alla precedente rilevazione, sono MM, CLELI e DES-ESS: nei primi due casi si tratta di una riduzione del tutto marginale (dal 98,8% al 98,0% di soddisfatti per MM e dal 92,4% al 91,7% per il CLELI), mentre nel caso del DES-ESS assume proporzioni leggermente più ampie (dal 93,6% all'88%).

Relativamente alle abilità e alle attitudini acquisite al termine dei percorsi di studio, il quadro delle percezioni appare in gran parte inalterato rispetto a quello fornito dalle precedenti rilevazioni: le capacità organizzative, la resistenza allo stress, la capacità di lavorare in gruppo, la capacità di analisi organizzative, l'orientamento al risultato e la rapidità di apprendimento di nuove informazioni si confermano essere le *soft 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, per entrambi, su un livello di poco superiore al 36%).

Tra gli aspetti che i laureandi della coorte 2014-'15 mostrano di apprezzare in modo leggermente maggiore rispetto ai loro colleghi della coorte precedente si segnalano: il *grado d'integrazione riscontrato tra gli insegnamenti previsti nel piano di studi* (dal 78,7% al 81,4%), *l'adeguatezza del carico di studi degli insegnamenti* rispetto alla durata del corso (dal 81,9% all'82,4%) e *la presenza di un clima d'aula positivo e proficuo* (85,7% vs. 83,6%).

In lieve calo (ma su livelli che restano complessivamente elevati) risultano, invece, le opinioni favorevoli sul *ricorso ad attività didattiche strutturate in modo attivo* (86,4% di valutazioni favorevoli rispetto all'87,3% della coorte di laureandi 2013-'14) e sull'*attività di coordinamento e di raccordo svolta dal direttore del corso di laurea* (85,4% vs. 86,6%).

Ampia e diffusa si mantiene, anche tra i laureandi magistrali, la soddisfazione per i periodi di studio svolti all'estero e per le esperienze di stage offerte dall'Ateneo (le percentuali di rispondenti che giudicano positivamente queste iniziative sono sempre superiori al 90%).

Analizzando, infine, i dati relativi all'apprezzamento complessivo dei percorsi frequentati si osserva, a livello aggregato di Scuola, una sostanziale stabilità dei giudizi, con una quota di studenti soddisfatti che si assesta al 92,5%, mentre le valutazioni distinte per corso di studio mostrano un quadro piuttosto articolato e disomogeneo che non consente di ricavare una tendenza univoca che accomuni i vari programmi: è possibile, in ogni caso, rilevare un aumento più o meno accentuato del livello di soddisfazione espresso con riferimento alla maggioranza dei corsi, che permette di assicurare il superamento della soglia del 93% di risposte positive per cinque di essi (corrispondenti alla metà

dell'intera offerta di percorsi magistrali della Scuola). In particolare, si segnala la positiva inversione di tendenza registrata nell'ambito di ACME (con una quota di soddisfatti pari all'89% in deciso aumento rispetto al 78% della coorte di laureandi 2013-'14), mentre all'opposto i programmi IM, CLEFIN, DES-ESS e CLELI registrano un arretramento delle percentuali di soddisfazione (che assume dimensioni piuttosto consistenti per quanto riguarda il CLELI, con un calo dal 96,7% della rilevazione 2013-'14 a poco più dell'89%).

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, resta sostanzialmente stabile intorno al 70% la quota dei rispondenti che, se potessero tornare indietro, si iscriverebbero nuovamente allo stesso programma in Bocconi, i dati relativi ai singoli corsi evidenziano un'accentuata variabilità, anche se agli estremi continuano a collocarsi (a conferma di quanto riscontrato nelle ultime rilevazioni) Marketing Management, con oltre l'84% dei suoi studenti che ripeterebbero lo stesso percorso formativo, e Management, dove la quota di soddisfatti è pari a poco meno del 57% ma comunque in aumento rispetto al 54% della precedente coorte di laureandi.

Tab. 15: trend triennale delle valutazioni relative agli aspetti di sintesi dei corsi di studio (somma delle risposte % "decisamente sì" e "più sì che no") – corsi di laurea magistrale della Scuola Superiore Universitaria

Item Laureandi	Soddisfazione preparazione acquisita	Soddisfazione complessiva del corso di studi	Se potesse tornare indietro, si iscriverebbe nuovamente allo stesso corso di laurea
2015	93,6%	92,5%	70,2%
2014	92,5%	92,5%	69,8%
2013	91,7%	91,9%	68,5%

3) Corsi di laurea della Scuola di Giurisprudenza

Anche le opinioni formulate dai laureandi del CLMG sull'esperienza universitaria svolta si confermano largamente favorevoli, mostrando per alcuni aspetti un trend di miglioramento rispetto alla precedente rilevazione e per altri un leggero calo dei livelli di soddisfazione complessivamente espressi. A questo riguardo, le evidenze principali che appare opportuno richiamare sinteticamente sono:

- il mantenimento di un elevato e diffuso apprezzamento per la preparazione complessivamente acquisita al termine del percorso formativo (le valutazioni positive risultano in progressivo aumento nelle ultime tre edizioni, fino a superare il 94% nell'a.a. 2014-'15 – cfr. Tab.16);
- la conferma del riconoscimento (da parte di oltre il 67% dei rispondenti) che le abilità maggiormente acquisite al momento della laurea sono: le capacità organizzative, la rapidità di apprendimento di nuove informazioni e, soprattutto, la resistenza allo stress;
- il lieve calo delle opinioni complessivamente favorevoli espresse sull'adeguatezza del carico di studi degli insegnamenti rispetto alla durata del corso (75,5% a fronte di circa il 77% della precedente coorte di laureandi), sull'attività di coordinamento e raccordo svolta del direttore del programma (86,6 vs. 87%) e, soprattutto, sull'utilizzo di modalità didattiche di tipo attivo (76% vs. 82%);
- il miglioramento delle impressioni positive sul clima d'aula sviluppatosi (83,2% vs. 78,8%);
- la permanenza di un'ampia soddisfazione per le esperienze di studio all'estero e per le attività di stage svolte (rispettivamente, il 98,4% e il 94% dei rispondenti valutano positivamente queste opportunità);
- la conferma di giudizi di sintesi largamente positivi sul percorso di studio frequentato (la quota dei laureandi che si dichiarano decisamente o abbastanza soddisfatti si attesta al 93,8%, in leggero aumento rispetto al 93,4% della coorte 2013-'14 ma sullo stesso livello di quella precedente) mentre cala al 73% (contro l'81% della rilevazione 2013-'14) la percentuale di coloro che, se potessero tornare indietro, si iscriverebbero nuovamente allo stesso corso in Bocconi.

Tab. 16: trend triennale delle valutazioni relative agli aspetti di sintesi dei corsi di studio (somma delle risposte % “decisamente sì” e “più sì che no”) – corso di laurea magistrale in Giurisprudenza (CLMG).

Item Laureandi	Soddisfazione preparazione acquisita	Soddisfazione complessiva del corso di studi	Se potesse tornare indietro, si iscriverebbe nuovamente allo stesso corso di laurea
2015	94,3%	93,8%	73,2%
2014	91,6%	93,4%	81,0%
2013	90,9%	93,8%	76,9%

3.3.3 Analisi degli aspetti critici evidenziati dalle rilevazioni

Dall’esame dell’insieme delle valutazioni assegnate dagli studenti alla didattica impartita e alle modalità di svolgimento degli esami nell’ambito delle tre Scuole universitarie si ricava la totale assenza, anche per l’a.a. 2014-2015, di elementi critici a livello aggregato di corso di studio, sia avendo riguardo ai criteri definiti internamente per l’individuazione di una situazione di criticità⁸⁴ sia utilizzando i riferimenti richiamati nelle “Linee guida 2016 per la relazione annuale dei Nuclei di Valutazione”: in nessun caso si evidenziano, infatti, punteggi medi di valutazione inferiori alla metà del punteggio massimo previsto (pari a 10 in base alla scala di valutazione applicata).

Analogo discorso vale per le opinioni espresse dagli studenti laureandi, i quali continuano a dar prova di un’elevata soddisfazione (con gradi di accentuazione maggiori o minori 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 proprie situazioni di criticità⁸⁵ ma solo alcuni punti di attenzione riguardanti ambiti ben delimitati (che saranno esaminati nel successivo par. 3.5).

Per quanto riguarda i singoli insegnamenti, sono invece stati riscontrati alcuni isolati casi problematici (18 per l’esattezza, distribuiti tra i 18 corsi di studio di I e II livello attivi⁸⁶) che, si ricorda, vengono identificati dalla presenza di un punteggio inferiore ad una soglia prestabilita (attualmente pari a 0,5 su una scala da 0 a 1) assunto da uno o entrambi gli indici sintetici di valutazione ID e IC⁸⁷. Queste situazioni di criticità sono gestite, come di consueto, applicando la procedura richiamata nel paragrafo successivo (pt.2)⁸⁸.

⁸⁴ 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”.

⁸⁵ 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).

⁸⁶ Corrispondenti ad una quota del tutto marginale - pari a meno del 2% - dell’insieme dei docenti “valutati” nel periodo di riferimento.

⁸⁷ Si tratta di due indici che tendono a riassumere, mediante appositi algoritmi, i punteggi di valutazione riportati con riferimento agli aspetti più significativi sottoposti al giudizio degli studenti frequentanti. L’indice ID (indice di valutazione del docente) è costruito prendendo come base di riferimento le valutazioni assegnate ai 5 item principali del questionario di valutazione che hanno per oggetto l’azione didattica vera e propria, mentre l’indice IC (indice di valutazione dell’insegnamento) è utilizzato per misurare la qualità dell’insegnamento considerato nel suo insieme e prende a riferimento un gruppo più numeroso di item (11 complessivamente, ognuno dei quali assume un peso differente in funzione dell’importanza riconosciuta al corrispondente aspetto della didattica monitorata).

⁸⁸ “Procedura per la verifica e il follow-up dei risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti sulla didattica”.

3.4 Diffusione e utilizzo dei risultati delle valutazioni

Il processo di trasmissione e comunicazione degli esiti delle rilevazioni delle opinioni di studenti e laureandi non ha registrato variazioni di sorta rispetto a quanto descritto nelle relazioni degli anni precedenti.

Si ricorda, in proposito, che per ciascuna indagine svolta è prevista la predisposizione di un sistema articolato di rapporti statistici che, pur nella salvaguardia della riservatezza dei dati di dettaglio 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, Dean di Scuola, per quanto riguarda le opinioni sulla didattica impartita nei singoli insegnamenti e sulle modalità di svolgimento degli esami; docenti responsabili in materia di progettazione e gestione dei percorsi formativi - e, quindi, in primis, direttori di corso di studio e Dean di Scuola - per quel che attiene le indagini svolte alla fine di un anno di corso e alla fine di un intero percorso di studi).

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 al monitoraggio dei processi formativi (www.unibocconi.it/sondaggistudenti), 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 dell'Ateneo).

Gli esiti delle valutazioni sono, infine, presentati e discussi negli organi collegiali di riferimento (Consigli di Scuola, Comitati di corso di studio⁸⁹), alle cui sedute sono invitati a partecipare adeguate rappresentanze studentesche. In particolare, come si evince anche da quanto richiamato nelle relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, 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 concordare l'adozione di interventi dei cui sviluppi sono generalmente tenuti informati gli stessi rappresentanti degli studenti.

Un'altra iniziativa consolidata, che si inserisce nel quadro dei meccanismi attivati per stimolare la diffusione degli esiti delle rilevazioni condotte presso gli studenti, è quella promossa annualmente dal Rettore il quale, all'avvio delle attività didattiche di ogni semestre didattico, 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 utile per far percepire agli studenti che le loro opinioni e i loro suggerimenti sono tenuti in considerazione dall'Ateneo e, quando appropriati, producono effetti concreti in termini di revisione delle modalità di gestione e organizzazione degli insegnamenti.

Anche sul fronte dei meccanismi e delle procedure di presa in carico dei risultati 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 o gli aspetti suscettibili di miglioramento posti in evidenza dagli studenti attraverso le loro valutazioni e di intervenire con azioni mirate 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 Dipartimento di afferenza del docente, dai direttori dei corsi di studio e i corrispondenti gruppi di riesame ai Dean delle Scuole).

In termini più specifici le modalità d'intervento che si attivano, coerentemente alle procedure di AQ che presidiano lo svolgimento delle attività formative, sono essenzialmente di due tipi ed agiscono a due differenti livelli:

1. Definizione di iniziative correttive e/o di miglioramento in sede di riesame dei corsi di studio, che generalmente hanno ad oggetto aspetti di carattere generale o singoli elementi dell'azione

⁸⁹ 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 formative.

didattica (segnalati dalle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti oltre che emergenti da autonome valutazioni condotte dagli stessi gruppi di riesame);

2. Attuazione di misure volte a sanare situazioni di criticità inerenti specifici insegnamenti (o docenti) che scaturiscono dalle rilevazioni delle opinioni degli studenti frequentanti sulla didattica impartita.

1. Con riferimento al primo ambito di azioni uno degli input fondamentali per l'attivazione di processi di miglioramento nell'ambito dei corsi di studio è ormai da alcuni anni rappresentato dagli spunti forniti dalle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS).

Le CPDS, al di là dei momenti di monitoraggio e verifica autonomamente gestiti e sviluppati, intervengono formalmente nel processo di analisi dei risultati delle rilevazioni svolte presso gli studenti al termine di ogni anno accademico, in occasione della predisposizione della loro relazione annuale. In questa sede, le CPDS sono chiamate ad esaminare la qualità e l'efficacia dei percorsi formativi nel loro insieme, analizzando sia gli aspetti costitutivi di ogni corso di studi (obiettivi formativi, profili professionali individuati, risultati di apprendimento attesi) sia l'effettivo andamento delle attività didattiche e le condizioni in cui queste ultime si svolgono (aule, attrezzature, infrastrutture varie). A tal fine, le CPDS prendono in esame, tra gli altri documenti, anche i report contenenti gli esiti (aggregati per corso di studio) delle rilevazioni aventi ad oggetto la didattica impartita, le modalità di svolgimento degli esami, l'esperienza universitaria complessiva nonché i principali servizi di supporto offerti⁹⁰.

Nel corso dei tre anni di operatività, le CPDS hanno dimostrato di aver esercitato efficacemente il proprio ruolo di stimolo nei confronti dei corsi di studio, riuscendo a tradurre l'azione di monitoraggio periodicamente svolta in numerose indicazioni di miglioramento, molte delle quali risultano essere assolutamente appropriate e condivisibili (come si può desumere da quanto di seguito riportato).

Premesso che, come sottolineato nella precedente sezione B, le recenti rilevazioni svolte fanno emergere un quadro caratterizzato dall'assoluta assenza di situazioni di criticità a livello di corsi di studio, dall'esame dei contenuti delle ultime relazioni predisposte dalle CPDS in ordine temporale (edizione 2015) si rileva che, complessivamente, i tre organi hanno proposto un totale di 152 raccomandazioni indirizzate ai 18 corsi di studio attivi (con una media di oltre 8 segnalazioni per CdS); di queste raccomandazioni, una parte consistente (104, pari a oltre 2/3 del totale) riguarda aspetti che hanno a che fare con l'attività didattica e le modalità di accertamento della preparazione degli studenti. Soffermando l'analisi su questo tipo di rilievi, si nota come le CPDS abbiano focalizzato la propria attenzione su interventi che hanno un impatto diretto sugli approcci e le modalità didattiche utilizzate e sull'efficacia del processo di trasmissione delle conoscenze e delle competenze. I suggerimenti più ricorrenti in questo ambito (rivolti trasversalmente a più corsi di studio) hanno, infatti, per oggetto:

- l'introduzione di prove d'esame atte a misurare in modo più accurato l'acquisizione di soft skills, quali abilità cognitive, capacità critiche e di *problem solving* (14 raccomandazioni formulate fanno capo a questo aspetto);
- l'utilizzo più ampio e diffuso di modalità didattiche innovative (13 raccomandazioni);
- il miglioramento dell'efficacia dell'azione svolta dai *teaching assistant*⁹¹ (12 raccomandazioni);
- la prosecuzione degli sforzi volti alla ricerca di una migliore integrazione tra gli insegnamenti impartiti nell'ambito di un medesimo corso di studio (5 raccomandazioni).

⁹⁰ Al riguardo è opportuno chiarire che, sul fronte delle opinioni espresse dagli studenti, compito delle CPDS in Bocconi non è di esaminare, nel dettaglio, le situazioni relative ai singoli insegnamenti impartiti, ma di monitorare il quadro delle valutazioni inerenti ai corsi di studio nel loro complesso, oltre che raccogliere e veicolare nelle sedi opportune specifici problemi o difficoltà segnalati dagli studenti o dai loro rappresentanti con modalità differenti dalle rilevazioni ufficialmente organizzate dall'Ateneo. L'analisi delle opinioni assegnate ai singoli insegnamenti e docenti segue, invece, una procedura ad hoc che fa capo ad un apposito organo, il *Comitato per l'Esame dei Risultati della Valutazione della Didattica (CERVD)*, le cui attribuzioni e le cui modalità d'intervento sono descritte nelle pagine seguenti (pt.2).

⁹¹ Per il ruolo svolto da queste figure di supporto all'attività didattica si rimanda alla nota n.9 (par. 3.3.2 "Livelli di soddisfazione espressi").

Anche grazie all'azione svolta dal Presidio di Qualità, che ogni anno, in occasione dell'avvio del processo di riesame dei corsi di studio, si adopera per raccomandare i rispettivi direttori a prestare attenzione alle indicazioni e alle segnalazioni formulate dalle CPDS nelle rispettive relazioni, invitandoli a tradurle in azioni concrete o, in alternativa, a specificare all'interno dei rapporti di riesame le ragioni che ne impediscono o ne rendono inopportuno l'accoglimento, i gruppi di riesame (e i Comitati di Corso di Studio, in fase di approvazione dei relativi rapporti) si sono sempre dimostrati inclini a prendere in considerazione quanto suggerito da tali Commissioni. Concentrando l'attenzione sull'ultimo anno, un esame approfondito del processo di "follow-up" che fa seguito alle relazioni prodotte dalle CPDS, condotto a cura del Presidio di Qualità, ha fatto emergere che dei 152 rilievi complessivamente formulati 128 avevano effettivamente le caratteristiche per poter essere affrontati nell'ambito dei riesami annuali e ciclici⁹²; di questi, 113 (l'88% del totale) sono stati recepiti (in parte con l'attivazione di azioni di miglioramento ad hoc, in parte con la prosecuzione, con modalità più o meno rettificata, di interventi di adeguamento già precedentemente avviati) mentre nei 15 casi in cui le raccomandazioni espresse non hanno avuto seguito è stata generalmente indicata una motivazione alla base di questa scelta (come riepilogato nelle Tab.17 e 18 che seguono).

Tab. 17: riepilogo delle raccomandazioni della CPDS della Scuola Universitaria non accolte in sede di riesame dei corsi di laurea triennale (anno 2016)

Corso di laurea	Raccomandazione	Sintesi delle motivazioni addotte per il mancato accoglimento
CLEF CLES BIEM	Riservare maggiore attenzione ai processi di reclutamento e formazione dei <i>teaching assistant</i> (TA) al fine di assicurare una loro elevata preparazione ed essere sicuri di massimizzare l'utilità del servizio fornito da queste figure	(nessuna motivazione indicata) Si segnala, in proposito, che è allo studio un progetto di revisione del ruolo e delle attività affidati ai TA (in funzione delle esigenze connesse alla sempre più estesa introduzione di metodi e tecniche didattiche innovative negli insegnamenti), promosso a livello delle tre Scuole Universitarie, che rende per il momento inopportuno lo sviluppo di interventi da parte dei singoli CdS.
CLEF	Approfondire le ragioni per le quali il 20% degli studenti ritiene che il carico di studi degli insegnamenti del CdS non sia proporzionato al n. di crediti ad essi assegnato.	Il tema del carico didattico è stato ampiamente discusso e se ne è tenuto conto in fase di definizione dei nuovi calendari didattici. Laddove fossero opportuni altri interventi si ritiene che questi vadano concertati insieme agli altri corsi di laurea triennale sotto la supervisione del Dean della Scuola.
CLEF	Prestare attenzione al dato in base al quale il 15% degli studenti ritiene che il materiale didattico utilizzato negli insegnamenti del CdS sia poco chiaro	(nessuna motivazione indicata) Si segnala, al riguardo, che le valutazioni mediamente assegnate a questo item sono comunque elevate (il punteggio medio è prossimo a 7,5 su 10).
CLES	Continuare a stimolare i docenti del CdS a migliorare ulteriormente gli aspetti connessi all'organizzazione/comunicazione dei contenuti delle prove d'esame	(nessuna motivazione indicata)
BIEM	Prevedere, prima di ogni semestre didattico, un incontro con i responsabili degli insegnamenti del CdS per organizzare in modo sistematico le attività didattiche riferite a quel semestre	(nessuna motivazione indicata)

⁹² Le restanti 24 osservazioni riguardano, invece, aspetti che sono oggetto di analisi in altra sede (quali, ad esempio, il contenuto della SUA-CdS o l'attivazione di commissioni ad hoc a livello di Scuola per affrontare determinati argomenti che hanno una valenza e un'applicabilità trasversale a più corsi di studio).

Tab. 18: riepilogo delle raccomandazioni della CPDS della Scuola Superiore Universitaria non accolte in sede di riesame dei corsi di laurea magistrale (anno 2016)

Corso di laurea magistrale	Raccomandazione	Sintesi delle motivazioni addotte per il mancato accoglimento
M	Invitare i docenti a intervenire prontamente nei casi in cui dovessero verificarsi episodi di copiatura durante le prove d'esame al fine di ripristinarne subito il regolare svolgimento	I dati più recenti dell'indagine sulle modalità di svolgimento degli esami segnalano che i casi di copiatura durante le prove scritte sono rarissimi (sono segnalati da appena il 4% dei rispondenti) e pertanto non si rinviene la necessità di provvedere ad un richiamo di questo tipo nei confronti dei docenti del corso di studio.
AFC		I dati più recenti dell'indagine sulle modalità di svolgimento degli esami segnalano che i casi di copiatura durante le prove scritte sono rarissimi (sono segnalati da meno del 5% dei rispondenti) e pertanto non si rinviene la necessità di provvedere ad un richiamo di questo tipo nei confronti dei docenti del corso di studio.
IM	Valutare iniziative volte a ottimizzare il carico di studi percepito dagli studenti in relazione alla durata del corso	Si ritiene che il carico di studio del CdS sia equilibrato e correttamente distribuito nei due anni (come testimoniato anche dalla percentuale molto elevata di laureati in corso sul totale, pari al 92% stando agli ultimi dati rilevati)
IM	Considerare la possibilità di rendere il contenuto del CdS più specialistico	Si ritiene importante mantenere l'attuale taglio "generalista" che caratterizza il CdS e, piuttosto, si provvederà a evidenziare meglio questo aspetto nei messaggi comunicativi e promozionali destinati agli studenti (brochure/sitoweb, etc.).
MM	Approfondire le motivazioni che inducono una parte degli studenti a percepire come non adeguata la proporzione esistente tra carico didattico e crediti assegnati agli insegnamenti	Il carico di studio del CdS risulta effettivamente elevato per alcuni insegnamenti (in particolare per quelli del I anno), anche per la presenza di attività <i>time-consuming</i> come i lavori di gruppo, che tuttavia sono utili per sviluppare importanti soft-skills. Non si ritiene, pertanto, di dover intervenire su questo fronte, anche in considerazione del fatto che al termine del percorso formativo gli studenti tendono a modificare la propria opinione sulla pesantezza dei carichi didattici, come evidenziato dai giudizi espressi dai laureandi e dai feedback raccolti durante i colloqui di fine stage.
CLEFIN	Valutare un graduale incremento delle attività svolte in lingua inglese anche nella classe in lingua italiana	In virtù delle regole vigenti, nella classe impartita in lingua italiana la didattica degli insegnamenti obbligatori previsti dal piano degli studi del CdS può essere tenuta unicamente in italiano e non si può pertanto procedere nella direzione auspicata dalla CPDS.
CLEFIN	Valutare la possibilità di incrementare nell'ambito degli insegnamenti impartiti le attività didattiche volte a favorire l'acquisizione di alcune competenze trasversali (quali: la capacità di lavorare in gruppo, le abilità relazionali, l'attitudine al problem solving, la capacità di presentare in pubblico e lo spirito d'iniziativa)	Anche se gli studenti percepiscono queste "soft-skills" come meno sviluppate al termine del CdS, dall'analisi delle valutazioni assegnate dai tutor aziendali al completamento degli stage emerge invece un apprezzamento per il grado di possesso di tali abilità riconosciuto nei laureandi o laureati CLEFIN e, pertanto, non si ritiene al momento di dover sollecitare particolari modifiche nelle modalità e negli strumenti didattici applicati negli insegnamenti obbligatori del CdS.
EMIT	Le analisi svolte in sede di riesame con riferimento alle performance di "uscita" dal CdS (sez. 1-b) potrebbero essere estese prendendo in considerazione altri elementi quali, ad esempio, l'evoluzione del punteggio medio di laurea nel tempo	(nessuna motivazione indicata) Si segnala, in proposito, che i valori relativi al voto medio di laurea sono già riportati nel Quadro Sinottico dei principali dati di performance del CdS allegato al Riesame.

Nel rimarcare l'importanza di specificare sempre le ragioni che inducono a non accogliere, in sede di riesame, le indicazioni provenienti dalle CPDS, il Nucleo rileva con favore come, complessivamente, l'azione di stimolo svolta da questi organi riesca ad attivare un adeguato processo di autovalutazione dei corsi di studio che spinge alla ricerca di tutte le possibili occasioni di miglioramento e perfezionamento degli approcci e delle soluzioni didattiche adottati. Ciò è desumibile non solo dai dati su richiamati ma anche dall'esame, di tipo più qualitativo, della portata e della specificità degli interventi definiti. A questo riguardo, sulla scorta di un lavoro accurato di analisi svolto dall'ufficio di supporto del Nucleo, si possono richiamare a titolo puramente esemplificativo alcune delle misure definite nei rapporti di riesame di differenti corsi di studio che si collegano agli spunti formulati dalle rispettive CPDS, quali:

- l'ampliamento del numero di insegnamenti che prevedono come strumento di verifica dell'apprendimento, oltre alle classiche prove scritte, anche lavori di gruppo, discussione di casi e/o presentazioni in pubblico (CLEF);
- la riprogettazione dell'insegnamento di Matematica Generale, con l'introduzione di 5 "lecture" aventi ad oggetto i contenuti fondamentali del corso e apposito "tutorial" atti a consolidare le capacità di *problem solving* e di ragionamento critico degli studenti (BIEM);
- lo svolgimento, a cura del direttore del programma, di un'opera di sensibilizzazione nei confronti dei docenti del corso ad individuare le modalità più adeguate per innovare e/o migliorare i metodi didattici utilizzati, attivando incontri ad hoc con il Centro BETA⁹³ e confronti sui temi dell'insegnamento e delle nuove opportunità che la tecnologia può offrire (CLMG);
- la revisione delle modalità didattiche e di verifica dell'apprendimento nell'ambito di 3 insegnamenti al fine di migliorare lo sviluppo da parte degli studenti di capacità organizzativa, resistenza allo stress e velocità di acquisizione di nuove informazioni (ACME);
- l'introduzione di occasioni di lavoro di gruppo in aula, con conseguente presentazione dei risultati in plenaria da parte degli studenti e confronto con l'aula, al fine di accrescere lo sviluppo delle capacità relazionali e di presentazione in pubblico (AFC).

Per quanto riguarda le modalità e le tempistiche di implementazione degli interventi definiti, queste sono generalmente sempre indicate in modo chiaro all'interno dei rapporti di riesame: nella gran parte dei casi, le azioni pianificate coprono un orizzonte temporale di un anno, anche se non sono assenti iniziative di più ampia portata (in questi casi viene, comunque, sempre fornito un aggiornamento sullo stato di avanzamento, e sugli eventuali risultati parziali raggiunti, in occasione del successivo riesame annuale).

2. In merito al secondo tipo di interventi su richiamato (riguardante situazioni problematiche evidenziate nell'ambito di singoli insegnamenti) è in vigore da diversi anni una procedura che fa capo ad un'apposita Commissione, il *Comitato per l'Esame dei Risultati della Valutazione della Didattica* (CERVD), composta dai soggetti che hanno le responsabilità principali in tema di programmazione e gestione delle attività formative dell'Ateneo (ossia i Direttori delle Scuole universitarie, per quanto riguarda la gestione dei corsi di studio, e i Direttori dei Dipartimenti, per quel che concerne il processo di allocazione dei docenti ai singoli insegnamenti); ai lavori di questa Commissione partecipa, in qualità di osservatore e mediatore, anche il Presidente del Presidio di Qualità, che pertanto risulta sempre informato delle decisioni assunte in questo consesso e ha la possibilità di intervenire per assicurare che i problemi rilevati siano effettivamente presi in carico dagli organi e dalle strutture competenti.

Nello specifico, la procedura prevede che il docente responsabile della classe d'insegnamento in cui è stata riscontrata una criticità (definita secondo quanto indicato nel precedente par. 3.3.3) è tenuto a predisporre una relazione di commento scritta⁹⁴, in cui, seguendo un format prestabilito, deve esplicitare le proprie personali interpretazioni in merito ai giudizi sfavorevoli ricevuti e indicare le azioni che

⁹³ Il BETA (*Bocconi Education and Teaching Alliance*) è un'unità di servizio creata per favorire ed affiancare l'introduzione di innovazioni nelle tecniche, negli strumenti e nei metodi didattici, oltre che per formare e tenere aggiornati i docenti dell'Ateneo attraverso l'organizzazione di corsi e seminari di vario tipo e la redazione di manuali di supporto all'attività di insegnamento.

⁹⁴ Indirizzata al direttore del corso di laurea nel cui piano degli studi l'insegnamento è inserito, al Dean della Scuola di riferimento del corso di laurea e al Direttore del Dipartimento di appartenenza del docente.

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 serve non solo per 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 espresse, che potrebbero anche non essere del tutto giustificate o condivisibili.

Le relazioni di feedback così predisposte sono raccolte dall'Ufficio Valutazione di Ateneo e trasmesse agli attori responsabili della gestione del processo (quali: il docente responsabile dell'insegnamento nell'ambito del quale è emersa la criticità – se diverso dal docente chiamato in causa, il direttore del corso di studio di riferimento dell'insegnamento o il Dean della Scuola – in caso di insegnamento opzionale non associabile ad uno specifico corso di studio - e il direttore di Dipartimento di afferenza del docente). Ciascuno dei suddetti destinatari si impegna ad esaminare ed approfondire (anche attraverso colloqui individuali) i commenti e le proposte di cambiamento/miglioramento prospettate dai docenti interessati nelle rispettive relazioni, che sono successivamente sottoposte alla valutazione del CERVD. Il Comitato si riunisce due volte all'anno, al termine di ciascun semestre didattico, per istruire tutte le situazioni di criticità emerse e individuare i provvedimenti più opportuni da adottare (avendo a disposizione un ampio ventaglio di elementi informativi che includono le performance didattiche rilevate negli anni precedenti, i dati sulla partecipazione effettiva riscontrata alle lezioni, i giudizi di merito formulati dai direttori dei corsi di laurea di riferimento). Le misure sollecitate dal CERVD, o definite direttamente dai singoli direttori di Dipartimento interessati, possono essere di varia natura e di diverso impatto, a seconda della gravità dei casi specifici e della reiterazione o meno, nel tempo, delle 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/aggiornamento sulle tecniche e gli approcci di insegnamento organizzati dal Centro *BETA*, 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 discipline o in determinati contesti (es. classi studentesche particolarmente numerose o dalla composizione disomogenea). Le decisioni assunte in seno al CERVD sono, quindi, recepite dai Direttori di Dipartimento di competenza, che hanno il compito di tradurle in pratica provvedendo, in particolare, a pianificare ed organizzare le modifiche richieste negli assetti didattici degli insegnamenti coinvolti. Alla conclusione del processo, l'Ufficio Valutazione di Ateneo riceve comunicazione degli interventi effettivamente adottati, di cui tiene traccia in un apposito database al fine di monitorarne l'evoluzione e la relativa efficacia.

Con riferimento specifico agli esiti delle rilevazioni condotte nell'a.a. 2014-'15, a fronte di 18 situazioni individuali di criticità complessivamente riscontrate negli insegnamenti impartiti nell'ambito di tutti i percorsi formativi di I e II livello, sono state adottate le seguenti tipologie di interventi:

- in 12 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 utilizzato in aula (in un caso è stato anche chiesto un affiancamento da parte di un docente senior volto a supportare la preparazione delle attività didattiche);
- in 6 casi (docenti esterni a contratto) si è deciso di non rinnovare l'incarico di insegnamento.

3.5 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 e che, oltre a garantirne un funzionamento fluido e corretto, ne fanno uno strumento complessivamente efficace per gli effetti che esso è in grado di determinare nei comportamenti di tutti i principali attori coinvolti nella gestione ed erogazione delle attività formative in Bocconi.

Le molteplici e puntuali informazioni sistematicamente raccolte attraverso tali rilevazioni consentono di monitorare l'andamento di ogni singola componente dei processi formativi e costituiscono input essenziali per la definizione di interventi correttivi, quando segnalano l'insorgere di criticità o il manifestarsi di fenomeni considerati non favorevoli, o per il sostegno, attraverso gli strumenti di incentivazione costruiti intorno ad essi, dei processi di sviluppo e miglioramento della qualità dell'azione didattica.

Dopo questa importante premessa, il Nucleo ritiene opportuno formulare qualche commento più particolareggiato sul processo di rilevazione, sulle evidenze complessive che da esso emergono e sui meccanismi di presa in carico ed utilizzo di tali evidenze così come riscontrati nelle loro più recenti applicazioni.

Sul primo fronte si conferma la solidità e l'affidabilità delle procedure organizzative sviluppate sotto la guida e il coordinamento del Presidio di Qualità, che permettono di assicurare una conduzione ordinata e pienamente controllata delle diverse rilevazioni, testimoniata dalla copertura costante del 100% dei corsi di studio e degli insegnamenti offerti e da tassi di *redemption* che si mantengono soddisfacenti, sebbene nell'ultima edizione abbiano registrato un calo in quasi tutte le indagini (che ha assunto dimensioni piuttosto rilevanti – dell'ordine dell'8-10% - nell'ambito delle rilevazioni aventi ad oggetto l'andamento di un anno di corso e le modalità di svolgimento degli esami). Con riferimento a quest'ultimo fenomeno, il Nucleo di Valutazione invita il Presidio a monitorare con attenzione i dati delle prossime edizioni delle rilevazioni, soprattutto di quelle che hanno una natura facoltativa, per accertare se esso sia inquadrabile come un evento episodico, legato a situazioni contingenti, oppure se si tratti di una tendenza ad una partecipazione meno convinta degli studenti alle indagini promosse dall'Ateneo, che andrebbe adeguatamente affrontata con misure volte ad incentivare in vario modo (e non solo attraverso il ricorso a meccanismi coercitivi) l'adesione a questi importanti momenti di raccolta delle loro istanze. Nel ribadire il giudizio positivo in merito alle modalità con le quali il Presidio gestisce e mantiene aggiornati i processi di rilevazione, il Nucleo sottolinea l'importanza di assicurare un costante allineamento del contenuto dei questionari di valutazione utilizzati alle evoluzioni che si verificano, con sempre maggiore intensità, in ambito didattico e che portano all'introduzione di innovazioni anche consistenti nei metodi di insegnamento, negli strumenti utilizzati nonché nelle modalità di verifica dell'apprendimento, di cui è fondamentale tenere conto anche in fase di acquisizione delle opinioni di studenti e laureandi.

Riguardo ai risultati delle rilevazioni svolte nel periodo oggetto d'analisi, il quadro complessivo che emerge si conferma ampiamente positivo, con un apprezzamento che si estende in modo diffuso a tutti i cicli formativi e che interessa la didattica impartita e le modalità di svolgimento delle prove d'esame così come la preparazione complessivamente fornita al termine dei percorsi di studio e l'esperienza universitaria svolta. La stabilità, nel tempo, di elevati livelli di soddisfazione, da parte sia degli studenti che dei laureandi, e l'assenza prolungata di situazioni classificabili come criticità (a livello macro di sistema o di corso di studio), rappresentano un indubbio elemento di robustezza della complessiva offerta formativa della Bocconi e dei processi di pianificazione, gestione e assicurazione della qualità posti in essere.

Come desumibile dalle analisi riportate nel precedente paragrafo 3.3.2, 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 dell'azione didattica dell'Ateneo (anche in virtù della permanenza nel tempo di un loro elevato apprezzamento), sono:

1. 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);
2. lo svolgimento degli insegnamenti in modo coerente con gli obiettivi definiti e comunicati attraverso il sito web;
3. la coerenza delle prove d'esame rispetto a quanto comunicato durante le lezioni;
4. la strutturazione e articolazione delle prove d'esame che favoriscono un apprendimento critico e approfondito da parte degli studenti;
5. il livello di integrazione esistente tra gli insegnamenti impartiti in uno stesso corso di studio;
6. le opportunità di studio all'estero e/o di stage messe a disposizione degli studenti;
7. il livello di preparazione acquisito al termine dei percorsi formativi.

In aggiunta, si possono segnalare, quali fattori particolarmente positivi rilevati in specifici corsi o gruppi di corsi di studio:

- lo standard elevato di preparazione e organizzazione delle attività didattiche (aspetto che registra un punteggio medio complessivo superiore a 8/10 nell'ambito degli insegnamenti dei corsi di laurea triennale);
- l'adeguatezza delle aule in cui si svolgono le lezioni (che riceve una valutazione media aggregata prossima a 8,3 da parte degli studenti dei corsi di laurea magistrali e del CLMG);
- l'utilizzo di didattica "attiva" (che risulta apprezzata da oltre l'86% dei laureandi biennali);
- l'interesse e l'utilità riscontrati per le discipline studiate (su cui si concentrano le opinioni positive di oltre l'87% dei laureandi del corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza).

Sul versante opposto, pur essendo del tutto assenti situazioni di criticità, è comunque possibile identificare alcune aree di attenzione in corrispondenza di valori degli indicatori di soddisfazione che presentano scostamenti negativi più o meno accentuati rispetto alle precedenti rilevazioni o ai livelli medi complessivi di Ateneo. Nello specifico, esse riguardano:

1. l'"insofferenza" manifestata per il carico di studio collegato agli insegnamenti impartiti nell'ambito del corso di laurea magistrale in Discipline Economiche e Sociali (punteggio medio assegnato pari a 5,77 su 10);
2. la permanenza di una quota molto ridotta di laureandi di I livello (17% sul totale aggregato dei rispondenti) che ritiene che i corsi di studio frequentati favoriscano lo sviluppo dell'abilità di presentare in pubblico, che denota la sensazione diffusa di una carenza di opportunità di questo tipo fornite durante lo svolgimento delle attività didattiche previste nei corsi triennali;
3. la sensibile riduzione, rispetto alla precedente rilevazione, della quota di laureandi del percorso magistrale CLELI che si dichiarano soddisfatti del corso frequentato (dal 96,7% a poco più dell'89%);
4. la permanenza di una quota non elevata di laureandi del corso magistrale in Management che ripeterebbero la scelta di studi compiuta (56,7% dei rispondenti, comunque in leggero aumento rispetto al 54% della precedente coorte 2013-'14) cui si aggiunge, dalla rilevazione 2014-'15, la presenza di una percentuale solo leggermente più alta di laureandi del biennio CLAPI che si riscriverebbero allo stesso percorso formativo (59,6%).

Da un confronto con l'insieme degli aspetti posti sotto osservazione dal Nucleo nella precedente relazione (e riferiti ai risultati dell'edizione 2013-'14 delle rilevazioni) si può innanzitutto osservare come alcuni di essi siano andati evolvendosi in modo positivo, al punto da non richiedere di essere nuovamente menzionate. Questo è il caso del livello di integrazione percepito tra gli insegnamenti che compongono i piani studi dei corsi di laurea magistrale, che risulta in miglioramento rispetto al passato (stando alle opinioni espresse dai laureandi), anche grazie all'azione di stimolo in tal senso svolta dalla Commissione Paritetica Docenti-Studenti della Scuola Superiore Universitaria e al richiamo formulato dallo stesso Nucleo di Valutazione nella relazione dello scorso anno, che hanno prodotto come risultato quello di portare in modo permanente al centro dell'attenzione del Dean della Scuola e dei direttori dei corsi magistrali il tema del coordinamento dei programmi degli insegnamenti; lo è anche quello dell'insoddisfazione mostrata da una parte dei laureandi del triennio CLEACC, che da alcuni anni dichiaravano (con quote anche prossime al 40%) che, potendo tornare indietro, avrebbero scelto un percorso di studio differente (all'interno del portafoglio di corsi triennali offerti dalla Bocconi o anche indirizzandosi ad altri Atenei) e che, anche in seguito all'intervento di parziale revisione della struttura del piano degli studi, divenuto effettivo dall'a.a. 2013-'14, è una quota che tende a ridursi percentualmente (33% nella rilevazione 2015) e presumibilmente sarà ancora minore tra i laureandi della coorte 2016, che potranno percepire appieno le modifiche apportate al contenuto del corso. Diverso è, invece, il caso della soddisfazione complessiva dei laureandi del percorso magistrale ACME che, dopo il calo momentaneo (e anche poco spiegabile nelle sue cause) registrato nell'edizione 2013-'14 dell'indagine, è ritornata ai più consoni valori del passato, con una percentuale di valutazioni positive che si è assestata all'89% (sostanzialmente in linea rispetto al 90% della coorte di laureandi 2012-'13).

Volgendo nuovamente lo sguardo ai temi individuati quest'anno come meritevoli di attenzione, due di essi sono in realtà già noti e adeguatamente presidiati con iniziative avviate negli anni recenti (come documentato nelle precedenti relazioni del Nucleo), che però richiedono ancora qualche tempo prima che i loro effetti possano essere concretamente percepibili dagli studenti (anche in considerazione del fatto che l'indagine che ne misura il grado di soddisfazione è, per entrambi, quella indirizzata ai laureandi al termine del percorso formativo). Più precisamente:

- La questione della carenza di occasioni che permettano agli studenti dei trienni di sviluppare la capacità di parlare e presentare in pubblico è stata affrontata in questi anni da più corsi di laurea⁹⁵, anche su sollecitazione della Commissione Paritetica Studenti-Docenti della Scuola Undergraduate, attraverso l'introduzione in determinati insegnamenti di attività di presentazione in aula di elaborati (individuali o di gruppo) che in alcuni casi sono anche oggetto di valutazione, insieme ad altre componenti, ai fini dell'assegnazione del voto. In proposito va segnalato che gli interventi concretamente realizzabili su questo fronte nell'ambito dei percorsi triennali sono comunque limitati da vincoli di natura essenzialmente dimensionali: la numerosità piuttosto rilevante delle classi studentesche (che spesso superano le 120 unità) rende infatti oggettivamente difficile l'organizzazione di attività di presentazione che possano coinvolgere una quota consistente di studenti⁹⁶.
- Il fenomeno della presenza di una porzione rilevante di laureandi del percorso magistrale in Management che non confermerebbero la scelta di studi compiuta, è stata seriamente presa in considerazione ed ha portato ad un intervento di revisione del piano degli studi del corso (consistente, in particolare, nell'articolazione dello stesso in due curricula: Percorsi di Management e Organizzazione e gestione delle risorse umane), che è entrato in vigore nell'a.a.2014-'15 e le cui caratteristiche migliorative potranno essere adeguatamente apprezzate dalla prossima coorte di laureandi (2015-'16).

Con riferimento agli altri punti di attenzione sopra richiamati si fa presente che:

- La presunta "pesantezza" del carico di studio avvertita dagli studenti del percorso magistrale DES non rappresenta una vera e propria novità (se non nell'entità dell'insoddisfazione segnalata nell'ultima tornata di rilevazioni) ed è stata affrontata in sede di riesame del corso di studio senza tradursi, per il momento, in azioni risolutive in virtù di alcune considerazioni argomentate dal gruppo di riesame nel loro ultimo rapporto⁹⁷; in ogni caso, specifiche misure volte a ridurre i gap di preparazione pregressa che possono avere alcuni studenti in specifiche materie o nell'uso di determinati "applicativi" scientifici (quali, nello specifico, il rafforzamento dei pre-corsi o la predisposizione di specifiche "lezioni online" sull'utilizzo dei software scientifici *Stata* e *Eviews*) dovrebbero agire nella direzione di agevolare i passaggi più ostici del percorso di studio. In proposito è opportuno anche sottolineare che il DES è un programma particolarmente impegnativo, per la presenza di un gran numero di insegnamenti dal contenuto "quantitativo" e per un carico di studio dichiaratamente sostenuto, e ciò indubbiamente incide nelle percezioni di difficoltà manifestate da una parte degli studenti.
- I fenomeni emergenti nell'ambito degli altri due corsi magistrali (CLELI e CLAPI) sono del tutto nuovi ed essendo stati rilevati nell'ultima edizione dell'indagine rivolta ai laureandi (i cui risultati

⁹⁵ In particolare dal CLEF e dal BIEMF, già a partire dall'a.a. 2014-'15 e, successivamente, anche dal CLEAM e dal CLEACC.

⁹⁶ Il discorso è diverso per i corsi di laurea magistrale, dove la numerosità più contenuta delle classi unita ad un più elevato livello di maturità acquisito dagli studenti, che li rende maggiormente predisposti ad esporsi in prima persona di fronte ad una vasta platea, rende più agevole il ricorso a strumenti didattici più interattivi volti a favorire lo sviluppo di una serie di competenze trasversali, compresa l'abilità di parlare in pubblico, che difatti sono sempre più diffusi negli insegnamenti offerti nell'ambito della Scuola Graduate.

⁹⁷ Nel rapporto di riesame 2016 viene riportato che "Nel corso degli anni, sono stati portati a termine numerosi interventi finalizzati a migliorare la situazione, tuttavia va detto che il processo risulta complicato da alcune scelte compiute dall'Università, in particolare in merito al nuovo calendario didattico che concede meno tempo per la preparazione degli esami Se il nuovo calendario, attualmente adottato in via sperimentale, dovesse essere confermato si renderà probabilmente necessaria una riflessione più ampia sui contenuti e sulle modalità di apprendimento/esame degli insegnamenti obbligatori di DES/ESS".

sono elaborati e resi noti all'inizio del mese di aprile⁹⁸) non sono stati ancora adeguatamente esaminati dai rispettivi direttori e dagli altri attori coinvolti nei processi di assicurazione qualità dei programmi formativi. Al riguardo il Nucleo di Valutazione invita il Presidio della Qualità e, per il tramite di questi, gli organi di governo dell'Ateneo a sollecitare un approfondimento delle possibili cause che hanno determinato il calo delle valutazioni espresse dai laureandi di questi corsi di studio e a monitorare lo sviluppo delle eventuali decisioni che si riterrà opportuno adottare per porvi rimedio.

Tutto quanto qui esposto, unitamente alle descrizioni e ai commenti riportati nel precedente par.3.4, fornisce ampia evidenza di come il processo di presa in carico e utilizzo dei risultati delle rilevazioni svolte sia adeguatamente gestito a tutti i livelli di competenza previsti e si traduca nell'attivazione di meccanismi di reazione generalmente appropriati e coerenti con l'entità e la tipologia delle evidenze raccolte. In questo contesto, e allo scopo di dar luogo ad un ulteriore affinamento delle procedure di *follow-up* poste in essere, il Nucleo ritiene opportuno rivolgere al Presidio di Qualità l'invito a verificare periodicamente non solo che il ciclo che prende il via con le indicazioni raccolte presso gli studenti (direttamente o per il tramite delle Commissioni Paritetiche) si chiuda correttamente con la definizione e la successiva attuazione di interventi corrispondenti alle problematiche riscontrate, ma anche che questi ultimi siano realmente efficaci e, dunque, in grado di apportare un miglioramento concreto rispetto alla situazione pregressa. A questo proposito è bene far presente che non è sempre sufficiente basarsi sull'indicatore indiretto rappresentato dal grado di soddisfazione manifestata dagli studenti/laureandi (e misurata ad un'adeguata distanza temporale dalla realizzazione dell'intervento), ma può essere opportuno rilevare in altro modo gli esiti effettivi prodotti da specifiche azioni sviluppate, ed è importante che il Presidio si attivi anche in tale direzione⁹⁹.

⁹⁸ Per tenere conto anche delle opinioni espresse dai laureandi dell'ultima sessione utile di laurea, che si tiene generalmente alla fine del mese di marzo ed è, per ovvie ragioni, sempre la più rilevante dal punto di vista dimensionale.

⁹⁹ E' questo il caso, ad esempio, degli interventi di innovazione dei metodi e/o degli strumenti didattici utilizzati negli insegnamenti per favorire l'acquisizione da parte degli studenti di competenze trasversali (le cosiddette *soft-skills*): molto spesso questi interventi comportano l'adozione di nuove tecnologie e, pertanto, i docenti che decidono di intraprenderli tendono a ricorrere al supporto fornito dal Centro BETA dell'Università; in tali circostanze il Presidio potrebbe acquisire dallo staff del BETA informazioni specifiche sulle caratteristiche delle innovazioni proposte e di quelle effettivamente apportate nonché sulla loro adeguatezza al fine di migliorare determinati aspetti dell'apprendimento, alla luce dell'esperienza maturata dal Centro.

Cap. IV: AQ della ricerca dipartimentale

4.1 Premessa

Nelle pagine che seguono il Nucleo intende fornire una sintetica disamina dello stato di applicazione e delle modalità di funzionamento dei processi di AQ nell'area della ricerca, avendo riguardo ai meccanismi di valutazione e controllo della qualità che, su iniziativa degli organi di governo centrale dell'Università, da anni sono sviluppati nell'ambito dei Dipartimenti e più di recente sono andati integrandosi e combinandosi, in modo sostanzialmente armonioso, con le procedure previste dal sistema nazionale AVA.

Nello svolgimento di quest'analisi il Nucleo si soffermerà anche su alcuni dei principali risultati collegati all'implementazione degli strumenti di AQ e, poiché è la prima volta che questo tema viene affrontato in modo strutturato nell'ambito dell'attività di rendicontazione annuale, non si limiterà ad esaminare i dati più recenti disponibili ma effettuerà, ove possibile, un richiamo agli esiti dei processi di valutazione che si sono conclusi negli anni recenti.

A partire dal prossimo anno, quando si presume che la riflessione su questi temi da parte del Nucleo diventi sistematica (oltre che "obbligatoria"), si provvederà a sviluppare valutazioni più articolate sull'efficacia dei diversi processi di AQ predisposti, anche alla luce dei risultati delle azioni che saranno attivate a valle delle indicazioni scaturenti da processo "SUA-RD", dal programma VQR 2011-2014 e dagli interventi di "peer review" in corso di svolgimento.

4.2 Processo SUA-RD (Schede Uniche Annuali della Ricerca Dipartimentale)

Edizione 2013

Tra la fine del 2014 e l'inizio del 2015 i Dipartimenti dell'Ateneo, coordinati dal Prorettore alla Ricerca e dal Presidio di Qualità, hanno provveduto a compilare per la prima volta la Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale (SUA-RD) prevista dal modello AVA e riferita al triennio 2011-2013.

La svolgimento di questo adempimento, che richiede non solo una descrizione delle risorse e dei risultati relativi alla ricerca ma anche la formulazione di obiettivi di sviluppo pluriennali a valle di un'analisi dei punti di forza e di debolezza esistenti e delle possibili aree di miglioramento, ha rappresentato un'occasione per sistematizzare e canalizzare in un processo più formalizzato le attività di autovalutazione, pianificazione e controllo già regolarmente poste in essere dai Dipartimenti (applicando gli strumenti e i meccanismi descritti nella procedura interna "Valutazione delle performance e Piani di Sviluppo dei Dipartimenti"). In particolare, ha permesso di integrare in modo efficace la pianificazione di breve termine già regolarmente effettuata dalle strutture dipartimentali e focalizzata principalmente sui Piani di Utilizzo delle Risorse annuali (cosiddetti "PUR") che, discussi con il Rettore, sono finalizzati a programmare i processi di reclutamento e assunzione di nuovi docenti (per sostituire risorse in uscita, rafforzare determinati ambiti disciplinari o sviluppare nuove aree di ricerca o di formazione).

In aderenza alle indicazioni formulate dall'ANVUR in fase di avvio dell'iniziativa, il Presidio ha richiesto e verificato che nelle schede SUA-RD (Quadro A1) i Dipartimenti esplicitassero obiettivi di ricerca e reclutamento ben definiti, coerenti con le linee di sviluppo previste dal Piano Strategico dell'Ateneo¹⁰⁰ ed accompagnati da precisi target numerici e da indicatori con cui misurarne il conseguimento.

Un'ulteriore importante novità prevista dalla compilazione delle schede SUA-RD è consistita nell'inclusione, tra gli aspetti da valutare, di attività che, nell'Ateneo, sono di pertinenza dei Centri di Ricerca¹⁰¹, quali i progetti di ricerca finanziati da soggetti esterni (MIUR, UE, Fondazioni, etc.): ciò ha

¹⁰⁰ Il Piano 2016-2020 era ancora in fase di predisposizione al momento della stesura delle SUA-RD 2013; è stata, pertanto, trasmessa ai Direttori di Dipartimento una prima bozza, contenente le principali linee strategiche già approvate dal Consiglio di Amministrazione.

¹⁰¹ A queste strutture afferenti all'Ateneo spetta "la promozione e lo svolgimento di attività di ricerca, sia su commessa, sia di base (pura o applicata), relativa ad uno specifico ambito disciplinare, sul quale convergono competenze presenti in uno o più

portato i Direttori di Dipartimento a confrontarsi con i Direttori dei Centri ad essi più affini, in termini di tematiche di ricerca sviluppate, allo scopo di elaborare in modo condiviso i corrispondenti obiettivi da conseguire in tali ambiti e stabilire i relativi indicatori da utilizzare per il loro monitoraggio.

Nell'insieme, la prima applicazione di questo processo ha dato luogo a risultati apprezzabili: per quanto differenziati in termini di approccio e grado di approfondimento, le analisi svolte dai Dipartimenti sulle condizioni caratterizzanti le rispettive strutture possono ritenersi generalmente accurate e complete e hanno permesso di definire, nell'ambito delle rispettive schede, obiettivi di medio termine¹⁰² pertinenti e compatibili con le strategie perseguite e le risorse disponibili, oltre che sempre misurabili con parametri oggettivi. Per quanto concerne quest'ultimo aspetto, dal quadro complessivo riportato nella tabella che segue (Tab.1) si rileva una consistente eterogeneità degli indicatori scelti dalle varie strutture per misurare il raggiungimento degli obiettivi individuati, che riflette le peculiari caratteristiche che contraddistinguono ciascun Dipartimento (e le aree disciplinari corrispondentemente presidiate) nonché le differenti priorità identificate sulla base dell'analisi svolta della situazione esistente. La numerosità dei parametri di misura presi a riferimento (rimasta sostanzialmente inalterata anche nell'edizione successiva delle schede SUA-RD), per quanto giustificabile per le suddette ragioni, induce in ogni caso il Nucleo a suggerire al Presidio di verificare assieme ai Dipartimenti la possibilità di pervenire ad una loro riduzione e semplificazione, nell'ottica di mantenere solo quelli più significativi e utili a monitorare l'avanzamento degli obiettivi di sviluppo prescelti¹⁰³; questo processo potrebbe anche consentire di dar luogo ad una maggiore omogeneizzazione di alcuni indicatori tra i vari Dipartimenti, soprattutto con riferimento a quelli di tipo "trasversale", funzionali alla misurazione di obiettivi comuni o tra loro assimilabili (es. indicatori relativi alle pubblicazioni su riviste scientifiche).

Progetti di ricerca (sez. G SUA-RD)

Tra gli altri aspetti degni di nota che sono oggetto di monitoraggio nell'ambito della SUA-RD, si segnalano i progetti di ricerca finanziati da enti esterni, che rivestono importanza crescente sia per l'apporto economico da essi ricavabile sia per il prestigio che la loro acquisizione garantisce all'Ateneo (soprattutto con riferimento ai progetti dell'Unione Europea). Nello specifico, i dati riportati nella Tab.2 mostrano che il numero di progetti ottenuti nei tre anni censiti dalla SUA-RD è consistente e crescente nel tempo: in particolare, nel 2013, se ne sono registrati complessivamente 52 (di cui quasi la metà relativi ai Programmi Quadro UE), un risultato che appare ancor più rilevante se si considera che in quell'anno l'Ateneo poteva contare su circa 300 docenti di ruolo o strutturati (con una media, quindi, di circa 1 progetto finanziato per ogni 6 docenti)¹⁰⁴. La distribuzione dei progetti tra i Dipartimenti non è tuttavia uniforme, se si considera che a due di essi (*Economia e Analisi delle Politiche e Management Pubblico*) fa capo la maggior parte di queste iniziative: una disomogeneità di performance che è in parte spiegabile con il maggior attivismo mostrato, su questo fronte, dai Centri di Ricerca che operano nelle aree di riferimento dei suddetti Dipartimenti e in parte con il fatto che nei settori scientifici di competenza di alcune strutture (es. economia aziendale, marketing, diritto) i bandi di ricerca pubblici a cui si può far ricorso sono meno diffusi e ricorrenti.

Dipartimenti, potenziando l'efficacia dell'attività di ricerca dei Dipartimenti stessi" (art. 56 del Regolamento Generale di Ateneo). Mentre i Dipartimenti coordinano l'attività di ricerca c.d. "individuale", che non prevede finanziamenti esterni e si traduce esclusivamente in pubblicazioni scientifiche, i Centri di Ricerca si occupano tipicamente dello sviluppo di ricerche finanziate da soggetti esterni, pubblici o privati.

¹⁰² Come traguardo temporale degli obiettivi è stato fissato l'anno 2017, coerente sia con le indicazioni formulate dall'ANVUR sia con la prospettiva di misurare, a metà periodo, il grado di conseguimento degli obiettivi del Piano Strategico 2016-2020.

¹⁰³ A titolo di esempio, tra gli indicatori dell'Area relativa ai finanziamenti per la ricerca si potrebbe decidere di rimuovere l'indicatore n.41 (di cui alla Tab.1 che segue), dal momento che il numero di partecipazioni a bandi di ricerca, di per sé, non fornisce alcuna misura della capacità di attrarre finanziamenti esterni, che è invece più adeguatamente rilevata dal numero di Grant di ricerca effettivamente acquisiti (indicatore n.39).

¹⁰⁴ Si fa presente, a tal riguardo, che la partecipazione ai bandi di finanziamento per attività di ricerca pura (c.d. "Call for Tender") è incentivata dall'Università con una particolare misura di sostegno (denominata "*Matching Fund*"), che consiste nel prevedere il trasferimento diretto al Centro di Ricerca a cui fa capo il progetto acquisito delle quote "rimborsate" da parte dell'ente finanziatore per le ore di attività impiegate e rendicontate nel progetto dal personale interno dell'Ateneo.

Tab.1 – Quadro degli indicatori scelti dai Dipartimenti per misurare gli obiettivi pluriennali definiti nelle SUA-RD

N.	Indicatore	ACC	PAM	ECO	FIN	MNT	MKT	DEC	IUS
AREA PRODUZIONE SCIENTIFICA									
1	N. Pubblicazioni su riviste di fascia A+ ed A (classificazione Bocconi)		X		X			X	X ¹⁰⁵
2	N. Pubblicazioni su riviste di fascia A+, A e B (classificazione Bocconi)	X							
3	N. Pubblicazioni su riviste di fascia A+, A, B e C (classificazione Bocconi)		X						
4	N. Pubblicazioni su riviste di fascia A ANVUR							X	
5	N. tot. Punti per pubblicazioni di fascia A+ e A (classificazione Bocconi) pro-capite			X		X	X	X	
6	N. tot. Punti per pubblicazioni pro-capite			X		X			
7	N. Submission su riviste di primo piano						X		
8	N. Contributi "Revise & Resubmit" su riviste (classificazione Bocconi)	X							
9	N. Ricercatori inattivi	X	X						
10	Indice di concentrazione dei punti da ricerca					X	X		
11	N. Citazioni Web of Science pro-capite	X		X			X		
12	N. Monografie scientifiche fascia A		X						X
13	N. Monografie scientifiche/saggi fascia A								X
14	N. Articoli e capitoli di libro in Italiano		X						
15	N. Libri in Italiano		X						
16	N. Punti per ricercatore (reclutato ultimi 4 anni) da articoli su riviste 'prioritarie'						X		
17	N. Working paper e di saggi inseriti nei network								X
18	N. Download in un triennio								X
19	Posizionamento nel ranking di ricerca UTD					X			
AREA NETWORKING									
20	N. Seminari organizzati	X	X	X			X		
21	N. Brown bag seminar	X					X		
22	Partecipazione della faculty a conferenze internazionali	X			X		X	X	
23	N. Paper accettati a conferenze internazionali	X							
24	N. Convegni e workshops di risonanza internazionale organizzati dal Dipartimento	X							
25	N. Membri faculty in comitati editoriali	X	X					X	
26	N. Membri faculty Editor in Chief o Associate Editors		X						
27	N. Visiting Professor da istituzioni estere	X		X					X
28	N. Fellow stranieri che chiedono accoglienza nel Dipartimento in qualità di visiting scholar								X
AREA RECLUTAMENTO									
29	N. Senior Professor reclutati	X	X	X		X		X	
30	Domande per posizioni di AP		X						
31	N. Job market Seminar	X							
32	N. AP reclutati	X	X	X	X	X			
33	Domande per posizioni di ADR/Post-Doc	X	X			X			
34	N. ADR/Post-Doc reclutati	X							
35	N. Candidati a posizioni di ADR/Post-Doc con PhD conseguito in un programma prestigioso		X						
36	N. Ricercatori Post-Doc reclutati	X							
37	N. Application per il PhD collegato ai temi di ricerca del Dipartimento		X						
38	% Application dall'estero al PhD collegato ai temi di ricerca del Dipartimento		X						
AREA FINANZIAMENTI PER LA RICERCA									
39	N. Grant di ricerca acquisiti			X	X		X	X	
40	N. ERC acquisiti							X	
41	N. Partecipazioni a bandi di ricerca	X				X	X		X
42	Finanziamenti da parte di aziende o enti privati				X				
43	Finanziamenti di ricerche da parte di Centri di Ricerca Bocconi						X		

¹⁰⁵ Gli indicatori del Dipartimento di Studi Giuridici distinguono tra pubblicazioni in sedi domestiche e in sedi internazionali, prevedendo indicatori separati.

Tab.2 – Numero di progetti di ricerca acquisiti dall’Ateneo distinti per tipologia – periodo 2011-2013¹⁰⁶

Tipologia progetti	2011	2012	2013
Progetti di Ricerca di Interesse Nazionale (PRIN)	4	10	10
Fondo per gli Investimenti della Ricerca di Base e Programmi Futuro in Ricerca (FIRB)	2	1	1
Programmi Quadro Unione Europea (PQ) – inclusi ERC	27	25	25
Altre tipologie di progetto	8	8	16
<i>Totale</i>	<i>41</i>	<i>44</i>	<i>52</i>

Attività di Terza Missione (sez. I SUA-RD)

Un accenno merita di essere fatto alle attività di Terza Missione dell’Ateneo, che la SUA-RD ha consentito, per la prima volta, di mappare in modo strutturato a livello nazionale.

A questo riguardo, la prima precisazione che occorre fare è che, per le particolari caratteristiche organizzative dell’Ateneo e per il tipo di interventi in cui esse tipicamente si traducono in Bocconi, queste iniziative andrebbero esaminate in un contesto differente dalle strutture dipartimentali, in quanto sono gestite generalmente a livello centrale (e, quindi, al di fuori della sfera di competenza dei Dipartimenti) e, con la sola esclusione delle attività di ricerca su commessa, sono essenzialmente riconducibili all’area della formazione: brevetti e spin-off sono, infatti, del tutto assenti (come intuibile considerato l’ambito di attività dell’Ateneo), mentre si registrano numerose iniziative sul fronte della didattica (attività di formazione continua, curricula co-progettati, “Educazione Continua in Medicina”¹⁰⁷, placement dei laureati) o dei servizi in favore della comunità (attività di “public engagement”, incubatori di imprese, etc.).

L’inserimento dei temi della Terza Missione all’interno della SUA-RD ha, in ogni caso, stimolato una riflessione sul complesso di queste attività eterogenee, che ha recentemente portato alla formulazione, da parte degli organi centrali di governo dell’Ateneo, di un’apposita strategia (definita congiuntamente dal Rettore e dal Consigliere Delegato, enucleandola da alcune linee di indirizzo definite nel Piano strategico 2016-2020, e approvata dal Consiglio di Amministrazione) e ad un successivo processo di ricognizione degli interventi e delle iniziative riconducibili agli ambiti strategici individuati.

Il Nucleo apprezza il lavoro di sistematizzazione compiuto su questo fronte, che consente di disporre di un quadro chiaro ed organico delle direzioni verso cui si concentrano gli sforzi dell’Ateneo in materia di Terza Missione, nonché la decisione di provvedere ad un aggiornamento periodico (con frequenza biennale) delle azioni sviluppate in attuazione delle linee strategiche definite.

Edizione 2014

Sebbene l’ANVUR abbia deciso di posporre (a data non ancora nota al momento della stesura della presente relazione) la compilazione della versione 2014 della SUA-RD¹⁰⁸, il Presidio di Qualità dell’Ateneo, valutando l’importanza e l’utilità di questo processo, ha ritenuto comunque opportuno chiedere ai Dipartimenti di sviluppare una nuova edizione del riesame annuale e, conseguentemente, di verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi pluriennali definiti nella SUA-RD 2013 (in modo da provvedere ad aggiornare quantomeno i quadri B3 e A1 delle schede).

Prima di avviare questo processo, dando seguito a una raccomandazione espressa dal Nucleo nella relazione dello scorso anno, si è deciso di apportare dei cambiamenti nel sistema delle responsabilità interne ai Dipartimenti per la gestione della procedura “SUA-RD” e, più in generale, dei processi di AQ della ricerca. Nello specifico, si è riflettuto sull’opportunità di intervenire per ridurre la marcata differenziazione esistente tra i vari Dipartimenti in termini di organi e comitati interni cui sono affidate

¹⁰⁶ Poiché i progetti hanno generalmente durata pluriennale, una stessa iniziativa può essere conteggiata su più anni.

¹⁰⁷ L’Ateneo, attraverso la sua Scuola di Direzione Aziendale, eroga ogni anno una serie di corsi (alcuni a catalogo, altri su misura) sui temi dell’organizzazione e del management sanitario che rientrano nelle attività di formazione continua riconosciute dal programma nazionale di ECM.

¹⁰⁸ Ad esclusione di alcuni sezioni il cui aggiornamento è stato ritenuto necessario, in quanto funzionale al concomitante processo di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2011-2014).

funzioni di AQ e, in particolare, per separare meglio i ruoli di autovalutazione e pianificazione, da una parte, rispetto a quelli di monitoraggio e riesame dei risultati conseguiti, dall'altra, che non sempre apparivano chiaramente definiti. Da questo punto di vista il Presidio si è fatto promotore, nei confronti degli organi di governo centrali dell'Ateneo, della definizione, anche nell'area della ricerca, di una precisa suddivisione dei compiti in materia di AQ equiparabile a quella codificata nell'area della formazione.

Il Consiglio Accademico dell'Ateneo ha così deciso che, fermi restando gli specifici comitati che ciascun Dipartimento ha la facoltà di attivare per lo svolgimento di determinate funzioni interne (più o meno collegate ai processi di AQ della ricerca), sia prevista l'istituzione all'interno di ogni struttura di un'apposita figura, il "Delegato al Riesame della ricerca dipartimentale", nominato dal Consiglio di Dipartimento tra i professori di ruolo che non fanno parte della Giunta¹⁰⁹, con il compito di redigere in modo indipendente la parte della SUA-RD che fa capo al Riesame della ricerca dipartimentale, acquisendo dal Direttore del Dipartimento i dati e le informazioni necessari e formulando alla Giunta indicazioni e proposte non vincolanti in relazione alle possibili azioni di miglioramento da adottare per assicurare un più efficace conseguimento degli obiettivi pluriennali definiti. Alla Giunta di Dipartimento resta affidata la responsabilità della compilazione delle parti restanti della SUA-RD¹¹⁰.

Il Presidio ha anche provveduto a sviluppare delle linee guida interne per la conduzione dell'attività di riesame periodico della ricerca dipartimentale (approvate e messe a disposizione dei Dipartimenti nel mese di dicembre 2015), in cui sono stati richiamati i principali criteri da seguire e indicate le nuove modalità e le relative tempistiche con cui ci si attende che venga sviluppato questo processo.

In termini operativi, con riferimento all'edizione 2014 della SUA-RD il Presidio si è limitato a chiedere:

- ai Delegati al Riesame della ricerca dipartimentale, di predisporre un "rapporto di riesame" sulle attività svolte e i risultati (parziali) conseguiti;
- alla Giunta, di effettuare, sulla base dei valori degli indicatori aggiornati al 2014 e (ove disponibili i relativi dati) anche al 2015, una verifica dello stato di avanzamento delle azioni volte al raggiungimento degli obiettivi pluriennali definiti ed, eventualmente, una revisione dei target numerici originariamente fissati, prendendo in considerazione, tra gli altri aspetti, anche le indicazioni riportate nel riesame predisposto dal relativo delegato.

Le indicazioni fornite dal Presidio per lo svolgimento di queste attività prevedevano che, laddove si fosse preso atto che un indicatore inserito nella prima edizione delle Schede SUA-RD risultasse complesso da elaborare e poco significativo, la Giunta di Dipartimento avrebbe potuto procedere alla sua sostituzione con un uno o più indicatori di più facile misurabilità (ma sempre attinenti alla stessa dimensione oggetto di misurazione). Allo stesso modo, per quanto concerne i valori target assegnati agli indicatori, il Delegato al Riesame avrebbe potuto proporre una loro modifica, laddove essi fossero risultati già superati o, all'opposto, difficilmente conseguibili nell'intervallo temporale rimanente fino al traguardo finale del 2017.

Dall'esame dei contenuti delle Schede compilate è possibile desumere i risultati dell'attività di controllo eseguita sullo stato di avanzamento degli obiettivi pluriennali definiti da ciascun Dipartimento, che sono riepilogati nella Tab.3 che segue. I dati mostrano con chiarezza che, per quasi la metà degli indicatori considerati, i target previsti sono stati già raggiunti dopo un anno (con un netto anticipo rispetto alle tempistiche attese). Questo risultato, in parte sorprendente, può essere imputabile a più fattori che presumibilmente hanno agito in maniera differente nelle singole fattispecie, quali: un consistente miglioramento delle performance realizzate (avvenuto in tempi più rapidi rispetto a quelli stimati), un'eccessiva prudenza nel fissare i valori target o, anche, la constatazione di aver già raggiunto livelli ottimali e/o difficilmente superabili su determinati fronti, che può aver indotto a definire target di "consolidamento" delle condizioni esistenti.

¹⁰⁹ La Giunta di Dipartimento è l'organo di governo della struttura ed è generalmente nominata dal Direttore, il Consiglio è l'organo di indirizzo, programmazione e coordinamento delle attività del Dipartimento, composto da tutti i docenti di ruolo che afferiscono allo stesso.

¹¹⁰ Questa nuova articolazione dei ruoli ha reso necessario anche un intervento di adeguamento dei regolamenti che disciplinano il funzionamento interno dei Dipartimenti e le competenze dei relativi organi, che si è recentemente concluso.

Tab.3 – Stato di avanzamento dei target definiti nella SUA-RD per ciascun Dipartimento

Dipartimento	Target		
	N. Totale	Valori obiettivi (2017) raggiunti dopo 1 anno	Indicatori/target modificati
Accounting	18	10 (56%)	6
Analisi delle Politiche e Management Pubblico	17	9 (53%)	2
Economia	8	-	-
Finanza	8	5 (63%)	3
Management e Tecnologia	8	2 (25%)	-
Marketing	11	5 (45%)	1
Scienze delle Decisioni	8	5 (63%)	5
Studi Giuridici	9	7 (78%)	2
Totale	87	43 (49%)	19

L'attività di monitoraggio svolta ha comunque permesso alle Giunte dei Dipartimenti di riflettere accuratamente sugli obiettivi delle proprie strutture e di valutarne un'eventuale ridefinizione; ciò è rilevabile dall'esame delle modifiche apportate agli indicatori utilizzati o ai loro valori target (ved. ultima colonna Tab. 3), che molto spesso hanno rappresentato l'attuazione di corrispondenti proposte avanzate dai rispettivi Delegati al Riesame. In particolare, si segnalano le seguenti variazioni:

- Dipartimento di Accounting: avendo verificato che per quattro indicatori¹¹¹ i target sono già stati superati nel biennio 2014-2015, si è deciso di incrementare i relativi obiettivi per renderli più sfidanti; si è, altresì, riscontrato che altri due indicatori si riferiscono ad aspetti molto simili tra loro e si è, pertanto, deciso di unificarli in un'unica voce¹¹².
- Dipartimento di Analisi delle Politiche e Management Pubblico: ci si è accorti che i target di due indicatori¹¹³ erano stati fissati su livelli eccessivamente elevati e poco coerenti con l'obiettivo dichiarato di mantenere pressoché costanti nel tempo tali grandezze; si è, quindi, deciso, di fissare nuovi target più aderenti alle linee di sviluppo previste.
- Dipartimento di Finanza: si è deciso di inserire tre nuovi target (“Numero di domande presentate per l'ottenimento di finanziamenti alla ricerca”, “Numero di seminari di Dipartimento” e “Numero di brown bag seminar”) allo scopo di monitorare in modo più preciso le dimensioni collegate alle relative attività sottostanti.
- Dipartimento di Marketing: avendo verificato la difficoltà e la scarsa utilità a monitorare l'indicatore “Numero complessivo di submissions su riviste di primo piano” (Ind. 7 – Tab.1), si è deciso di osservare tale parametro solo per il primo anno (in cui è risultato comunque superiore al valore target) e di non riproporlo nelle successive edizioni della SUA-RD.
- Dipartimento di Scienze delle Decisioni: si è deciso di modificare leggermente gli indicatori con i quali misurare due target relativi alla performance di ricerca (facendo riferimento non più al numero di pubblicazioni prodotte ma al numero di punti conseguiti in relazione alle stesse, una modalità considerata più flessibile e coerente con il sistema adottato dall'Ateneo); sono stati, inoltre, rivisti i target associati a 3 indicatori, di cui due relativi alle pubblicazioni prodotte (Ind. 1 e 2) ed uno inerente alla partecipazione dei docenti a comitati editoriali (Ind. 25)¹¹⁴.

¹¹¹ “Numero di domande presentate per l'ottenimento di finanziamenti alla ricerca” (Ind. 41 - Tab.1), “Numero di pubblicazioni su Journal List Bocconi – fasce A+, A e B” (Ind. 2), “Numero di posizioni occupate dai membri del Dipartimento in comitati scientifici, comitati editoriali e organi di governo accademico internazionali” (Ind. 25) e “Numero di convegni e workshops di risonanza internazionale organizzati dal Dipartimento” (Ind. 24).

¹¹² “Numero di inviti a relazionare a convegni, workshops, seminari e programmi di studio internazionali” (Ind. 22) e “Numero di paper accettati a conferenze internazionali con referaggio” (Ind. 23), unificati nel nuovo indicatore “Numero complessivo di paper accettati a conferenze internazionali con referaggio e inviti a relazionare a convegni, workshops, seminari internazionali”.

¹¹³ “Numero articoli e capitoli di libro in Italiano” (Ind. 14) e “Numero libri in Italiano” (Ind. 15).

¹¹⁴ Sulla scorta dei risultati registrati nel corso dell'anno considerato si è, infatti, constatato che i target fissati per i primi due indicatori erano poco sfidanti (e sono stati, pertanto, incrementati), mentre quello relativo al terzo era troppo elevato (ed è stato corrispondentemente ridotto).

- Dipartimento di Studi Giuridici: avendo riscontrato che gli indicatori “Numero di working paper e di saggi inseriti su SSRN” (Ind. 17) e “Numero di download su SSRN” (Ind. 18) sono più agevolmente monitorabili su base annuale, si è deciso di adottare questo riferimento temporale (al posto del monitoraggio su base triennale previsto originariamente).

Alla luce di questi elementi e di quanto emerge dall'analisi dei documenti di aggiornamento predisposti dai Dipartimenti, il Nucleo ritiene che la qualità del lavoro svolto nella seconda edizione del processo possa essere considerata ampiamente soddisfacente: le verifiche dello stato di attuazione degli obiettivi prestabiliti sono state condotte sempre in modo accurato e gli interventi di modifica realizzati hanno tutti alla loro base una ratio chiara e coerente, testimoniando anche la presenza di un maggiore equilibrio e di una più efficace dialettica interna, assicurati dalla nuova ripartizione di compiti individuata, nella gestione di un processo delicato qual è la definizione e il controllo del raggiungimento degli obiettivi di un Dipartimento. L'unica indicazione che il Nucleo sente di dover formulare, in questo ambito, ai direttori e alle Giunte è quella di riservare in futuro maggiore attenzione alla definizione dei target quantitativi da associare agli obiettivi di sviluppo previsti, cercando di individuare traguardi concretamente perseguibili in relazione alle risorse e alle potenzialità scientifiche su cui ciascuna struttura può contare ma, al tempo stesso, sufficientemente ambiziosi da tenere viva l'attenzione alla ricerca dell'eccellenza.

4.3 Programma VQR (Valutazione della Qualità della Ricerca)

Lo strumento di valutazione della ricerca scientifica che fa capo al programma VQR (Valutazione della Qualità della Ricerca), condotto periodicamente su iniziativa dell'ANVUR, ha tra i suoi pregi principali quello di consentire un confronto interateneo e interdipartimentale delle performance di ricerca realizzate. Per la descrizione di finalità, contenuti e modalità di svolgimento di questa iniziativa di valutazione si rinvia alla normativa vigente e ai documenti ufficiali predisposti dall'Agenzia Nazionale; in questa sede il Nucleo intende esaminare brevemente i risultati dell'ultimo programma completato (2004-2010) e fornire alcuni spunti per i possibili esiti dell'edizione attualmente in corso di svolgimento (2011-2014).

Le evidenze complessive che emergono dal programma 2004-2010 in termini di qualità e produttività scientifica (ved. Tab. 4) pongono in risalto un quadro caratterizzato da luci ed ombre. In particolare:

- per l'area giuridica, pur riscontrandosi una quota ridotta (poco inferiore al 13%) di prodotti valutati come “eccellenti”, quasi due terzi (64,5%) degli output di ricerca hanno ricevuto un giudizio “buono” e tutti i ricercatori hanno provveduto a sottoporre all'ANVUR il numero previsto di lavori (in altre parole, non vi sono stati ricercatori “inattivi” nel periodo);
- per l'area economica, accanto ad un numero molto elevato di prodotti “eccellenti” (il 43,5% di quelli attesi per quest'area) figura una quota non marginale di output (pari ad oltre a un quarto del totale) valutata ad impatto limitato, mentre circa il 6% dei prodotti (37 in valore assoluto) risultano penalizzati in quanto mancanti¹¹⁵ o non valutabili¹¹⁶.

Se, quindi, nelle discipline giuridiche è stato possibile riscontrare una buona qualità media dei lavori prodotti e una diffusa produttività dei ricercatori (tali da consentire di ottenere il primo posto nel ranking dell'area di riferimento per il segmento delle piccole strutture), nell'ambito delle discipline economiche si rileva ancora la permanenza di un forte dualismo tra un numero ampio di docenti molto attivi sul fronte della ricerca di frontiera e una compagine (minoritaria ma non trascurabile) di docenti che pubblicano su sedi a diffusione nazionale o locale o che, in alcuni casi, risultano del tutto inattivi.

¹¹⁵ Si ricorda che, secondo le regole stabilite per la VQR, una pubblicazione prodotta da due o più autori di una stessa struttura può essere presentata da uno solo di tali autori; è possibile, pertanto, che qualche docente, pur attivo nella ricerca, si sia trovato nell'impossibilità di inserire il numero richiesto di lavori (incorrendo, quindi, nelle penalizzazioni previste dal sistema) per il fatto che alcuni di essi erano già stati inseriti da altri colleghi co-autori.

¹¹⁶ Pubblicazioni con informazioni o documenti di supporto (ad es. abstract) mancanti o incompleti.

Tab.4 – VQR 2004-2010: Risultati dell'analisi dei prodotti di ricerca

Area CUN	Segmento	N. Prodotti valutati come:				N. M	N. NV	Posiz. Graduatoria segmento
		E	B	A	L			
Scienze Giuridiche	Piccole strutture	12	60	14	7	-	-	1
Scienze Economiche e Statistiche	Grandi strutture	273	74	69	175	33	4	2

Valutazioni prodotti: E = Eccellente (voto 1), B = Buono (voto 0,8), A = Accettabile (voto 0,5), L = Limitato (voto 0).

Penalizzazioni: per ciascuna pubblicazione mancante (M) la penalizzazione è di -0,5, per ciascuna pubblicazione “non valutabile” (NV, ovvero, con documentazione di supporto inadeguata o appartenente a tipologie escluse dalla valutazione o pubblicata in un periodo antecedente/successivo) la penalizzazione è di -1.

Fonte: ANVUR – Rapporto finale VQR 2004-2010

Questa situazione è, in ogni caso, quella che si presentava nella seconda metà della prima decade degli anni 2000, quando il percorso di transizione verso un approccio più marcatamente “research oriented” indotto dalla strategia di sviluppo definita dall’Ateneo a partire dai primi anni 2000¹¹⁷ non aveva ancora pienamente dispiegato i suoi effetti e, di fatto, si assisteva ad una coesistenza tra “vecchio” e “nuovo” modello di visione dell’impegno in ambito scientifico.

Nel corso degli ultimi anni tale processo di cambiamento è andato progressivamente consolidandosi, grazie all’operare di una politica di reclutamento che punta a selezionare docenti che possono vantare eccellenti potenzialità (in caso di profili junior) o risultati (in caso di profili più senior) sul fronte della ricerca scientifica e di un sistema di incentivi e di criteri per l’avanzamento di carriera in cui un peso importante è ugualmente assegnato alle performance di ricerca, cui si aggiunge una parallela riduzione dell’incidenza dei docenti meno attivi sul versante scientifico che si va determinando in seguito a processi di pensionamento o di trasferimento ad altre istituzioni.

A ben vedere, una prima riprova delle tendenze indicate è già desumibile osservando i dati relativi alla “qualità” dei docenti neo-assunti o promossi che emergono dai risultati del programma VQR 2004-10 (ved. Tab. 5): se si prende in esame la particolare graduatoria costruita sulla base del “voto medio”¹¹⁸ assegnato a tali categorie di docenti la Bocconi figura, nei propri segmenti, prima nell’area delle *Scienze Economiche e Statistiche* e seconda nell’area delle *Scienze Giuridiche*. Da segnalare è anche il fatto che il voto medio dei docenti neo-assunti o promossi risulta sempre superiore (e lo è di gran lunga per l’area delle *Scienze Economiche e Statistiche*) a quello medio riportato dall’intera Faculty di riferimento dell’Ateneo (ved. rapporto B, penultima colonna della Tab. 5). Questi valori testimoniano, dunque, come i nuovi ingressi nei ruoli stiano effettivamente contribuendo a far crescere il livello qualitativo complessivo delle potenzialità scientifiche espresse dai docenti e ricercatori dell’Università, creando condizioni sempre più favorevoli al conseguimento degli obiettivi di eccellenza nella ricerca che l’Università si è posta da tempo.

Tab.5 – VQR 2004-2010: Voto medio dei docenti Bocconi neo assunti o promossi nel periodo 2004-2010

Area CUN	Segmento	Posizione nel segmento dimensionale	Voto medio assunti o promossi in rapporto a:		
			A. Voto medio assunti o promossi nel periodo in Italia	B. Voto medio Struttura	C. Voto medio Area
Scienze Giuridiche	Piccole strutture	2° su 22	1,30	1,04	1,49
Scienze Economiche e Statistiche	Grandi strutture	1° su 36	1,99	1,45	2,52

Nota: valori superiori a 1 nelle ultime tre colonne denotano performance superiori alle media della categoria indagata.

Fonte: ANVUR – Rapporto finale VQR 2004-2010

¹¹⁷ Con l’obiettivo preminente di creare un ecosistema favorevole allo sviluppo di ricerca, di qualità tale da consentire all’Università di affermarsi come una delle principali “research University” a livello europeo nelle discipline economiche e manageriali.

¹¹⁸ Il voto medio è calcolato sulla base dei punteggi attribuiti dalle GEV, in sede di valutazione, alle pubblicazioni prodotte dai docenti rientranti nelle categorie indicate.

Volgendo lo sguardo alle performance dei singoli Dipartimenti, gli esiti della VQR 2004-2010 mostrano un quadro piuttosto eterogeneo ma comunque positivo nel suo insieme (ved. Tab. 6).

Nella graduatoria dei Dipartimenti di grandi dimensioni dell'area economica ben quattro strutture dell'Ateneo si collocano tra le prime sette posizioni, mentre, tra quelle di piccole dimensioni, il Dipartimento di *Marketing* si posiziona al quarto posto; per tutti questi Dipartimenti la percentuale di prodotti eccellenti è molto elevata (prossima o superiore al 40% del totale) e il voto medio ottenuto dai prodotti è superiore a 0,5¹¹⁹.

Gli altri due Dipartimenti di area economica – *Finanza* ed *Accounting* – registrano invece performance meno brillanti, sia per le quote inferiori di pubblicazioni eccellenti (che oscillano tra il 20% e il 30%) sia per il voto medio più ridotto attribuito agli output di ricerca (compreso tra 0,35 e 0,40), sul quale probabilmente pesa anche una maggiore incidenza di penalizzazioni (pubblicazioni mancanti o non valutabili) assegnate ai ricercatori afferenti a queste strutture.

Per quanto riguarda il Dipartimento di Studi Giuridici, infine, si rimanda a quanto indicato in precedenza a proposito delle performance dell'Ateneo nell'area giuridica, dal momento che si tratta dell'unico Dipartimento operante in quest'area.

Se questa è la fotografia della situazione esistente nel 2010, è opportuno sottolineare che i dati di cui l'Ateneo dispone sul trend delle pubblicazioni scientifiche realizzate negli ultimi cinque anni forniscono una serie di indicazioni che depongono in favore di una riduzione delle differenze di performance tra i vari Dipartimenti da essa evidenziata. Ci si attende, quindi, che la nuova edizione della VQR faccia emergere un maggiore allineamento tra le strutture e, per quanto riguarda i singoli ricercatori, una riduzione della quota di coloro che risultano meno attivi sulla ricerca di frontiera.

Tab.6 – VQR 2004-2010: risultati conseguiti distinti per Dipartimento

Area	Dipartimento (acronimo)	% E	Voto medio	Segmento	Posizione Graduatoria Segmento	N. Dip. Segmento
12	IUS	12,9%	0,72	Grandi Strutture	1	46
13	ECO	70,0%	0,72	Grandi Strutture	1	94
13	DEC	56,3%	0,65	Grandi Strutture	3	94
13	MNT	47,9%	0,62	Grandi Strutture	5	94
13	PAM	37,1%	0,58	Grandi Strutture	7	94
13	FIN	29,6%	0,37	Grandi Strutture	34	94
13	ACC	19,6%	0,35	Grandi Strutture	37	94
13	MKT	60,0%	0,79	Piccole Strutture	4	82

% E = % prodotti valutati come Eccellenti (peso 1)

Fonte: ANVUR – Rapporto finale VQR 2004-2010

¹¹⁹ Si ricorda che i voti vanno da 0 a 1 e che la media può risentire delle penalizzazioni dovute a prodotti mancanti o non valutabili.

4.4 Valutazione esterna dei Dipartimenti

Da quasi vent'anni l'Università sottopone le sue strutture dipartimentali (anche quando, prima del 2007, erano organizzate in Istituti) ad interventi di valutazione di natura qualitativa, sviluppati con cadenza pluriennale (generalmente ogni quattro anni) mediante il ricorso a *reviewer* accademici esterni dal profilo e dall'esperienza internazionali, che si pone i seguenti obiettivi principali:

1. valutare l'insieme delle attività sviluppate secondo standard internazionali, che considerino la produttività accademica, la rilevanza delle aree di ricerca e il grado di diffusione degli output scientifici;
2. identificare le aree di relativa forza e debolezza di ciascun Dipartimento;
3. valutare la coerenza degli standard adottati per il reclutamento e la promozione del corpo docente interno rispetto agli obiettivi strategici di ciascuna struttura e dell'Ateneo nel suo insieme;
4. analizzare il posizionamento competitivo di ciascun Dipartimento nel contesto nazionale e internazionale;
5. osservare se l'organizzazione della ricerca nei vari Dipartimenti sia efficace e contribuisca a produrre un clima intellettualmente vivace;
6. suggerire ai Dipartimenti azioni o strategie per far crescere la struttura e migliorarne le performance.

Nel corso del 2016 è stata avviata una nuova edizione di questo esercizio valutativo esterno, che sta impegnando, in momenti diversi, tutti i Dipartimenti dell'Ateneo, ad ognuno dei quali è stato chiesto di predisporre un set di documenti e di informazioni da sottoporre alla commissione esterna, che oltre a dare indicazione della qualità e della rilevanza dell'insieme delle pubblicazioni realizzate da tutti i ricercatori afferenti alla struttura nel triennio considerato ai fini della valutazione, devono contenere un'adeguata descrizione dei seguenti aspetti:

- missione e obiettivi di medio-lungo periodo;
- aree/filoni in cui si articola l'attività scientifica;
- modalità di organizzazione e gestione dell'attività di ricerca;
- istituzioni internazionali assunte quali benchmark di riferimento (indicandone almeno 3);
- politiche e azioni perseguite in tema di reclutamento e promozione dei ricercatori;
- sistema di relazioni internazionali attivato;
- progetti di ricerca finanziati in ambito nazionale ed europeo.

La commissione di valutatori, dopo aver acquisito tale documentazione, è invitata ad effettuare una visita presso la struttura della durata di due giorni, svolgendo colloqui e interviste con i principali rappresentanti delle aree e dei gruppi di ricerca individuati, nonché con una selezione di ricercatori junior e di dottorandi, al termine della quale predisponde una relazione complessiva, che contiene un giudizio di merito sulle singole aree di ricerca in cui si articola l'attività del Dipartimento valutati e specifiche indicazioni e suggerimenti sugli aspetti esaminati, con particolare riferimento a: obiettivi di medio-lungo periodo individuati, politiche di reclutamento e promozione interna dei docenti, sistema di *networking* attivato.

Gli esiti degli interventi di *peer review*, che dovrebbero concludersi nell'autunno di quest'anno, saranno commentati nella prossima relazione del Nucleo. Per il momento, l'organismo di valutazione ritiene opportuno segnalare il proprio apprezzamento in merito alla decisione assunta dai vertici dell'Ateneo di proseguire nello svolgimento di quest'iniziativa, che richiede un forte impegno in termini organizzativi e finanziari ma che arreca indubbi vantaggi alle strutture valutate in termini di verifica dell'efficacia delle strategie perseguite e di stimolo alla revisione e al rafforzamento dei propri obiettivi di sviluppo.

4.5 Considerazioni conclusive

In conclusione, il Nucleo valuta positivamente il sistema di meccanismi e strumenti sui quali poggiano i diversi processi di valutazione e assicurazione della qualità predisposti sul fronte della ricerca, che permettono ai Dipartimenti di formulare obiettivi di medio-lungo termine concreti e misurabili e di verificarne con accuratezza il grado di raggiungimento nel tempo, rivedendo eventualmente in modo critico i target e/o le azioni definite per conseguirli, anche attraverso il confronto con autorevoli esponenti di istituzioni accademiche esterne, che si estende all'adeguatezza delle strategie e delle politiche adottate, e con le performance scientifiche realizzate dalle strutture analoghe di altre Università italiane.

Il Nucleo giudica complessivamente valida ed efficace l'azione che i Dipartimenti hanno sviluppato su questo fronte nel corso degli ultimi anni, avendo dimostrato la disponibilità a mettersi in gioco e l'impegno a identificare in modo costruttivo, attraverso i diversi strumenti di valutazione messi in piedi, i punti di forza e di debolezza che caratterizzano ciascuna struttura, sulla base dei quali impostare adeguati percorsi di miglioramento volti a potenziare i primi e a ridurre o eliminare i secondi. Le innovazioni organizzativo-procedurali recentemente introdotte con riferimento al processo di sviluppo del Riesame della ricerca dipartimentale, consentendo di raccogliere punti di vista diversi rispetto a quelli delle Giunte di Dipartimento sugli obiettivi perseguiti e i risultati raggiunti, hanno inoltre creato le condizioni per un più efficace dualismo nello svolgimento dei processi di autovalutazione e controllo interni a queste strutture, che oltre ad essere funzionale ad una corretta gestione dei processi di AQ arricchisce l'apporto di contributi utili al miglioramento delle attività e delle performance.

Si segnala, da ultimo, che non è stato finora sviluppato un piano di audizioni interne delle strutture dipartimentali. Alla base di tale scelta ha agito, da una parte, la considerazione che la qualità e l'efficacia dell'azione svolta dai Dipartimenti sul fronte della ricerca è comunque periodicamente sottoposta ad un rigoroso processo di verifica di matrice esterna (consistente nell'esercizio di "peer review" descritto nel precedente paragrafo) e, dall'altra, la necessità di concentrare prioritariamente gli sforzi organizzativi sul fronte della didattica e dei Corsi di Studio, che erano stati in passato meno coinvolti in processi di verifica di questo tipo.

A tal proposito il Nucleo intende comunque formulare agli organi di governo dell'Università, e allo stesso Presidio di Qualità, l'invito a considerare, per il futuro, la possibilità di predisporre una procedura di audit interni dei Dipartimenti espressamente mirata all'accertamento dello stato e del grado di applicazione dei processi di AQ nella ricerca ed organizzata sulla falsariga di quella prevista per i corsi di studio.

Al fine di assicurare un'adeguata ed efficace integrazione con gli altri meccanismi di valutazione applicati, e in particolare con il processo periodico di valutazione esterna, gli interventi di audit potrebbero essere sviluppati nell'intervallo temporale intercorrente tra una *peer review* e la successiva (prevedendo, ad esempio, lo svolgimento di un piano che coinvolga 4 strutture per anno nel biennio successivo al completamento di un esercizio di valutazione esterna), in modo da evitare una sovrapposizione tra i due processi e, allo stesso tempo, utilizzare il momento di verifica interna per accertare lo stato di attuazione delle indicazioni e dei suggerimenti formulati dai *reviewer* esterni nei loro rapporti (oltre che il grado e le modalità di applicazione dei meccanismi di AQ della ricerca).

Cap. V: Raccomandazioni e suggerimenti

Il quadro d'insieme che si ricava dall'esame dello stato di applicazione del sistema di Assicurazione Qualità nelle aree della formazione e della ricerca, nonché delle modalità in cui è organizzata l'attività dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti (così come esposto nei capitoli precedenti), si conferma molto positivo. L'Università ha dimostrato di aver sviluppato e messo a punto, in questi anni, un insieme di meccanismi e di strumenti che consentono di tenere sotto controllo tutte le principali fasi in cui si articolano le attività didattiche e di ricerca, creando le condizioni affinché i rispettivi soggetti responsabili attivino in modo tempestivo interventi correttivi o di miglioramento all'emergere di situazioni insoddisfacenti o di risultati non corrispondenti a quelli previsti.

Il funzionamento dei processi di AQ si mostra dunque corretto e sostanzialmente efficace in tutti gli ambiti di attività e non si rilevano situazioni o elementi che possano indurre il Nucleo a formulare raccomandazioni di particolare rilievo o incisività. Le analisi svolte nelle pagine precedenti hanno fatto emergere solo alcuni isolati punti di attenzione che il Nucleo intende qui richiamare, cogliendo l'occasione per invitare i soggetti e/o gli organi competenti a monitorare in modo adeguato gli aspetti considerati e anche per fornire qualche indicazione volta a migliorare ulteriormente le condizioni complessive di operatività del sistema di AQ.

A questo proposito, riprendendo una modalità di presentazione già utilizzata per la relazione dello scorso anno e ritenuta efficace in termini di chiarezza espositiva, si riepilogano di seguito schematicamente le raccomandazioni e i suggerimenti che il Nucleo ritiene utile rivolgere alle diverse componenti dell'Università, distinte per area di riferimento o per destinatario.

1. Area della formazione

Consultazioni delle organizzazioni rappresentative del mercato del lavoro:

Il processo di consultazione delle imprese e delle altre organizzazioni rappresentative del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni previsto dalle nuove linee guida predisposte dal Presidio in occasione della revisione periodica dei Corsi di Studio è giudicato dal Nucleo un buon strumento per acquisire informazioni aggiornate essenziali ad accertare non solo l'efficacia dei percorsi formativi, alla luce delle impressioni che i soggetti consultati forniscono sulle caratteristiche e le competenze riscontrate nei laureati che hanno assunto, ma anche l'adeguatezza e la permanenza dell'attualità degli obiettivi formativi e dei contenuti dei relativi programmi rispetto all'evoluzione dei fabbisogni espressi dal mercato del lavoro. Per tali ragioni, il Nucleo invita i Dean delle Scuole a proseguire nei prossimi mesi con la medesima intensità le attività di consultazione svolte secondo i nuovi criteri (che finora hanno coinvolto rappresentanti dei settori professionali di sbocco di 6 percorsi formativi su 19 complessivamente attivi¹²⁰), in modo da assicurare la "copertura" di tutti programmi che hanno completato almeno un ciclo di studi entro la fine del 2017.

Svolgimento di attività di stage curriculare nei corsi di laurea di I livello:

Come già sottolineato in altre occasioni il Nucleo ribadisce la propria posizione fortemente in favore di un'incentivazione (e sollecitazione) degli studenti alla realizzazione di esperienze di stage già nell'ambito del primo ciclo di studi, dove appaiono ancora relativamente poco sviluppate, sebbene i dati più recenti evidenzino un trend progressivo di crescita del ricorso a questo tipo di attività. Al riguardo, si accoglie con favore la scelta dell'Università di inserire, tra gli obiettivi del Piano strategico 2016-2020, l'incremento delle opportunità di stage offerte agli studenti dei corsi di laurea triennale così come le azioni messe in campo in questi ultimi anni per promuoverne e sostenerne lo svolgimento (e, in particolare, la decisione di rendere il calendario accademico più adatto all'inserimento, nelle pause previste tra i vari semestri didattici, di attività formative "esterne"). Il Nucleo auspica che questi interventi possano produrre effetti duraturi nell'approccio e nei comportamenti degli studenti di I livello, che sembrano progressivamente acquisire maggiore consapevolezza dell'utilità di cimentarsi, fin da subito, con questo tipo di esperienze così importanti per l'arricchimento del loro bagaglio formativo.

¹²⁰ Se si esclude il corso di laurea in *International Economics, Management and Finance (BIEMF)* che non sarà più attivo dal'a.a. 2016-'17.

Elementi specifici inerenti a singoli Corsi di Studio:

CLEAM:

L'indagine svolta nel 2015 sull'inserimento professionale dei laureati evidenzia, per questo Corso di Studio, una percentuale di occupati ad 1 anno dalla laurea pari al 72,6%, che pur non discostandosi molto dalla media complessiva riconducibile all'insieme dei programmi offerti dalla Scuola Universitaria (75,3%) risulta in calo piuttosto marcato rispetto ai valori abituali degli anni precedenti (il tasso di occupati registrato dall'indagine 2014 era pari a 79,8% e quello emerso dall'indagine precedente era di poco superiore all'80%). Per quanto non sia agevole comprendere le motivazioni alla base di questa variazione di performance e sottolineando il fatto che si tratta di numeri molto esigui (un calo inferiore al 10% corrisponde, in termini assoluti, a circa 8 individui, considerata la dimensione della base di riferimento), il Nucleo invita comunque il direttore del Corso di Studio a monitorare l'evoluzione futura di tale indicatore, al fine di accertare se esso denoti un fenomeno temporaneo, ascrivibile a cause incidentali, o se il calo rilevato sia destinato a proseguire, richiedendo in tal caso l'attivazione di interventi appropriati.

CLAPI e CLELI:

L'ultima rilevazione condotta presso gli studenti in procinto di laurearsi sull'esperienza universitaria svolta (edizione 2014-'15) ha mostrato valori degli indicatori di soddisfazione in calo, rispetto alle precedenti indagini, con riferimento a questi due percorsi magistrali. Nello specifico, si è ridotta dal 96,7% a poco più dell'89% la quota dei laureandi del CLELI che si dichiarano complessivamente soddisfatti del percorso frequentato ed è scesa a poco meno del 60% la percentuale dei laureandi del CLAPI che, se potessero tornare indietro, ripeterebbero la scelta di studi compiuta. In entrambi i casi si tratta di fenomeni del tutto nuovi per due corsi di studio che finora avevano sempre dato luogo a livelli di soddisfazione molto elevati e se, per quanto riguarda il CLAPI, il rinnovamento del curriculum di studi (entrato in vigore nell'a.a. 2015-'16) dovrebbe aver creato le basi per un miglioramento delle impressioni che gli studenti maturano al termine del percorso formativo¹²¹, in merito alla minore diffusione delle percezioni favorevoli tra i laureandi del CLELI il Nucleo invita il Presidio della Qualità ad accertarsi che il direttore del programma svolga i necessari approfondimenti e a monitorare lo sviluppo delle eventuali decisioni che si riterrà opportuno adottare per evitare che questo andamento si ripeta in futuro.

2. Area della ricerca

SUA-RD e AQ della ricerca dipartimentale:

- L'elevata eterogeneità e numerosità degli indicatori presi a riferimento per il monitoraggio del conseguimento degli obiettivi dei Dipartimenti definiti nell'ambito delle schede SUA-RD, per quanto giustificabile per le peculiari caratteristiche che contraddistinguono ciascuna struttura nonché per le differenti priorità identificate dall'analisi svolta della situazione esistente, induce in ogni caso il Nucleo a suggerire al Presidio di verificare assieme ai Dipartimenti la possibilità di pervenire ad una loro riduzione e semplificazione, nell'ottica di mantenere solo quelli più significativi e utili a monitorare l'avanzamento degli obiettivi di sviluppo prescelti; questo processo potrebbe anche consentire di dar luogo ad una maggiore omogeneizzazione di alcuni indicatori tra le varie strutture, soprattutto con riferimento a quelli di tipo "trasversale", funzionali alla misurazione di obiettivi comuni o tra loro assimilabili (es. indicatori relativi alle pubblicazioni su riviste scientifiche).
- Un'altra indicazione che il Nucleo ritiene di dover formulare, in questo ambito, ai direttori e alle Giunte dei Dipartimenti, dopo aver constatato che buona parte dei target quantitativi stabiliti nella prima edizione della SUA-RD con un orizzonte temporale di tre anni sono già stati realizzati al termine del 1° esercizio considerato, è quella di riservare in futuro maggiore attenzione all'individuazione di valori-obiettivo realmente sfidanti, che consentano di stimolare e mantenere elevata la tensione delle strutture e dei loro componenti verso risultati di eccellenza.

¹²¹ Una condizione che potrà comunque essere verificata solo tra due anni, quando saranno disponibili le valutazioni espresse dalla prima coorte di laureati del percorso rinnovato.

Piano di audizioni dei Dipartimenti:

Pur condividendo la scelta che ha portato a non dar luogo, fino ad oggi, all'organizzazione di audit interni dei Dipartimenti (motivata, da una parte, dalla considerazione che la qualità e l'efficacia dell'azione svolta dai Dipartimenti sul fronte della ricerca è comunque sottoposta ad un periodico processo di valutazione esterna, condotto attraverso gli interventi di "peer review", e dall'altra, dalla necessità di concentrare prioritariamente gli sforzi organizzativi sul fronte della didattica e dei Corsi di Studio, che erano stati in passato meno coinvolti in processi di verifica di questo tipo), il Nucleo ritiene che le condizioni e il contesto di riferimento siano adesso tali da rendere opportuno lo sviluppo di un piano di audizioni espressamente mirate all'accertamento dello stato e del grado di applicazione dei processi di AQ nella ricerca ed organizzate sulla falsariga di quelle condotte sui corsi di studio. Si suggerisce pertanto agli organi di governo dell'Università, e allo stesso Presidio di Qualità, di valutare il ricorso a questo strumento nell'imminente futuro.

3. Organi del sistema di AQ di Ateneo

Agli altri due principali organi di controllo del sistema di AQ dell'Ateneo il Nucleo ritiene utile indirizzare alcune osservazioni, che mirano a fornire spunti per un ulteriore affinamento delle modalità, già soddisfacenti, di svolgimento dei loro compiti. In particolare:

- Al Presidio di Qualità si suggerisce di:

1. Prevedere (e incentivare) un più ampio ricorso ad evidenze formali delle diverse interazioni che si sviluppino con le strutture decentrate di AQ così come dell'applicazione di alcuni meccanismi operativi di AQ. Il livello poco strutturato che caratterizza determinati processi, e che è emerso anche dagli esiti di singoli audit condotti sui Corsi di Studio, è senza dubbio pratico e funzionale ad un'agevole gestione delle dinamiche che scaturiscono dall'operatività quotidiana degli attori del sistema di AQ, anche se con riferimento ai passaggi più rilevanti in cui si sostanziano le relative procedure è utile che il Presidio rimarchi l'importanza di tenere qualche traccia documentale in più delle attività svolte (che spesso sono molteplici e dal rilevante impatto), in modo da disporre di opportuni elementi di riscontro utili all'interno e all'esterno del sistema stesso.
2. Agire in modo da assicurarsi che i processi che danno luogo alla presa in carico delle indicazioni provenienti dagli studenti e alla pianificazione di interventi corrispondenti alle problematiche riscontrate si chiudano correttamente non solo con l'effettiva attuazione degli interventi stabiliti ma anche con l'accertamento che quanto realizzato sia realmente efficace e, dunque, in grado di apportare un miglioramento concreto rispetto alla situazione pregressa. A questo proposito è bene far presente che non è sempre sufficiente basarsi sull'indicatore indiretto rappresentato dal grado di soddisfazione manifestata dagli studenti/laureandi (e misurata ad un'adeguata distanza temporale dalla realizzazione dell'intervento), ma può essere opportuno rilevare in altro modo gli esiti effettivi prodotti da specifiche azioni sviluppate, ed è importante che il Presidio si attivi anche in tale direzione¹²².

- Alle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, si rivolge l'invito a fare in modo che la loro azione possa in futuro tradursi, da un lato, in un monitoraggio più frequente dei vari aspetti relativi all'andamento dei corsi di studio e, dall'altro, anche in un'opera di sensibilizzazione sui temi della qualità e della valutazione nei confronti degli studenti così da accrescere la loro consapevolezza del contributo prezioso che essi possono fornire, attraverso gli strumenti predisposti dall'Ateneo, al miglioramento dei contenuti, delle modalità e dell'efficacia dei processi didattici.

¹²² È questo il caso, ad esempio, degli interventi di innovazione dei metodi e/o degli strumenti didattici utilizzati negli insegnamenti per favorire l'acquisizione da parte degli studenti di competenze trasversali (le cosiddette *soft-skills*): molto spesso questi interventi comportano l'adozione di nuove tecnologie e, pertanto, i docenti che decidono di intraprenderli tendono a ricorrere al supporto fornito dal Centro BETA dell'Università; in tali circostanze il Presidio potrebbe acquisire dallo staff del BETA informazioni specifiche sulle caratteristiche delle innovazioni proposte e di quelle effettivamente apportate nonché sulla loro adeguatezza al fine di migliorare determinati aspetti dell'apprendimento, alla luce dell'esperienza maturata dal Centro.

4. Organi di governo centrali dell'Ateneo

Da ultimo, al Rettore e al Consigliere Delegato dell'Università il Nucleo intende rivolgere un invito che si collega all'obiettivo di rendere più efficace il processo di scelta degli aspetti delle prestazioni dell'Ateneo sui quali l'organismo di valutazione è chiamato a soffermare la propria attenzione. In particolare, tenuto conto che fino ad oggi si è proceduto selezionando in piena autonomia gli indicatori da prendere in esame e commentare nell'ambito della relazione di rendicontazione annuale (assumendo comunque a riferimento gli obiettivi di sviluppo strategici definiti dall'Ateneo, da una parte, e il quadro generale dei parametri di valutazione previsti dal modello AVA, dall'altra), si chiede per il futuro di poter ricevere dagli organi di governo dell'Università qualche indicazione in ordine a quelli ritenuti più significativi, anche in quanto prioritari rispetto agli indirizzi di sviluppo definiti dal piano strategico, sui quali il Nucleo potrebbe indirizzare il proprio intervento di analisi e valutazione indipendente. In questa prospettiva nulla vieta (a parere del Nucleo) di proporre indicatori non previsti nel set di elementi proposti dall'ANVUR, ma ritenuti maggiormente rappresentativi degli obiettivi strategici fissati dall'Università e/o delle sue specificità e caratteristiche distintive, che il Nucleo potrebbe decidere di prendere in considerazione, insieme ad altri elementi selezionati dalla lista fornita dall'ANVUR, applicando in tal senso quell'auspicata maggiore discrezionalità nella scelta degli ambiti di analisi verso cui sembra ci si stia lentamente indirizzando a livello nazionale (anche alla luce di alcune indicazioni desumibili dal nuovo modello AVA attualmente in gestazione).