

# **RELAZIONE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO**

**Anno 2017**



# INDICE

Lista degli acronimi utilizzati: .....	IV
<b>CAP. 1 - SISTEMA DI ASSICURAZIONE QUALITÀ A LIVELLO DI ATENEIO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Premessa .....	1
1.2 Considerazioni sullo stato del sistema e sul funzionamento dei processi di AQ di Ateneo .....	1
1.3 Analisi degli indicatori di performance a livello di Ateneo .....	11
<b>CAP. 2 - SISTEMA DI ASSICURAZIONE QUALITÀ A LIVELLO DI CORSI DI STUDIO .....</b>	<b>27</b>
2.1 Considerazioni generali sull'aderenza dei Corsi di Studio al requisito di qualità R3 .....	27
2.2 Esame di alcuni dati di performance dei CdS .....	32
2.3 Validazione dei dati relativi alla docenza inseriti nella SUA-CdS (ai sensi dell'art. 4, commi 3 e 4, DM n. n.987/2016) .....	38
<b>CAP.3 - RILEVAZIONE DELLE OPINIONI DEGLI STUDENTI E DEI LAUREANDI     (PERODO 2016-'17/2015-'16) .....</b>	<b>41</b>
3.1 Obiettivi delle rilevazioni .....	41
3.2 Modalità di rilevazione .....	41
3.3 Principali risultati .....	42
3.4 Diffusione e utilizzo dei risultati delle rilevazioni .....	58
3.5 Punti di forza e di debolezza relativamente a modalità di rilevazione, risultati e loro utilizzi .....	64
<b>CAP. 4 - SISTEMA DI AQ PER LA RICERCA .....</b>	<b>69</b>
4.1 Considerazioni sintetiche sullo stato di applicazione e funzionamento dei processi di AQ della ricerca .....	69
4.2 Obiettivi programmatici e attività di Riesame della Ricerca Dipartimentale .....	72
4.3 Follow-up di alcuni risultati emersi dal programma VQR 2011-2014 .....	81
4.4 Analisi degli indicatori di qualità della ricerca .....	81
<b>CAP. 5 - AUDIZIONI DEI CDS E DEI DIPARTIMENTI .....</b>	<b>85</b>
<b>CAP. 6 - RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI .....</b>	<b>87</b>

## Lista degli acronimi utilizzati:

### Corsi di laurea:

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

### Corsi di laurea magistrale:

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

### Corsi di laurea magistrale a ciclo unico:

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

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

## 1.1 Premessa

Nello sviluppo del contenuto del presente capitolo della relazione (che si attiene alle indicazioni riportate nelle “Linee Guida 2018” dell’ANVUR) e, in particolare, nell’esame dello stato del sistema di Assicurazione Qualità interno, il Nucleo di Valutazione ha deciso di soffermarsi su quegli aspetti ritenuti meritevoli di attenzione in quanto presentano ancora spazi di miglioramento o perché già oggetto di iniziative correttive, e di provvedere ad un rapido richiamo degli altri temi giudicati adeguatamente “presidiati” in virtù delle procedure, dei meccanismi e delle prassi sviluppate e perfezionate nel corso degli anni, così da evitare un eccessivo appesantimento della struttura del documento e permetterne un’agevole ed efficace lettura.

Analogo criterio selettivo è stato adottato nella descrizione dell’azione svolta dai diversi attori coinvolti nei processi di AQ, così come del livello di interazione e coordinamento esistente tra strutture centrali e periferiche: in questa direzione, saranno approfonditi solo gli eventuali aspetti di novità e le aree nelle quali si sono verificati cambiamenti significativi (in positivo o in negativo), privilegiando così un approccio “evolutivo” e per differenza, mentre in tutti i casi in cui il Nucleo ha riscontrato la permanenza delle medesime condizioni e caratteristiche illustrate nelle precedenti relazioni annuali verrà fatto esplicito rimando alle analisi e alle valutazioni ivi riportate.

## 1.2 Considerazioni sullo stato del sistema e sul funzionamento dei processi di AQ di Ateneo

Rispetto al quadro descritto nella relazione dello scorso anno il sistema di Assicurazione Qualità (AQ d’ora in avanti) dell’Università, valutato in modo “pienamente soddisfacente” in sede di accreditamento periodico della Sede e dei Corsi di Studio (CdS), non ha registrato modifiche sostanziali nell’architettura complessiva, nelle politiche definite e nei meccanismi di funzionamento, se si eccettuano alcune misure di revisione organizzativa e mirate iniziative di adeguamento definite nel corso del 2017 anche per dar seguito a specifiche raccomandazioni e indicazioni formulate dalla Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) al termine della visita istituzionale in loco. Questi interventi, le cui motivazioni e i cui tratti salienti erano già stati delineati nella Relazione 2016, sono stati tutti portati a compimento secondo le modalità e le tempistiche programmate, come si evince dallo schema di riepilogo di seguito riportato (Tab.1.1).

Tab. 1.1 – Stato di avanzamento dei principali interventi definiti a valle della visita di accreditamento periodico AVA-ANVUR

Temi e ambiti di intervento	Scadenza di massima prevista	Soggetti/Organi/U.O. coinvolti	Stato (al 30.09.18)
Revisione di composizione, ruoli e compiti assegnati alle CPDS	I Semestre 2017	- Rettore - Dean Scuole	Completato (nuove CPDS operative da novembre 2017)
Revisione del processo di consultazione periodica degli stakeholder dei CdS	Entro il II Semestre 2017	- Dean Scuole - Direttori CdS - Divisione Mercato	Completato (costituzione di “Tavoli di consultazione degli stakeholders” i cui primi incontri si sono svolti nel periodo Maggio-Giugno 2018)
Adeguamento di alcune descrizioni riportate nei Quadri A delle schede SUA-CdS	Entro Febbraio 2018	- Dean Scuole - Direttori CdS - Divisione Didattica	Completato (modifiche apportate – ed approvate dal CUN – nelle schede SUA dei CdL CLEAM, BIG e CLEACC)
Revisione del “template” dei programmi degli insegnamenti da pubblicare sul sito web di Ateneo in modo da assicurare che contengano una chiara ed esaustiva descrizione dei risultati di apprendimento attesi nonché dei metodi didattici e delle modalità di verifica dell’apprendimento	Entro il I semestre 2018 (in tempo utile per la pubblicazione dei programmi per l’a.a. 2018-‘19)	- Dean Scuole - Direttori CdS - Docenti responsabili degli insegnamenti - Divisione Didattica - Servizio ICT - Funzione Pianificazione Misure e Controllo	Completato (nuovo “template” predisposto e introdotto con riferimento agli insegnamenti dell’offerta formativa 2018-‘19)

Nello specifico, per quanto riguarda le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS d’ora in avanti), le modifiche apportate hanno riguardato i seguenti aspetti attinenti sia alla loro strutturazione sia alle modalità e al livello di operatività ed intervento:

- sono state costituite 7 distinte Commissioni, tali da raggruppare un numero variabile di CdS affini disciplinarmente o verticalmente sequenziali (in particolare 6 di esse sono trasversali alle Scuole Universitaria e Superiore Universitaria e una è specificamente dedicata all’area giuridica);
- ciascuna CPDS risulta suddivisa in tante sotto-commissioni quanti sono i CdS di riferimento ed ogni sotto-commissione è composta da un docente e uno studente per ciascun CdS<sup>1</sup> (in questo modo la rappresentanza dei singoli percorsi formativi è diretta e non mediata da altri soggetti);
- le CPDS sono chiamate ad operare in modo continuativo durante l’anno, riunendosi periodicamente con l’obiettivo di affrontare ed istruire i diversi temi e le questioni oggetto della loro attività di monitoraggio (es. utilizzo dei risultati delle valutazioni, descrizioni e informazioni riportate nei programmi degli insegnamenti, rapporti di riesame dei CdS, etc.) da riassumere poi nell’ambito della relazione annuale;

<sup>1</sup> Fa eccezione la CPDS Area “Law”, unica Commissione che continua a essere costituita a livello di Scuola e che, avendo come unico CdS di riferimento il corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza, si compone di 3 docenti e 3 studenti afferenti a tale programma formativo.

- tutti i membri che ne fanno parte (sia docenti sia studenti) hanno accesso ai dati di dettaglio delle valutazioni degli studenti relativi ai singoli docenti e insegnamenti dei CdS di riferimento.

In questo nuovo assetto le CPDS hanno cominciato ad operare a partire dall'autunno del 2017 e la loro prima attività formalmente rilevata ha riguardato la stesura della relazione annuale. L'esame di questi primi documenti prodotti dalle nuove Commissioni ha già consentito al Nucleo di trarre alcune positive indicazioni sul loro cambiamento di approccio e sulla maggiore analiticità delle analisi effettuate, come più dettagliatamente riportato nell'ambito del successivo cap.3 (paragrafo n.4.2.1 "*Azione di analisi e monitoraggio svolta dalle CPDS*").

In merito all'intervento di revisione del processo di consultazione in itinere degli stakeholders dei CdS, si è provveduto alla costituzione di sette Tavoli permanenti (che si ispirano al modello dei "Comitati di Indirizzo" suggerito dall'ANVUR), articolati in modo da riprodurre i medesimi raggruppamenti omogenei di CdS previsti per le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti e organizzati con l'obiettivo di assicurare il mantenimento di un rapporto stabile con gli interlocutori identificati, così da attivare con essi un dialogo continuativo sui temi oggetto di attenzione (dinamiche dei fabbisogni del mercato del lavoro, evoluzioni delle competenze disciplinari e trasversali, rispondenza dei profili di laureati in uscita rispetto agli obiettivi formativi e di apprendimento previsti dai CdS e alle esigenze espresse dalle professioni alle quali essi si rivolgono, etc.).

Riguardo alla composizione di questi Tavoli, è prevista la partecipazione, oltre che di una selezione di esponenti dei settori professionali di riferimento dei CdS in essi rappresentati, anche dei direttori di tali percorsi formativi e dei componenti (sia studenti che docenti) delle CPDS corrispondenti, così da assicurare l'ascolto della voce di tutti i principali portatori d'interesse.

I Tavoli hanno avviato le loro attività nella primavera del 2018, con i primi incontri che si sono tenuti nei mesi di maggio e giugno e hanno riguardato 6 dei 7 Tavoli costituiti<sup>2</sup>. Dal punto di vista dei contenuti, su indicazione del Presidio di Qualità (PQA d'ora in avanti) si è stabilito di articolare ciascun incontro in due parti: la prima riservata alla raccolta di spunti e indicazioni sui trend prevalenti del mercato del lavoro (in termini di ruoli e profili maggiormente richiesti o emergenti) e sulla rispondenza complessiva dei CdS rappresentati nel Tavolo alle esigenze delle imprese e degli altri *employer* di riferimento, e la seconda in cui l'attenzione si focalizza, a turno, su uno o al massimo due percorsi formativi (con l'obiettivo di approfondire gli aspetti relativi alla coerenza interna dei programmi – avendo riguardo a obiettivi formativi, risultati di apprendimento attesi e contenuto del piano studi - e alla rispondenza dei profili dei laureati ai fabbisogni espressi dai settori in cui operano gli interlocutori esterni partecipanti ai tavoli). Le indicazioni e le osservazioni emerse da questo primo round di incontri (che hanno avuto come oggetto specifico i CdS CLEAM e BIEF - tra i trienni - e EMIT, GIO, IM e CLELI - tra i bienni), tutte puntualmente verbalizzate, oltre ad essere condivise con i Dean delle Scuole e con i componenti delle corrispondenti CPDS, sono state acquisite dai direttori dei CdS al fine di verificare la permanenza dell'adeguatezza e della validità dei rispettivi "progetti formativi" e di individuare elementi o spunti utili per aggiornare o modificare, in ottica di miglioramento, i relativi contenuti.

Con riferimento agli adeguamenti delle descrizioni riportate nelle schede SUA-CdS, l'intervento sul Quadro A2 della scheda del CLEAM si è reso necessario a seguito della raccomandazione ricevuta dalla CEV di descrivere in modo più dettagliato le funzioni e le competenze previste per i profili professionali identificati e di indicare professioni di riferimento ISTAT meno eterogenee e più coerenti con tali profili. Le modifiche apportate dal direttore del CdS hanno riguardato una riformulazione completa delle descrizioni riportate nella sezione «Funzione in un contesto di lavoro», una più accurata specificazione delle «Competenze associate alla funzione» e una ridefinizione delle «Professioni ISTAT» di riferimento e degli «Sbocchi occupazionali» previsti.

---

<sup>2</sup> L'unica eccezione è stata quella del Tavolo Law, il cui incontro è stato rimandato alla fine dell'anno corrente, in considerazione del fatto che in quest'area un Tavolo di lavoro - dalle caratteristiche e dalle finalità analoghe - era già esistente prima dell'intervento di revisione apportato e che l'ultimo incontro si è svolto nel corso del 2017, per cui si è ritenuto opportuno attendere ancora qualche mese così da disporre di un lasso di tempo più ampio in cui far maturare aspetti di novità da sottoporre all'attenzione del nuovo Tavolo.

L'approccio descrittivo utilizzato per l'aggiornamento di queste sezioni, ritenuto valido in quanto in grado di fornire informazioni più chiare, esaustive ed intelleggibili da parte di qualunque interlocutore, è stato preso a riferimento per adeguare, in modo analogo, anche il corrispondente Quadro della SUA di altri due CdS triennali (CLEACC e BIG), approfittando del fatto che per questi percorsi era comunque previsto un intervento di modifica della parte ordinamentale in conseguenza di alcuni cambiamenti apportati all'articolazione dei rispettivi piani degli studi. Tutte le proposte di variazione delle schede SUA relative ai tre CdS indicati (inserite nella Banca Dati RAD entro la prevista scadenza del 23.02.2018) hanno ricevuto il parere favorevole del CUN e sono state rese definitive nell'edizione 2018-'19.

Il progetto di revisione dello schema "standard" e della procedura di compilazione dei programmi degli insegnamenti annualmente pubblicati sul sito web di Ateneo è stato, infine, avviato traendo spunto dai rilievi (in termini di raccomandazioni o segnalazioni) formulati ad alcuni CdS in sede di accreditamento periodico con l'obiettivo di assicurare che tutti i docenti si attengano ad un livello minimo di chiarezza e completezza delle informazioni inserite (soprattutto con riferimento ad aspetti fondamentali quali i metodi didattici e le modalità di svolgimento delle prove d'esame), seguendo un format comune così da pervenire anche ad una maggiore omogeneità in termini di tipologia e caratteristiche delle descrizioni riportate. Il processo di adeguamento si è sviluppato a partire dall'autunno 2017 con le seguenti azioni principali:

- definizione, a cura del PQA (con successiva approvazione da parte del Consiglio Accademico) di una nuova struttura dei programmi<sup>3</sup>, accompagnata da una rinnovata (e più efficiente) procedura di compilazione online delle schede;
- predisposizione, a cura del PQA (con il supporto tecnico dell'Ufficio Valutazione) di una guida dettagliata alla compilazione delle singole sezioni dei programmi, arricchita da una serie di note, esempi concreti e altri documenti di riferimento presenti in letteratura;
- affiancamento di alcuni docenti di differenti aree disciplinari, designati dai direttori di Dipartimento quali "soggetti pilota" per la compilazione assistita (da parte di alcuni membri del PQA) dei programmi dei loro insegnamenti, da mettere poi a disposizione di tutto il corpo docente dell'Ateneo come "good practice" di riferimento;
- svolgimento di una formazione ad hoc (a cura del PQA) nei confronti dei docenti e degli amministrativi incaricati, nell'ambito di ciascun Dipartimento, di agire rispettivamente come "supervisor" e "facilitatori" del processo di compilazione.

L'attività di redazione dei programmi degli insegnamenti secondo le nuove specifiche si è svolta nel corso dei mesi di aprile e maggio 2018 con riferimento all'edizione dei corsi che sarà erogata nell'a.a.2018-'19. Le schede così compilate, prima di essere pubblicate online, sono state messe a disposizione dei Direttori di CdS e dei direttori di Dipartimento di rispettiva competenza per le opportune verifiche di adeguatezza e coerenza complessiva dei contenuti (nonché di assenza di macroscopiche sovrapposizioni), oltre che per sollecitare i docenti inadempienti a inserire o completare l'inserimento delle informazioni richieste secondo le indicazioni fornite. In aggiunta a questi controlli di massima già eseguiti, le informazioni e le descrizioni riportate in queste nuove versioni dei programmi degli insegnamenti saranno anche sottoposte ad un'ulteriore verifica di merito da parte delle CPDS, nell'ambito delle analisi ad esse demandate ai fini della stesura della loro relazione annuale (edizione 2018). Questa sarà un'occasione importante per accertare il grado di aderenza effettiva raggiunto rispetto ai contenuti "standard" richiesti e per programmare, eventualmente, ulteriori interventi mirati di aggiustamento o perfezionamento da eseguire in fase di compilazione della successiva edizione dei programmi.

---

<sup>3</sup> Articolata in sei sezioni distinte: Prerequisiti, Mission dell'insegnamento e programma sintetico, Risultati di Apprendimento Attesi, Modalità Didattiche, Metodi di Valutazione dell'apprendimento, Materiali Didattici.



Come segnalato, le azioni di revisione fin qui richiamate sono state poste in essere anche al fine di rispondere alle raccomandazioni espresse dalla CEV nella relazione di accreditamento: per tale ragione, sulla loro realizzazione (nonché sulla validità delle soluzioni adottate) il Nucleo relazionerà in maniera più puntuale il prossimo anno, quando terminerà il primo triennio dall'ultimo accreditamento periodico di sede, con la compilazione delle apposite *Schede di verifica superamento criticità* (secondo quanto previsto dalle "Linee Guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione", pag.5).

Se si prendono in esame i requisiti di qualità R1 e R2 del modello AVA 2, anche in virtù delle modifiche migliorative recentemente apportate emerge un'ampia corrispondenza del Sistema di AQ di Ateneo ai singoli punti di attenzione previsti, a dimostrazione del raggiungimento di un adeguato livello di maturazione che si traduce in una soddisfacente applicazione dei criteri e dei meccanismi sottostanti al modello stesso. In termini più puntuali, si riportano di seguito alcune considerazioni di sintesi in merito a ciascun "indicatore" in cui si articolano i due requisiti di qualità.

Indicatore R1.A (*"L'Ateneo possiede, dichiara e realizza una visione della qualità della didattica e della ricerca, declinata in un piano strategico concreto e fattibile, in cui agli studenti viene attribuito un ruolo attivo e partecipativo ad ogni livello. Tale visione è supportata da un'organizzazione che ne gestisce la realizzazione e verifica periodicamente l'efficacia delle procedure"*).

Il Nucleo rileva che:

- L'Università Bocconi ha definito e reso pubblica una propria esplicita politica della qualità, che ingloba la visione che essa ha della qualità della didattica e della ricerca e che si traduce in un insieme di processi e meccanismi ad essa coerenti; la visione e la politica della qualità risultano strettamente connesse con gli obiettivi e le linee di sviluppo definite nel Piano Strategico.
- Gli obiettivi strategici sono chiaramente definiti, pubblicamente accessibili e concretamente misurabili; per quanto sfidanti, essi tengono pienamente conto del contesto socio-economico-culturale di riferimento dell'Ateneo, delle sue potenzialità di sviluppo e delle risorse necessarie e disponibili per il loro conseguimento.
- E' presente e opera con meccanismi e procedure consolidate un'organizzazione funzionale alla realizzazione del Piano Strategico e delle politiche di qualità, basata su una precisa assegnazione di ruoli e responsabilità ai diversi attori e organi coinvolti e su un sistema di flussi di comunicazione il cui svolgimento regolare ed efficiente è assicurato dagli strumenti attivati e dall'azione svolta dal PQA.
- Le strutture e gli organi di AQ (e, in particolare, il PQA, le CPDS, i gruppi di riesame dei CdS e i delegati al riesame della ricerca dipartimentale) sono messi in condizione di esercitare il proprio ruolo ed i compiti assegnati in modo corretto ed efficace (sia per le dotazioni di risorse e i supporti organizzativi e informativi messi a disposizione sia per il livello di autonomia e discrezionalità ad essi riconosciuto) così come lo sono gli organi e i soggetti responsabili della realizzazione del Piano Strategico.
- E' previsto, e sollecitato, lo svolgimento da parte degli studenti e dei loro rappresentanti di un ruolo attivo nei processi di AQ a tutti i livelli ed è assicurata loro un'adeguata partecipazione ai processi decisionali dell'Università.
- Il corretto ed efficace funzionamento del sistema di AQ interno è monitorato attraverso l'attività sistematica di controllo e supervisione esercitata dal PQA, che provvede ad informare gli organi di governo degli esiti e delle evidenze derivanti dai processi e dai meccanismi che lo compongono; queste ultime, insieme alle indicazioni desunte da un sistema articolato di cruscotti di indicatori, vengono utilizzate al fine di controllare, ed eventualmente correggere, le modalità di realizzazione delle strategie e delle politiche di qualità perseguite dall'Ateneo nonché l'attuazione delle responsabilità, dei compiti e delle procedure predisposti. Allo stesso tempo, i principali stakeholder interni (docenti e studenti), hanno la possibilità di trasmettere alle strutture di AQ di riferimento e, tramite queste, agli organi di

governo le proprie osservazioni critiche e proposte di miglioramento riguardanti il funzionamento dei processi di AQ, sia in modo informale (attraverso comunicazioni inviate a mezzo posta elettronica o espresse verbalmente) sia utilizzando i canali e le modalità ufficialmente previste per la formulazione di pareri e feedback (quali i questionari di valutazione per studenti e docenti, i verbali dei Comitati di CdS o dei Consigli di Dipartimento, i rapporti di riesame dei CdS o ancora i verbali e le relazioni periodiche delle CPDS); più rare e meno formalizzate sono invece le occasioni e gli strumenti previsti per la raccolta di osservazioni e proposte da parte del personale tecnico-amministrativo (se si esclude il suo coinvolgimento nelle rilevazioni di customer satisfaction interna riguardanti le prestazioni erogate dalle unità organizzative). Non si rinviene, in ogni caso, la formalizzazione di una procedura strutturata per lo svolgimento del riesame critico del sistema di AQ, nel senso che gli interventi di revisione sono correttamente istruiti dal PQA, discussi nelle sedi appropriate e poi sviluppati, anche individuando in modo tempestivo adeguate soluzioni (come, ad esempio, è avvenuto con i provvedimenti, sopra descritti, adottati per l'attività delle CPDS o per il processo di consultazione degli stakeholder dei CdS), senza tuttavia prevedere un iter e una cadenza prestabiliti ma attraverso iniziative di tipo "estemporaneo", sollecitate dal verificarsi di particolari circostanze o dal ricevimento di specifici rilievi o richieste (di matrice interna o esterna).

Indicatore R1.B (*"L'Ateneo adotta politiche adeguate alla progettazione, aggiornamento e revisione dei Corsi di Studio, funzionali alle esigenze degli studenti"*).

Il Nucleo rileva che l'Università:

- Definisce e comunica in modo piuttosto chiaro e trasparente, attraverso le informazioni riportate sul sito web (oltre che nei Regolamenti Didattici dei Corsi di studio e nelle apposite sezioni delle Schede SUA dei CdS) i criteri e le procedure che regolano l'ammissione, l'iscrizione e la gestione delle carriere degli studenti; adotta e sviluppa specifiche strategie e iniziative per sostenere il reclutamento degli studenti stranieri (che vanno dall'allestimento e costante aggiornamento della sezione in inglese del sito web alla partecipazione a fiere e a network internazionali finalizzati a promuovere l'offerta formativa all'estero, fino alla pubblicazione di inserzioni pubblicitarie su testate internazionali e all'utilizzo della presenza nei principali social media per veicolare comunicazioni ad hoc sulle novità e le caratteristiche dei programmi formativi offerti).
- Sviluppa attività di orientamento in ingresso che risultano coerenti con le strategie definite per l'ammissione degli studenti e adeguatamente articolate e diversificate per tenere conto delle loro differenti caratteristiche (in termini di provenienza, background, motivazioni, etc.), consentendo la maturazione di una scelta ponderata e consapevole da parte dei potenziali iscritti.
- Sebbene non preveda modalità di iscrizione e frequenza part-time dei corsi a beneficio degli studenti lavoratori, assicura che nella gestione delle carriere siano tenute in considerazione le esigenze di specifiche categorie o di particolari condizioni degli studenti, attraverso l'offerta di una serie di strutture e servizi e l'adozione di misure ad hoc, che comprendono (tra le altre):
  - nei confronti di coloro che sono affetti da disabilità fisica: un adeguamento delle modalità e dei tempi di svolgimento dei test di selezione e misure compensative specifiche per le prove d'esame, soluzioni personalizzate per permettere loro la fruizione delle attività didattiche, un servizio dedicato di assistenza all'inserimento lavorativo;
  - nei confronti degli studenti affetti da disabilità psicologica: un servizio di *counseling* che prevede l'organizzazione di colloqui individuali con psicologi o "coach" qualificati al fine di aiutarli a identificare e affrontare situazioni particolari di difficoltà o disagio;

- nei confronti degli studenti fuori sede: la disponibilità di una serie di residenze dislocate nelle vicinanze del campus universitario che possono accogliere complessivamente circa 2.000 studenti (una buona parte degli alloggi è messa a disposizione a tariffa ridotta per coloro che soddisfano i requisiti di reddito previsti);
  - nei confronti degli studenti con difficoltà di frequenza: la possibilità di usufruire di un'apposita piattaforma, accessibile via web, in cui sono messi a disposizione i materiali didattici degli insegnamenti diversi dai libri di testo (es. dispense, slide), i syllabi dettagliati e i temi d'esame, e che è utilizzabile anche per svolgere esercizi di supporto all'apprendimento, interagire con i docenti e/o con altri studenti compagni di corso e utilizzare altre applicazioni online; la possibilità di accedere "da remoto" a gran parte delle banche dati e delle riviste elettroniche messe a disposizione dalla Biblioteca di Ateneo<sup>4</sup>.
- Promuove e supporta la presenza di attività di sostegno per gli studenti aventi debolezze nella preparazione iniziale (o che desiderano allineare meglio le proprie conoscenze a quelle previste dai percorsi formativi), consistenti essenzialmente nell'organizzazione di pre-corsi che hanno per oggetto diverse materie di base dei corrispondenti corsi di laurea triennale o magistrale, mentre non prevede al momento l'attivazione di percorsi ad hoc per gli studenti più preparati e motivati ma solo attività singole messe a disposizione, in alcuni corsi di laurea magistrale, agli studenti che soddisfano determinati requisiti in termini di curriculum e carriera accademica: si tratta dei c.d. "*high-level courses*", consistenti in una selezione di insegnamenti erogati nell'ambito dei corsi di Dottorato di Ricerca che possono essere inseriti nel piano studi come insegnamenti opzionali o in sovrannumero.
  - Persegue una visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo che è esplicitata in modo trasparente e risulta coerente con il proprio piano strategico e rispondente alle esigenze delle parti interessate e del contesto nazionale e internazionale di riferimento; promuove da anni, con consistenti investimenti di risorse, misure e iniziative volte a favorire l'internazionalizzazione dell'offerta didattica, tra le quali si segnalano: il crescente rafforzamento delle caratteristiche di internazionalità del corpo docente (attraverso il reclutamento di docenti stranieri o con un forte profilo internazionale, l'affidamento di contratti di docenza a visiting professor stranieri, il potenziamento della conoscenza della lingua inglese da parte dei docenti di nazionalità italiana, etc.), l'offerta di numerosi insegnamenti in lingua inglese, l'attivazione di diversi CdS interamente erogati in lingua straniera, la definizione di una serie accordi con Atenei stranieri per l'erogazione di CdS con titolo congiunto, le svariate iniziative di mobilità internazionale di studenti e docenti, l'organizzazione di percorsi di Dottorato di Ricerca caratterizzati da una spiccata vocazione internazionale (tutti i PhD offerti dall'Ateneo sono interamente ed esclusivamente impartiti in lingua inglese e vantano un'elevata percentuale di studenti internazionali).
  - Si accerta, mediante l'azione di controllo svolta dal PQA (e, in particolare, dai componenti rappresentati dai Dean delle Scuole), che la progettazione dei CdS tenga conto delle necessità di sviluppo espresse dalla società e dalla comunità scientifica, nonché delle esigenze del mondo del lavoro, individuate attraverso lo svolgimento di consultazioni con una gamma articolata di parti interessate adeguatamente rappresentative degli ambiti scientifici e professionali di riferimento; richiede che, in fase di progettazione dei CdS e nel successivo sviluppo degli stessi, sia adeguatamente assicurato e valorizzato il legame fra le competenze scientifiche disponibili e gli obiettivi formativi previsti; si accerta, attraverso

---

<sup>4</sup> Va considerato inoltre che, pur puntando a favorire e valorizzare la frequenza delle lezioni e la partecipazione attiva degli studenti alle attività didattiche, l'Ateneo richiede che, per tutti gli insegnamenti inseriti nell'offerta formativa di I e II livello, i docenti prevedano modalità di verifica dell'apprendimento adatte anche agli studenti non frequentanti (eventualmente distinguendole rispetto a quelle previste per i frequentanti).

l'azione svolta, in base alle rispettive competenze, dalle Scuole e Dipartimenti, che: (i) i CdS siano progettati ed erogati in modo da incentivare gli studenti ad assumere un ruolo attivo nei processi di apprendimento contribuendo, con il ricorso a metodi didattici e di valutazione differenziati e in gran parte basati sul coinvolgimento diretto e l'interazione (attraverso lavori di gruppo, discussioni di casi, "compiti" da svolgere, etc.), a stimolarne la motivazione, la capacità di pensiero critico, la curiosità, l'autonomia organizzativa e lo spirito d'iniziativa; (ii) l'offerta formativa sia costantemente monitorata e aggiornata e in grado di riflettere le conoscenze disciplinari più avanzate, anche in relazione alla concatenazione dei cicli, fino ai corsi di Dottorato di Ricerca; si assicura, infine, attraverso appositi strumenti e procedure<sup>5</sup> la cui attuazione è tenuta sotto controllo dal PQA, che i CdS interagiscano con qualificati interlocutori interni ed esterni e tengano conto delle loro indicazioni nonché delle valutazioni e delle raccomandazioni ricevute dal MIUR, dall'ANVUR, dalle CPDS e dallo stesso Nucleo di Valutazione ai fini dell'aggiornamento dei contenuti della loro offerta formativa.

Indicatore R1.C (*"L'Ateneo garantisce la competenza e l'aggiornamento dei propri docenti, la sostenibilità del carico didattico e le risorse umane e fisiche per il supporto alle attività istituzionali"*).

Il Nucleo rileva che l'Università:

- Ha adottato una politica per la qualità nei processi di reclutamento, di gestione e di sviluppo dei docenti che comporta l'applicazione di criteri oggettivi e rigorosi per la quantificazione dei fabbisogni, per l'attribuzione delle risorse ai Dipartimenti e per la selezione dei candidati (basata su meccanismi di valutazione che assegnano un valore centrale alla qualità del profilo scientifico e didattico nonché agli aspetti di internazionalizzazione del curriculum professionale), volti ad assicurare la disponibilità di un corpo docente coerente, per caratteristiche e grado di qualificazione, con la propria visione e i propri obiettivi strategici. La suddetta politica prevede anche l'applicazione di un sistema articolato di incentivi ai docenti, basato su una serie di misure tra le quali si segnalano: (i) la previsione di una componente della remunerazione flessibile che è funzione dei risultati conseguiti nell'attività didattica e di ricerca nonché di quelli collegati agli eventuali incarichi istituzionali assegnati; (ii) il riconoscimento di premi di eccellenza per la didattica e per la ricerca, di carattere monetario, conferiti annualmente ai docenti che si distinguono per i risultati particolarmente brillanti conseguiti nell'una o nell'altra area di attività; (iii) la concessione di forme di riduzione del carico didattico obbligatorio da espletare ai docenti che dimostrano elevate potenzialità nella ricerca al fine di favorire un loro proficuo impegno in questo ambito.
- Stimola e favorisce la crescita e l'aggiornamento scientifico e didattico dei propri docenti, attraverso: (i) la previsione di un'azione di *mentoring* svolta dal direttore di ciascun Dipartimento (o da docenti senior da questi delegati) nei confronti dei docenti con profilo junior inseriti in *tenure track*, consistente nell'esercizio di un ruolo di guida e di riferimento per il loro percorso di crescita accademica e per la gestione delle eventuali problematiche riguardanti la realizzazione delle attività didattiche e di ricerca; (ii) le iniziative organizzate da una struttura costituita ad hoc per il sostegno alla didattica e all'aggiornamento dei metodi e degli strumenti utilizzati (anche in relazione alle nuove tecnologie), che consistono sia in interventi di formazione sulle tecniche d'insegnamento (rivolte essenzialmente ai docenti neo-assunti al fine di consentire loro di prepararsi al meglio allo svolgimento della propria azione didattica ed adeguarsi al modello pedagogico adottato dall'Ateneo) sia in seminari specifici di aggiornamento indirizzati a tutto il corpo docente e aventi ad oggetto tematiche riguardanti, in

---

<sup>5</sup> E, in particolare, mediante l'azione dei Tavoli di consultazione degli stakeholder cui si è fatto cenno nelle pagine precedenti.

particolare, le tecnologie per l'apprendimento, la gestione di *challenging situations* in aula, gli approcci innovativi alla progettazione degli insegnamenti.

- Si accerta che i CdS, i Dottorati di Ricerca e i Dipartimenti dispongano di adeguate risorse (umane, infrastrutturali, strumentali e tecnologiche) e servizi di supporto per gli studenti e i docenti, attraverso l'attività di definizione del budget di ciascuna struttura e/o unità organizzativa in coerenza con gli obiettivi strategici definiti dagli organi di governo e compatibilmente con le esigenze di mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario. L'adeguatezza e la qualità delle strutture e dei servizi messi a disposizione, nonché il loro effettivo grado di fruibilità, sono verificati anche in itinere attraverso il monitoraggio di un set di indicatori quantitativi di performance e le evidenze raccolte dalle rilevazioni di customer satisfaction condotte periodicamente nei confronti sia degli studenti sia del personale interno (docenti e PTA).
- Monitora e tiene sotto controllo la quantità di ore complessive di docenza assistita erogata, in relazione con la quantità di ore di docenza teorica erogabile, attraverso una programmazione puntuale (ed effettuata con largo anticipo rispetto alle effettive esigenze) del fabbisogno didattico richiesto dall'offerta formativa complessiva<sup>6</sup> accompagnata dal ricorso a una procedura di assegnazione degli impegni di docenza al personale che compone l'organico di Ateneo finalizzata all'ottimizzazione e alla saturazione del carico didattico previsto per le diverse categorie di docenti. La presenza di un rapporto fra ore complessivamente erogate e ore erogabili stabilmente (e sensibilmente) superiore all'unità è da ricondursi a due fattori principali: (i) la mancata considerazione, nel computo delle ore di docenza potenziali (poste al denominatore), di quelle che fanno capo ad alcune figure di docenti non di ruolo che rientrano nel modello di "Faculty strutturata" da anni adottato dall'Ateneo<sup>7</sup>; (ii) la rilevante attenzione posta alla qualità della didattica impartita in tutti i CdS in funzione della realizzazione dei risultati di apprendimento previsti, che comporta sia l'erogazione di lezioni frontali nei confronti di classi numericamente ridotte di studenti (spesso frazionate rispetto alla numerosità complessiva effettiva dei rispettivi CdS) sia lo sviluppo di attività pratiche o ad elevata interattività che presuppongono la suddivisione degli studenti in piccoli gruppi o la necessità che essi siano seguiti da un numero superiore di docenti rispetto a quello richiesto da una didattica tradizionale.
- Dispone di strumenti per rilevare e monitorare sia ex-ante sia ex-post il quoziente studenti/docenti riferito all'offerta formativa complessiva di I e II livello, che mostra valori ripetutamente soddisfacenti<sup>8</sup>.

Indicatore R2.A ("L'Ateneo dispone di un sistema efficace di monitoraggio e raccolta dati ai fini dell'AQ").

Il Nucleo rileva che l'Università:

- Ha messo a punto e reso efficacemente funzionante un sistema informativo che, basato su un insieme di banche dati che tendono ad essere sempre più integrate tra loro, consente la raccolta e la distribuzione interna di tutte le principali informazioni utili ad una corretta gestione dei processi didattici e di ricerca (nella forma sia di dati più granulari estratti/elaborati ad hoc o raccolti in report analitici sia di cruscotti di indicatori sintetici, a seconda delle finalità e delle esigenze che si presentano).

---

<sup>6</sup> Riguardante non solo i CdS di I e II livello, ma anche i Master Universitari, i Dottorati di Ricerca e i corsi di perfezionamento post-laurea e post-esperienza erogati dalle 5 Scuole dell'Ateneo.

<sup>7</sup> Per maggiori dettagli in merito si rimanda a quanto riportato nelle pagine seguenti della relazione (par. 1.3-B e Allegato al presente capitolo).

<sup>8</sup> A questo riguardo si fa presente che, per le ragioni più avanti specificate (cfr. cap.2, par.2.2.2), le modalità di costruzione del numero di "docenti equivalenti" riportato al denominatore del rapporto unite alle caratteristiche peculiari di articolazione delle attività didattiche erogate nell'ambito dei corsi di studio dell'Ateneo tendono a rendere scarsamente attendibili i valori espressi da tale quoziente a livello di CdS, portando in alcuni casi a dar luogo a deviazioni negative, anche consistenti, rispetto alle numerosità di riferimento delle corrispondenti classi di laurea.

- Assicura, tramite l'azione svolta dal PQA che organizza e gestisce i flussi documentali e informativi inerenti al sistema AQ, un'efficiente circolazione dei dati tra le strutture e i soggetti responsabili dei relativi processi (così da permettere la conoscenza e il monitoraggio del loro stato di svolgimento nonché delle performance conseguite nei rispettivi ambiti di attività e sostenere in modo adeguato la realizzazione dei compiti assegnati) così come nei confronti degli organi di governo (al fine di verificare, attraverso l'analisi dei risultati ottenuti, l'efficacia dei meccanismi, delle politiche e delle strategie poste in essere).
- Si accerta, sempre attraverso la supervisione svolta dal PQA, che le strutture responsabili dell'AQ, a tutti i livelli, collaborino e interagiscono efficacemente fra loro e con gli organi accademici preposti alla didattica e alla ricerca per lo sviluppo delle attività ad esse rispettivamente assegnate.

Indicatore R2.B (“*Autovalutazione e Valutazione periodica dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti*”)

Il Nucleo rileva che:

- L'Università garantisce, attraverso le procedure e i meccanismi di AQ messi a punto e monitorati dal PQA, lo svolgimento di attività di autovalutazione e riesame periodico dei CdS e dei Dipartimenti tali da consentire l'approfondimento e la presa in carico dei problemi, delle inefficienze e delle eventuali criticità rilevate senza dover sostenere un carico eccessivo di adempimenti; si accerta, mediante il sistema articolato di misurazione, autovalutazione e controllo delle performance posto in essere, che i CdS e i Dipartimenti puntino a conseguire gli obiettivi stabiliti; crea le condizioni e verifica, tramite l'azione di monitoraggio svolta dal PQA, che gli studenti siano attivamente coinvolti nei processi di valutazione dei CdS (non solo attraverso una consistente e convinta partecipazione alle rilevazioni delle loro opinioni mediante questionari ma anche con i contributi forniti e le proposte formulate nell'ambito degli organi di gestione e di AQ della formazione, quali il Consiglio Accademico, i Consigli di Scuola, i Comitati di CdS, i Gruppi di riesame dei CdS, le CPDS).
- Anche alla luce dei commenti riportati nelle pagine e nei capitoli seguenti, le strutture responsabili dell'AQ: (i) analizzano in modo generalmente accurato i problemi emergenti e/o gli elementi di attenzione posti in evidenza nelle Schede di Monitoraggio Annuale e nei Rapporti di Riesame dei CdS, nelle relazioni delle CPDS, nelle schede SUA-RD (che tendono a prendere in carico recependo, per quanto possibile, le indicazioni o le raccomandazioni in essi contenute); (ii) propongono azioni migliorative che si rivelano in gran parte plausibili e realizzabili; (iii) ne verificano adeguatamente l'effettiva attuazione e la loro efficacia.

Quali considerazioni conclusive sulle condizioni di funzionamento del sistema di AQ, ad integrazione di tutti gli elementi di valutazione sopra richiamati, il Nucleo ritiene di poter riaffermare i giudizi positivi già riportati nelle precedenti relazioni annuali in merito a:

- Il ruolo e l'azione esercitati dal PQA che, oltre a continuare a coordinare e a monitorare con attenzione l'applicazione delle procedure di AQ consolidate nelle aree della formazione e della ricerca, fornendo il proprio supporto all'espletamento dei compiti richiesti da parte dei vari organi e soggetti responsabili, ha lavorato intensamente (a partire dai mesi immediatamente successivi al ricevimento della relazione preliminare della CEV) per l'ulteriore sviluppo e/o messa a punto di alcuni meccanismi e processi di AQ riguardanti specifiche aree (come ampiamente richiamato nelle pagine precedenti), sollecitando gli organi centrali di governo dell'Ateneo ad attivare gruppi di lavoro ad hoc e/o ad assumere decisioni concrete in merito alle modifiche organizzativo-procedurali sottoposte alla loro attenzione. Se si guarda ai risultati conseguiti su questo fronte si può ricavare l'ennesima conferma di come le indicazioni del PQA siano tenute in grande considerazione dai vertici dell'Ateneo, che in tempi relativamente rapidi hanno dato attuazione agli interventi suggeriti per migliorare, integrare o correggere determinati aspetti

del sistema di AQ interno (adottando soluzioni quasi sempre coincidenti con quelle originariamente prospettate).

- Le relazioni esistenti tra il Nucleo e i diversi organi e attori del sistema di AQ di Ateneo, che sono sistematiche e ben strutturate soprattutto nei confronti del PQA e più mediate con gli organi decentrati (a partire dalle CPDS), in conseguenza della scelta, finora adottata, di non condurre (se non in casi particolari) audizioni dirette dei CdS e dei Dipartimenti<sup>9</sup>.
- Le interazioni attivate tra le strutture periferiche di AQ (CPDS, Gruppi di AQ e Gruppi di Riesame dei CdS, Comitati di CdS, Giunte di Dipartimento e Delegati al riesame della ricerca dipartimentale) e tra queste e gli organi centrali, che si dimostrano efficaci e proficue non solo grazie ai flussi informativi e ai canali di comunicazione attivati dal PQA, ma anche per la presenza di un diffuso spirito di collaborazione che contraddistingue tutte le componenti universitarie (docenti, studenti e personale amministrativo) e che si traduce in un atteggiamento proattivo e in una tendenza alla convergenza degli sforzi verso il conseguimento delle politiche e degli obiettivi strategici condivisi.

Per quanto riguarda, infine, l'operato specifico delle CPDS si rimanda alle valutazioni riportate nel successivo cap.3 (par. 4.2.1).

A completamento delle considerazioni fin qui svolte sullo stato di applicazione del sistema di AQ interno si provvede, nelle pagine che seguono, a commentare sinteticamente i dati relativi ai più significativi indicatori oggetto di monitoraggio a livello di Ateneo, dai quali si possono desumere ulteriori evidenze del corretto ed efficace funzionamento delle procedure e dei meccanismi predisposti dall'Università che, anche indirettamente, favoriscono la realizzazione di performance soddisfacenti in tutti i principali ambiti di riferimento.

### **1.3 Analisi degli indicatori di performance a livello di Ateneo**

In questa sezione si riepilogano gli esiti dell'analisi dei principali indicatori che danno evidenza della qualità e dell'efficacia dell'offerta formativa di I e II livello dell'Università, considerata nel suo insieme (aggregazione per Ateneo e, ove opportuno, per Scuola). Seguendo l'approccio adottato nella relazione dello scorso anno, ci si soffermerà su una parte degli indicatori forniti dall'ANVUR (aggiornamento al 30 giugno 2018)<sup>10</sup> e su un altro set di indicatori e parametri utilizzati internamente per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, così da svolgere un'azione di valutazione funzionale anche al processo di verifica dell'attuazione del Piano Strategico quinquennale.

---

<sup>9</sup> Si veda, al riguardo, quanto indicato nel successivo capitolo 5.

<sup>10</sup> Gli indicatori oggetto di attenzione sono stati selezionati sulla base dei seguenti criteri:

- presenza di consistenti scostamenti negativi rispetto ai valori medi nazionali e/o a quelli relativi all'area territoriale di riferimento (Nord-Ovest);
- presenza di un trend temporale caratterizzato da variazioni (positive o negative) particolarmente ampie;
- rilevanza degli ambiti e dei fenomeni monitorati dagli indicatori, in virtù del loro apporto informativo anche in relazione alla misurazione degli obiettivi strategici di Ateneo, indipendentemente dai valori da essi riportati (questo gruppo di indicatori, che il Nucleo ha deciso di commentare in ogni caso, sono evidenziati con sfondo verde nelle tabelle n.2-9 che seguono; per conoscere le motivazioni specifiche alla base della decisione di considerarli come "rilevanti" si rimanda a quanto riportato nella relazione 2016, cap.I, par.1.2).

Tab. 1.2 – Indicatori relativi alla didattica (gruppo A, Allegato E DM 987/2016)

N.	Area	Indicatore	Rilevante
iA1	Regolarità	% studenti iscritti entro la durata normale che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare	No
iA2		% di laureati (L, LM, LMCU <sup>11</sup> ) entro la durata normale del corso	Sì
iA3	Attrattività	% iscritti al primo anno (L e LMCU) provenienti da altre Regioni	Sì
iA4		% iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo	
iA5	Sostenibilità	Rapporto studenti regolari/docenti (Professori, Ricercatori a tempo indeterminato, Ricercatori tipo A e B)	No
iA6*	Efficacia	% laureati occupati a 1 anno dal conseguimento del titolo (L)	Sì
iA7*		% laureati occupati a 3 anni dal conseguimento del titolo (LM, LMCU)	
iA8	Qualifica Docenti	% docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti per corso di studio di cui sono docenti di riferimento	Sì
iA9		Proporzione di Corsi LM che superano il valore di riferimento (0,8) dell'indicatore di Qualità della ricerca (da VQR) dei docenti che vi afferiscono	No

(\*): i valori di questo indicatore non sono stati resi disponibili da ANVUR. Nelle analisi che seguono saranno considerati i dati calcolati internamente (e trasmessi periodicamente all'ANVUR nell'ambito del processo di integrazione dei dati occorrenti alla composizione del set di indicatori), confrontandoli, laddove possibile, con quelli pubblicati da AlmaLaurea in relazione agli Atenei aderenti a tale consorzio.

Tab. 1.3 – Indicatori di Internazionalizzazione (gruppo B, Allegato E DM 987/2016)

N.	Area	Indicatore	Rilevante
iA10	Mobilità internaz.le	% CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale dei corsi	No
iA11		% laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	Sì
iA12	Attrattività internaz.le	% studenti iscritti al I anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	Sì

Tab. 1.4 – Indicatori di qualità della ricerca e dell'ambiente di ricerca (gruppo C, Allegato E DM 987/2016)<sup>12</sup>

N.	Area	Indicatore	Rilevante
iAC1*	Risultati Ricerca	Risultati dell'ultima VQR disponibile a livello di sede	Sì
iAC2	Dottorati di ricerca	Indice di qualità media dei collegi di Dottorato (R+X medio di Ateneo)	Sì
iAC3	Dottorati di ricerca	% iscritti al primo anno dei corsi di Dottorato che si sono laureati in altro Ateneo	Sì
iAC4	Attrattività ambiente di ricerca	% Professori e Ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo	Sì

(\*): dati forniti da ANVUR senza confronto con i corrispondenti valori benchmark.

<sup>11</sup> L: corsi di laurea triennale; LM: corsi di laurea magistrale; LMCU: corsi di laurea magistrale a ciclo unico.

<sup>12</sup> Questo gruppo di indicatori sarà commentato nell'ambito del cap.4 della Relazione riservato all'analisi della qualità della ricerca dipartimentale.



Tab. 1.5 – Ulteriori indicatori per la valutazione della didattica (gruppo E, Allegato E DM 987/2016)

N.	Area	Indicatore	Rilevante
iA13	Regolarità	% CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire	Sì
iA14		% studenti che proseguono nel II anno nella stessa classe di laurea	Sì
iA15		% studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 20 CFU al I anno	No
iA15. bis		% studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 1/3 dei CFU previsti al I anno	No
iA16		% studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 40 CFU al I anno	No
iA16. bis		% studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno	No
iA17		% immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nella stessa classe di laurea	No
iA18	Efficacia	% laureandi che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studio	No
iA19	Sostenibilità	% ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata	No

Tab. 1.6 – Indicatori di approfondimento (percorso di studio e regolarità delle carriere)

N.	Indicatore	Rilevante
iA21	% studenti che proseguono la carriera nel sistema universitario al II anno	No
iA21. Bis	% studenti che proseguono la carriera nel sistema universitario al II anno in un altro Ateneo	No
iA22	% immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano entro la durata normale dei corsi nella stessa classe di laurea	No
iA23	% immatricolati (L, LM, LMCU) che proseguono la carriera al II anno in un differente CdS dell'Ateneo	No
iA24	% abbandoni della classe di laurea dopo N+1 anni	No

Tab. 1.7 – Indicatori di approfondimento (soddisfazione e occupabilità)

N.	Indicatore	Rilevante
iA25	Proporzione di laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio	Sì
iA26*	Proporzione di laureati occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU)*	Sì

(\*): i valori di questo indicatore non sono stati resi disponibili da ANVUR. Nelle analisi che seguono saranno considerati i dati calcolati internamente (e trasmessi periodicamente all'ANVUR nell'ambito del processo di integrazione dei dati occorrenti alla composizione del set di indicatori), confrontandoli, laddove possibile, con quelli pubblicati da AlmaLaurea in relazione agli Atenei aderenti a tale consorzio.

Tab. 1.8 – Indicatori di approfondimento (consistenza e qualificazione del corpo docente)

N.	Indicatore	Rilevante
iA27	Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo	Sì
iA28	Rapporto studenti iscritti al I anno/docenti degli insegnamenti del I anno	No

Tab. 1.9 – **Ulteriori indicatori rilevanti** selezionati per misurare il conseguimento degli obiettivi di Piano Strategico relativi all'area della formazione (non rappresentati nel set di "indicatori ANVUR")

N.	Obiettivo Strategico	Indicatore	Target 2020
1	Rafforzare il reclutamento di studenti internazionali di talento	- % studenti iscritti con cittadinanza non italiana sul totale degli studenti iscritti a tutti i CdS (L, LM, LMCU), ai Dottorati di ricerca e ai Master universitari e post-experience <sup>13</sup> - Media dei voti conseguiti nel percorso precedente dagli studenti immatricolati/iscritti al I anno <sup>14</sup>	18% studenti stranieri iscritti (L, LM, LMCU)
2	Aumentare le opportunità di studio all'estero per gli studenti	N. opportunità di studio all'estero disponibili / N. studenti iscritti ai CdS potenzialmente in grado di partecipare <sup>15</sup>	50%
3	Aumentare il n. di stage/tirocini svolti all'estero	N. di stage effettuati all'estero (curricolari e non) da parte degli studenti iscritti ai CdS (L, LM, LMCU)	1.500 (x anno)
4	Aumentare la % di studenti iscritti ai CdS di I livello che svolgono stage durante il percorso formativo	N. stage (curricolari e non) effettuati da studenti iscritti ai CdS (L) / N. studenti iscritti al III anno dei CdS (L)	30%
5	Aumentare la % di laureati occupati all'estero	% laureati occupati all'estero a 1 anno dalla laurea sul totale dei laureati (L, LM, LMCU) occupati	30%

## A. Attrattività dell'offerta formativa e indicatori di carriera degli studenti

### A.1 Attrattività dell'offerta formativa

Con riferimento all'area dell'attrattività si ritiene utile prendere in esame i seguenti due indicatori messi a disposizione da ANVUR:

- iA3 - percentuale di iscritti al primo anno (L; LMCU) provenienti da altre Regioni;
- iA4 - percentuale di iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo.

In aggiunta, al fine di verificare il grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico riguardante il reclutamento di studenti di talento, si fornirà un breve commento in merito all'andamento dell'indicatore rappresentato dalla media dei voti conseguiti nel percorso formativo precedente da coloro che si immatricolano ai CdS Bocconi, che può essere considerata una misura "proxi" piuttosto attendibile della capacità dell'Ateneo di attrarre studenti brillanti (siano essi italiani o stranieri).

L'**indicatore iA3** mostra, nel triennio considerato (2014-16), valori che si confermano molto elevati (sempre superiori al 70%) e in ulteriore, per quanto lieve, incremento nell'ultimo anno (in cui la quota si avvicina al 74%); si tratta di livelli che continuano ad essere notevolmente superiori rispetto alla media degli altri atenei italiani (che si attesta al 28% nel 2016) e anche alla media di quelli dell'area geografica di riferimento (che oscilla, nel triennio, tra il 30% e il 33%). I dati dei provenienti da altra regione (che nel loro spaccato mostrano un'ampia rappresentatività delle diverse aree geografiche) testimoniano che, avendo riguardo alla popolazione studentesca

<sup>13</sup>L'indicatore non prende in considerazione i programmi rivolti quasi esclusivamente al mercato domestico (ossia il corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza e i master post experience aventi ad oggetto tematiche legate alla realtà italiana).

<sup>14</sup> Si considera la media dei voti conseguiti al 3° e 4° anno del percorso scolastico superiore, per gli studenti che si immatricolano ai CdS triennali e al CdLM a ciclo unico in Giurisprudenza, e la media dei voti conseguiti agli esami sostenuti nel percorso di laurea triennale, per gli studenti che si iscrivono ai CdS LM.

<sup>15</sup> Il denominatore del rapporto è costituito dalla sommatoria del numero degli studenti iscritti al III anno dei CdS triennali, del numero degli studenti iscritti al II anno dei CdS magistrali biennali e della media aritmetica del numero di studenti iscritti al IV e al V anno del CdLM a ciclo unico in Giurisprudenza.

italiana, il bacino di riferimento per i CdS dell'Ateneo continua ad essere rappresentato dall'intero territorio nazionale.

Per quanto riguarda l'**indicatore iA4**, le performance registrate dall'insieme dei corsi di laurea magistrale dell'Ateneo si confermano decisamente più prossime a quelle espresse dai benchmark esterni: nello specifico, la quota complessiva degli studenti che si iscrivono al I anno avendo conseguito il titolo triennale in un altro ateneo (anche estero) resta sostanzialmente stabile nel triennio considerato (con un leggero incremento mostrato nel 2016, in cui la percentuale ha quasi raggiunto il 34% rispetto al 32,3% del 2015), mostrandosi in linea con la media nazionale e leggermente inferiore a quella espressa dagli Atenei dell'area territoriale del Nord-Ovest (che nel periodo in esame hanno evidenziato un incremento progressivo dal 34% a quasi il 38%). Questi dati confermano la tendenza, già rilevata nella relazione dello scorso anno, all'aumento del livello di competizione tra gli atenei nell'attrarre studenti dall'esterno dovuto alla differenziazione e alla promozione più marcata dell'offerta di corsi di laurea magistrale. Si tratta in ogni caso di una dinamica che, per quanto vada adeguatamente monitorata nel prossimo futuro, interessa solo relativamente Bocconi, che persegue una politica che punta a selezionare in modo accurato gli studenti da ammettere fin dai percorsi di I livello e a favorire la continuazione degli studi nell'Ateneo da parte dei propri migliori laureati triennali, ai quali viene data la possibilità di iscriversi ai CdS magistrali (a condizione che conseguano soddisfacenti performance accademiche). Proprio sul fronte della qualità degli studenti reclutati, i dati relativi alle performance dei precedenti cicli di studio (Scuola Superiore per i CdS triennali e percorsi di I livello per i CdS magistrali – cfr. Tab.10) mostrano che l'accurata selezione svolta all'ingresso dà luogo a risultati decisamente positivi e in linea con le aspettative: nel triennio considerato la media dei voti conseguiti al 3° e 4° anno di Scuola Superiore dagli studenti che si immatricolano ai CdS di I livello si mantiene, infatti, compresa tra 8.25 e 8.30 (su 10) e risulta prossima a 8 per gli immatricolati al corso magistrale a c.u. in Giurisprudenza, mentre aumenta ulteriormente (da 27.0 dell'a.a. 2014-15 a 27.5 del 2016-17) la media dei voti ottenuti agli esami dei CdS triennali dagli studenti che si iscrivono alle lauree magistrali.

Tab. 1.10 - Media dei voti conseguiti nel percorso precedente dagli studenti immatricolati ai CdS (o iscritti al I anno) – trend temporale dei valori disaggregati per Scuola

A.a. Immatricolazione	Scuola Universitaria	Scuola Superiore Universitaria	Scuola Giurisprudenza
2016-17	8.30/10	27.5/30	7.87/30
2015-16	8.24/10	27.3/30	7.97/10
2014-15	8.28/10	27.0/30	8.09/10

## A.2 Regolarità dei percorsi formativi

I CdS dell'Ateneo si caratterizzano, tradizionalmente, per un'elevata regolarità dei percorsi di carriera degli studenti, a cui sicuramente contribuisce l'attenzione posta a creare tutte le condizioni affinché essi siano stimolati e supportati nell'avanzamento degli studi sin dall'avvio del loro percorso formativo e fino al conseguimento del titolo. Per tale ragione il Nucleo non intende dilungarsi su quest'area delle performance didattiche, limitandosi a constatare che per quasi tutti gli indicatori proposti da ANVUR (iA2, da iA13 a iA17, iA22 e iA23) i valori espressi sono molto positivi nel triennio considerato (risultando anche nettamente migliori di quelli di riferimento a livello nazionale e di area geografica) e, per quanto riguarda i parametri selezionati come maggiormente rilevanti (ossia **iA13**, **iA14** e **iA2**), nell'ultimo anno (2016), le percentuali si mantengono sempre al di sopra dell'86%. L'unico aspetto che si discosta da questo quadro ampiamente favorevole è quello rilevato dall'indicatore iA24 (*abbandoni della classe di laurea dopo N+1 anni*), che mostra un leggero ma progressivo incremento delle percentuali nel corso del triennio (dall'11,2% del 2014 al 15,2% del 2016). Premesso che, per

il modo in cui è costruito, questo indicatore incorpora diversi fenomeni non facilmente isolabili l'uno dall'altro (oltre agli abbandoni “puri” da un CdS o dal sistema universitario “tout-court” sono considerati anche i cambi di corso di laurea – siano essi interni all'Ateneo o verso altri Atenei) e che assumono intensità variabili da programma a programma, il Nucleo invita i direttori (e i relativi Gruppi di riesame) dei CdS che riportano valori elevati dell'indicatore ad approfondirne le cause<sup>16</sup> e a monitorarne con attenzione l'andamento futuro per assicurarsi che esso non assuma dimensioni tali da far presupporre la presenza di oggettive e più estese difficoltà riscontrate nella prosecuzione degli studi.

### ***A.3 Internazionalizzazione dell'offerta formativa***

Il tema dell'internazionalizzazione dei percorsi formativi occupa da anni una posizione preminente nelle strategie di sviluppo della Bocconi, coerentemente con la vocazione internazionale che caratterizza l'Ateneo, e ciò trova traduzione anche negli obiettivi specifici definiti nel Piano Strategico 2015-2020, che si focalizzano su tre direttrici principali:

1. innalzamento della quota di studenti internazionali che si iscrivono ai CdS;
2. incremento delle opportunità di mobilità internazionale offerte nell'ambito dei percorsi di studio;
3. aumento delle esperienze di stage e tirocinio svolte dagli studenti all'estero.

Di seguito si commentano sinteticamente i valori dei corrispondenti indicatori utilizzati internamente per il monitoraggio di questi tre obiettivi e dei target quantitativi ad essi associati, insieme a quelli espressi dagli indicatori ANVUR **iA11** e **iA12**. Partendo proprio da quest'ultimo parametro (consistente nella percentuale di studenti iscritti al I anno dei CdS che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero) i dati mostrano un incremento progressivo del rapporto, che passa dal 10,5% del 2014 al 16% del 2016 e che pone l'Ateneo in una posizione nettamente avanzata rispetto sia al benchmark nazionale che a quello di area geografica (che non esprimono in alcun caso percentuali medie superiori al 5,5% nel periodo preso in esame). Anche per quanto riguarda l'obiettivo di piano strategico relativo all'incidenza degli studenti internazionali<sup>17</sup> i dati disponibili mostrano un'ininterrotta crescita registrata negli ultimi anni, che ha coinvolto in modo più o meno rilevante tutti i segmenti formativi e ha permesso di raggiungere e superare, già nell'a.a. 2017-'18, il target del 18% fissato per il 2020 (come evidenziato dai dati di riepilogo riportati nella Tab.1.11 che segue).

Altre importanti conferme della proiezione internazionale che contraddistingue i CdS dell'Ateneo si ricavano osservando l'**indicatore iA11**, relativo alla percentuale di laureati in corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero, e quello calcolato internamente per misurare l'incidenza delle opportunità di mobilità internazionale offerte<sup>18</sup> rispetto agli studenti aventi diritto. Entrambi mostrano valori in ulteriore miglioramento rispetto a quelli già molto positivi rilevati lo scorso anno: per l'iA11 si passa dal 41% del 2015 al 43,3% del 2016 (a fronte di quote decisamente inferiori, oscillanti tra il 10% e il 13%, rilevate a livello macro-regionale e nazionale), mentre per il secondo parametro l'aumento, che appare ininterrotto dall'a.a. 2013-'14, si estende a tutte le tipologie di CdS, dando luogo a un tasso complessivo del 45% nell'a.a. 2016-'17 (cfr. Tab. 12), tale da rendere concreta la possibilità di raggiungere, entro il 2020, il target del 50% fissato dal Piano Strategico.

---

<sup>16</sup> Sulla linea di quanto svolto e riportato, ad esempio, nella Scheda di Monitoraggio Annuale 2017 del CLES, a fronte di un valore piuttosto alto dell'indicatore in questione rilevato già lo scorso anno (come richiamato nel capitolo successivo, par. 2.1).

<sup>17</sup> È opportuno far presente, al riguardo, che l'indicatore utilizzato per l'obiettivo di piano strategico ha un perimetro di riferimento più ampio rispetto all'iA12 dell'ANVUR, in quanto prende in considerazione tutti i programmi formativi offerti dall'Ateneo (inclusi i Dottorati di Ricerca e i Master a carattere internazionale erogati dalla Scuola di Direzione Aziendale – SDA Bocconi); inoltre, è calcolato in modo differente, poiché prende a riferimento gli studenti iscritti (e non gli immatricolati) e considera la cittadinanza (estera) e non la sede in cui è stato conseguito il precedente titolo di studio come elemento di discriminazione per il riconoscimento dello status di studente “internazionale”.

<sup>18</sup> Misurate in termini di posti messi a disposizione degli studenti.

Tab. 1.11 – Incidenza di studenti iscritti con cittadinanza straniera (trend temporale dei valori complessivi e disaggregati per tipologia di programma)\*

A.A.	Corsi di Laurea	Corsi di Laurea Magistrale	Altri corsi di studio (PhD, Master Universitari, Master pre e post esperienza SDA)	Tot. programmi formativi Ateneo
2017-18	15,9%	17,6%	45,2%	18,8%
2016-17	14,8%	15,2%	36,6%	16,9%
2015-16	12,5%	12,8%	31,9%	14,2%
2014-15	12,3%	12,1%	30,1%	13,5%

(\*): sono esclusi dal computo il CLMG (che ha un target nazionale e una programmazione didattica in lingua italiana) e la categoria dei Master post-esperienza offerti dalla Scuola di Direzione Aziendale aventi un taglio tipicamente domestico.

Tab. 1.12 - Rapporto tra posti disponibili per mobilità internazionale e utenti potenziali (trend temporale dei valori complessivi e disaggregati per Scuola)

A.A.	Scuola Universitaria	Scuola Superiore Universitaria	Scuola di Giurisprudenza	Tot. CdS I e II livello
2016-17	45,6%	45,1%	41,9%	45,1%
2015-16	38,0%	44,0%	40,1%	40,6%
2014-15	35,7%	42,8%	38,7%	38,9%
2013-14	33,6%	42,0%	39,3%	37,7%

Nota: gli utenti potenziali sono coloro che possono partecipare ai programmi di mobilità internazionale, ovvero: iscritti ai III anno di corsi di laurea triennale, iscritti ai II anno di corsi di laurea magistrale, iscritti ai IV ed al V anno del corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza.

Per quanto concerne, infine, l'ultimo obiettivo di internazionalizzazione previsto dal Piano Strategico di Ateneo (consistente nell'incremento del numero di stage/tirocini svolti all'estero da parte degli studenti iscritti ai CdS di I e II livello, con un target di 1.500 x anno da raggiungere nel 2020) va rilevato che, a fronte di un progressivo e sostenuto incremento del numero di iniziative registrate fino al 2015 (quando si è raggiunto il numero di 1.427, non lontano dall'obiettivo finale), nel 2016 si è assistito ad un calo che ha portato il numero totale di stage avviati a 1.255; tale inversione, imputabile in parte ad una pur lieve ripresa del mercato italiano (che ha spinto una porzione di studenti a ricercare opportunità di tirocinio in Italia) e in parte alle crescenti restrizioni al rilascio di permessi di stage/lavoro che diversi Paesi stranieri (tra cui la Repubblica Popolare Cinese, gli USA e Singapore, che rappresentano anche destinazioni generalmente richieste dagli studenti) hanno iniziato a introdurre, dovrebbe essere comunque solo provvisoria dal momento che già l'anno successivo è stato registrato un numero superiore di stage (1.355), grazie anche all'incremento di iniziative avviate in altri Paesi europei, che rende ancora possibile quantomeno l'avvicinamento al target stabilito entro la scadenza del Piano.

#### A.4 Occupabilità

Con riferimento a quest'area di performance dei CdS il Nucleo ha ritenuto opportuno commentare gli stessi indicatori presi in esame lo scorso anno e, nello specifico:

- i tassi di occupazione dei laureati a 1 e 3 anni dal conseguimento del titolo;
- l'incidenza dei laureati magistrali occupati all'estero a un anno dal conseguimento del titolo;
- l'incidenza degli stage (curriculari e non) svolti da studenti iscritti al 3° anno dei Corsi di Laurea.

Per quanto riguarda i tassi di occupazione complessivi, in considerazione della mancata pubblicazione (anche quest'anno) da parte dell'ANVUR dei valori benchmark complessivi a livello nazionale e macro-regionale, sono

stati nuovamente presi a riferimento, come parametri di confronto esterno, i dati acquisiti e pubblicati da AlmaLaurea relativamente alle classi di laurea di afferenza dei CdS Bocconi.

Analizzando i dati relativi ai laureati triennali (**indicatore iA6** – Tab.13), dopo aver ricordato che coloro che intendono immettersi nel mondo del lavoro al termine dei percorsi di I livello svolti in Bocconi rappresentano sempre una piccola minoranza, si nota che la percentuale complessiva di occupati a 1 anno dal conseguimento del titolo, al netto di quelli che proseguono gli studi, torna ad aumentare nell'ultimo anno del periodo considerato (rilevazione 2016: 78,5% rispetto al 74% della rilevazione 2015); si tratta di un incremento generalizzato, che interessa sia i laureati dei CdS dell'area aziendale L-18 (dal 70% al 74%) sia quelli che provengono dai CdS dell'area economica L-33 (da circa il 78% all'83%), e che pone in luce valori indiscutibilmente positivi soprattutto se rapportati a quelli medi delle rispettive classi di laurea riconducibili all'insieme degli atenei aderenti ad AlmaLaurea (che per il 2016 sono pari, rispettivamente, al 56% e al 54,5%). Il leggero calo registrato nella rilevazione del 2015 può essere, pertanto, considerato solo temporaneo e in gran parte riconducibile a fattori congiunturali esterni (ipotesi avvalorata dal fatto che, in quell'anno, un'analogha flessione è stata ugualmente riscontrata nei dati prodotti da AlmaLaurea).

Ancor più soddisfacenti sono le performance occupazionali realizzate dai laureati dei percorsi magistrali (LM e LMCU). I dati relativi alla situazione lavorativa rilevata a 1 anno dal conseguimento del titolo (**indicatore iA26** - Tabelle n.14 e 15) mostrano, infatti, tassi di occupazione sempre superiori al 91% nel triennio considerato e di gran lunga più elevati di quelli espressi, a livello medio, dai CdS delle medesime classi di laurea monitorati da AlmaLaurea (per i corsi delle classi LM-77 e LM-56 il divario positivo si mantiene, anche con riferimento alle ultime rilevazioni, in un range di 18-25 punti percentuali, mentre assume dimensioni decisamente più ragguardevoli - dell'ordine di 50 punti % - per quanto riguarda il corso a ciclo unico in Giurisprudenza). Molto positivi si confermano anche i dati delle rilevazioni condotte a distanza di tre anni dal conseguimento del titolo (**indicatore iA7**), dalle quali emerge che i tassi di occupazione medi dei laureati magistrali biennali si aggirano intorno al 95-98% (con un divario rispetto alle performance dei corrispondenti laureati degli Atenei AlmaLaurea che, pur attenuandosi per il più ampio orizzonte temporale considerato, resta compreso tra i 10 e i 15 punti percentuali – cfr. Tab.16), mentre per i laureati del CLMG la leggera riduzione della quota di occupati rispetto alla rilevazione a 1 anno, con valori oscillanti tra l'88% e il 90% (cfr. Tab.17), cela in realtà il noto fenomeno in base al quale una parte degli intervistati dopo 3 anni si trova in una condizione transitoria di non occupazione avendo da poco completato il periodo di tirocinio biennale, obbligatorio per la pratica della professione legale, che viene registrato come attività lavorativa nell'ambito della rilevazione condotta a 1 anno (conformemente ai criteri utilizzati nelle indagini ISTAT); anche in questo caso si tratta, dunque, di performance decisamente ragguardevoli, come del resto attestato dalla permanenza di scostamenti amplissimi rispetto ai dati occupazionali registrati da AlmaLaurea per la stessa classe disciplinare.

Tab. 1.13 – Indicatore iA6: trend temporale della percentuale di laureati (L) occupati a 1 anno dal conseguimento del titolo

Anno di rilevaz.	Media CdS Scuola Universitaria Bocconi	Media CdS L-18 Bocconi	Media CdS L-18 (Atenei AlmaLaurea) <sup>19</sup>	Media CdS L-33 Bocconi	Media CdS L-33 (Atenei AlmaLaurea) <sup>19</sup>
2016	78,5%	74,3%	55,9%	83,0%	54,5%
2015	74,0%	70,3%	56,7%	77,9%	53,1%
2014	76,6%	70,5%	59,4%	83,1%	56,2%

<sup>19</sup> I dati riportati con riferimento agli Atenei aderenti al consorzio AlmaLaurea sono una rielaborazione di quelli pubblicati nei Rapporti sulla condizione occupazionale dei laureati (rispettivamente, edizioni XVII, XVIII e XIX). In particolare, per assicurare la confrontabilità con i criteri di calcolo utilizzati per le analisi svolte dall'Ateneo, si è provveduto a riportare il numero di coloro che hanno risposto "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").



Tab. 1.14 – Indicatore iA26: trend temporale della percentuale di laureati (LM) occupati a 1 anno dal conseguimento del titolo

Anno di rilevaz.	Media CdS Scuola Sup. Universitaria Bocconi	Media CdS LM-77 Bocconi	Media CdS LM-77 (Atenei AlmaLaurea) <sup>20</sup>	Media CdS LM-56 Bocconi	Media CdS LM-56 (Atenei AlmaLaurea) <sup>20</sup>
2016	94,8%	94,7%	76,7%	95,5%	69,8%
2015	94,3%	94,7%	75,1%	91,0%	68,6%
2014	94,3%	94,3%	71,5%	93,9%	65,7%

Tab. 1.15 – Indicatore iA26: trend temporale della percentuale di laureati (LMCU) occupati a 1 anno dal conseguimento del titolo

Anno di rilevazione	CLMG (Scuola Giurisprudenza)	Media CdS LMG-01 (Atenei AlmaLaurea) <sup>20</sup>
2016	92,7%	43,6%
2015	92,0%	42,5%
2014	92,9%	39,0%

Tab. 1.16 – Indicatore iA7: trend temporale della percentuale di laureati (LM) occupati a 3 anni dall'acquisizione del titolo di studio

Anno di rilevaz.	Media CdS Scuola Sup. Universitaria Bocconi	Media CdS LM-77 Bocconi	Media CdS LM-77 (Atenei AlmaLaurea) <sup>20</sup>	Media CdS LM-56 Bocconi	Media CdS LM-56 (Atenei AlmaLaurea) <sup>20</sup>
2016	97,7%	97,6%	86,1%	98,1%	83,0%
2015	96,9%	97,0%	85,9%	96,0%	81,1%
2014	97,2%	97,4%	84,8%	94,6%	82,9%

Tab. 1.17 – Indicatore iA7: trend temporale della percentuale di laureati (LMCU) occupati a 3 anni dall'acquisizione del titolo di studio

Anno di rilevazione	CLMG (Scuola Giurisprudenza)	Media CdS LMG-01 (Atenei AlmaLaurea) <sup>20</sup>
2016	88,1%	53,9%
2015	90,2%	50,5%
2014	88,3%	48,6%

Tab. 1.18 - Trend temporale della percentuale di laureati occupati all'estero a 1 anno dalla laurea sul totale dei laureati occupati (LM)

Anno di laurea	% Laureati occupati all'estero
2016	25,5%
2015	25,5%
2014	25,3%

Tra i risultati conseguiti in termini di inserimento lavorativo un altro importante indicatore che il Nucleo tende a monitorare, in quanto collegato ad uno specifico obiettivo di Piano Strategico, è quello che misura l'incidenza dei laureati magistrali (LM) occupati all'estero a distanza di un anno dal conseguimento del titolo (calcolato come proporzione di laureati occupati all'estero rispetto al totale dei laureati occupati). I dati relativi all'ultimo

<sup>20</sup> La percentuale riportata nella tabella è il "Tasso di occupazione (def. Istat - Forze di lavoro)", espressamente indicato nei Rapporti AlmaLaurea, in cui si considerano come "occupati" tutti coloro che dichiarano di svolgere un'attività, anche di formazione, purché retribuita. Nelle presenti analisi di confronto si è scelto di considerare questo rapporto (che AlmaLaurea calcola solo per i corsi di laurea magistrale) in quanto prevede modalità di calcolo affini a quelle adottate dall'Università Bocconi.

triennio disponibile (riportati nella Tab.18) mostrano una situazione di sostanziale stabilità su un livello di poco superiori al 25%, che appare non molto distante dal target del 30% fissato per il 2020 (il cui raggiungimento richiede, tuttavia, ulteriori sforzi nella direzione di incentivare gli sbocchi lavorativi al di fuori del territorio nazionale).

Un ultimo ambito da prendere in considerazione, in quanto strettamente legato alle tematiche occupazionali, riguarda infine le esperienze di tipo lavorativo promosse e realizzate durante il percorso di studio: a tal riguardo, l'Ateneo pone da tempo massima attenzione alla creazione di opportunità per lo svolgimento di stage e tirocini da parte degli studenti e, dopo aver reso obbligatoria questa attività in tutti i CdS di II livello, sta intervenendo in modo sempre più consistente per incentivarne il ricorso anche nell'ambito dei programmi di I livello (oltre che per promuoverne lo svolgimento anche all'estero, come visto in precedenza nella sezione dedicata all'internazionalizzazione). Questo impegno è testimoniato dall'inserimento, nel piano strategico 2015-20, dell'obiettivo di portare, in tutti i percorsi triennali, al 30% la quota di studenti che effettuano un'esperienza di tipo lavorativo prima di laurearsi. Dai dati riepilogati nella Tab.19 si può evincere facilmente come questo target sia stato già ampiamente superato a livello complessivo della Scuola Universitaria (con una percentuale media del 38% raggiunta nell'a.a. 2016-'17 rispetto a valori comunque elevati – e superiori al 30% - riferiti ai due anni precedenti), mentre per quanto riguarda i singoli CdS il quadro appare più variegato, con alcuni programmi (come BIEM e BIEF) che possono vantare quote di studenti che effettuano stage durante gli studi prossime al 50% ed un solo corso (il WBB) che mostra una percentuale inferiore alla soglia del 30%<sup>21</sup>.

In conclusione, i valori degli indicatori qui commentati confermano come l'Ateneo sia in grado di rispondere in modo pienamente adeguato alle esigenze di "efficacia esterna" dei CdS, non solo attraverso appropriate azioni di progettazione e aggiornamento dei contenuti e delle caratteristiche della propria offerta formativa, ma anche grazie alle iniziative promosse per garantire un continuo e valido collegamento con il mercato del lavoro, già durante lo svolgimento del percorso di studio e al termine dello stesso<sup>22</sup>.

Tab. 1.19 – Trend temporale dell'incidenza degli stage (curricolari e non) svolti da studenti iscritti al 3° anno dei corsi di laurea triennale

A.A. di rif.	a.a. 2016-17	a.a. 2015-16	a.a. 2014-15
<b>Corsi di laurea</b>			
<i>CLEAM</i>	34,3%	29,4%	27,2%
<i>CLEF</i>	34,6%	33,0%	30,4%
<i>CLES</i>	33,1%	30,9%	13,9%
<i>CLEACC</i>	34,0%	28,6%	27,0%
<b>BIEMF*</b>		44,5%	38,8%
<b>BIEM**</b>	47,8%		
<b>BIEF**</b>	49,6%		
<b>WBB</b>	23,7%		
<b>Media Scuola UG</b>	38,0%	33,4%	29,1%

(\*): corso disattivato a partire dall'a.a. 2014-'15

(\*\*): corso attivo dall'a.a. 2014-'15

<sup>21</sup> Va precisato al riguardo che, per le peculiari caratteristiche di strutturazione di questo programma formativo, la rilevazione formale degli stage effettuati riguarda esclusivamente quelli svolti nell'anno di corso che gli studenti frequentano in Bocconi (il II) e, pertanto, il dato tende ad essere sottostimato non includendo le iniziative realizzate nell'ultimo anno frequentato presso una delle altre due Università partner.

<sup>22</sup> Un aspetto che, è opportuno ricordarlo, è stato riconosciuto come prassi eccellente dalla CEV in sede di accreditamento periodico.



## B. Sostenibilità dell'offerta formativa e qualificazione del corpo docente

In merito agli indicatori predisposti da ANVUR per monitorare la sostenibilità dell'offerta formativa dell'Ateneo in termini di quantità e qualità dei docenti presenti in organico, il Nucleo non ritiene necessario ripetere qui le ragioni (già ampiamente riportate nella relazione dello scorso anno) che spiegano i dati apparentemente contraddittori, e in alcuni casi anche sotto-performanti, che fanno capo a Bocconi (e che sono essenzialmente riconducibili alle specifiche categorie di docenti prese a riferimento per il calcolo dei diversi indici considerati<sup>23</sup>), né le perplessità manifestate anche apertamente dall'Ateneo per alcune scelte metodologiche adottate per la loro costruzione, che hanno portato a far prevalere l'assunto in base al quale solo i docenti di ruolo possono essere ritenuti "qualificati" e, dunque, in possesso dei requisiti idonei ad assicurare la sostenibilità dell'offerta formativa di un'università. In questa sede, il Nucleo ritiene piuttosto opportuno rimarcare il fatto che il corpo docente l'Università Bocconi, in linea con le direttrici di sviluppo e di rafforzamento in chiave internazionale indicate dal Piano Strategico 2016-2020, si contraddistingue per l'inclusione di una serie di figure che, unitamente a quelle dei docenti di ruolo, definiscono percorsi di reclutamento e carriera che, sia nella dimensione della didattica che in quella della ricerca, sono assimilabili ad un modello di Faculty diffuso a livello internazionale. Si tratta, nello specifico, oltre che delle posizioni di *Assistant Professor* (che rientrano nelle fattispecie di ricercatori previste dalla L. 230/05 - art.1 c.14 - e dalla L. 240/2010 - art. 24 lettera A e lettera B), di quelle di *Lecturer*, di *Adjunct Professor* e di *Professor of Practice*, che corrispondono a profili di docenza previsti dalle più prestigiose università e *Business School* straniere con le quali la Bocconi intende confrontarsi e che si caratterizzano per il soddisfacimento di rigorosi requisiti didattici e scientifici (accertati mediante procedure di selezione che sono accuratamente disciplinate dai regolamenti interni)<sup>24</sup>.

Il fatto che queste figure, che Bocconi considera parte integrante del proprio organico di docenti e nei confronti delle quali ha dedicato nel corso degli ultimi anni una parte consistente degli sforzi di reclutamento sul fronte internazionale (al punto che, complessivamente, si combinano con i docenti di ruolo nel rapporto di 1/3 e 2/3<sup>25</sup>), siano in gran parte escluse dal calcolo degli indicatori di matrice ANVUR, rende questi ultimi largamente inadatti a misurare l'effettivo grado di sostenibilità e di qualificazione della docenza di questo Ateneo, mentre sarebbe più opportuno e utile ricorrere ad altri parametri che tengano adeguatamente conto delle caratteristiche di una "Faculty strutturata" dai connotati internazionali.

Alla luce di tali considerazioni, il Nucleo si limiterà pertanto a commentare l'andamento aggiornato degli indici ricompresi in questa categoria, precisando che, per quanto detto sopra, la ripetuta presenza per alcuni di essi (segnatamente, iA5 e iA19) di scostamenti negativi rispetto ai benchmark nazionali o regionali non rappresenta né elemento di preoccupazione né motivo per sollecitare un miglioramento dei valori espressi, dal momento che tali rapporti non rispecchiano il modello di articolazione della Faculty adottato e perseguito dall'Ateneo.

Con riferimento all'**indicatore iA8**, costituito dalla percentuale di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti per i corsi di studio di cui sono docenti di riferimento, nel triennio 2015-2017 i valori si mantengono su livelli molto elevati (in un range compreso tra il 96,7% e il 98%) e, se pur di poco, sempre superiori a quelli benchmark di area geografica e nazionali (che oscillano tra il 94% e il 95%). Come rilevato nella relazione dello scorso anno, sono comunque rinvenibili alcune eccezioni collegate a situazioni particolari che riguardano, nello specifico, 4 CdS e che saranno prese in esame nel successivo capitolo (par. 2.2.2).

---

<sup>23</sup> Ad esempio, per la composizione dell'indicatore iA5 (consistente nel rapporto studenti regolari/docenti) si è scelto di utilizzare le figure dei Professori e Ricercatori a tempo indeterminato e dei Ricercatori a tempo determinato di tipo A e B (di cui all'art.24 della L. 240/10), mentre per l'iA19 (percentuale di ore di docenza erogata da docenti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata) è stato considerato il gruppo più ristretto costituito dai Professori e Ricercatori a tempo indeterminato.

<sup>24</sup> Una sintesi delle caratteristiche di tali profili è riportato nell'Allegato al presente capitolo della relazione.

<sup>25</sup> Per l'esattezza, nel loro insieme rappresentano il 32,5% del corpo docente strutturato (dati al 31.12.2017).

Anche il rapporto tra studenti iscritti e docenti complessivo (**indicatore iA27**) si conferma del tutto soddisfacente a livello di Ateneo, mantenendosi stabilmente prossimo a 16 nel triennio in esame (un valore migliore rispetto a quelli benchmark, che risultano anch'essi stabili a 23 per l'insieme degli atenei dell'area Nord-Ovest e a 27 per la totalità degli atenei italiani non telematici). Come già accennato in un nota del precedente paragrafo (e più dettagliatamente richiamato nel successivo capitolo, par. 2.2.2.) se a livello complessivo tale indicatore dà luogo a valori attendibili, altrettanto non può dirsi quando esso è calcolato per singolo CdS, dal momento che la presenza in Bocconi di un buon numero di insegnamenti comuni ad una moltitudine di percorsi rende necessario ricorrere a meccanismi di imputazione ai diversi CdS di tali attività didattiche (e dei relativi docenti considerati come base per il calcolo del denominatore del rapporto) che si rivelano piuttosto approssimativi e forieri, in alcuni casi, di risultati anche fuorvianti.

Volgendo l'attenzione agli indicatori che evidenziano valori "sotto benchmark", il quoziente studenti regolari/docenti (**iA5C**) si mantiene piuttosto elevato (di circa 8 punti superiore al dato medio dell'area geografica Nord-Ovest e di 15 punti rispetto a quello medio nazionale), segnando anche un leggero incremento nel 2016 rispetto al 2015 (da 45 a 46,7). A questo riguardo, l'unica osservazione che il Nucleo ritiene opportuno ribadire anche quest'anno è che un buon numero di docenti (pari a 31 nel 2016)<sup>26</sup> continua ad essere imputato all'area "scientifico-tecnologica" (alla quale non fa capo alcun CdS offerto dall'Ateneo), pur trattandosi di professori o ricercatori afferenti a settori scientifico-disciplinari quali "Statistica", "Demografia" e "Metodi matematici dell'Economia", che sono di base o caratterizzanti per la gran parte dei CdS delle classi economico-aziendali erogati dall'Università. Per dar luogo a un valore corretto dell'indicatore è, pertanto, fondamentale aggiungere alla base di calcolo i docenti che figurano al denominatore dell'indicatore iA5B (non applicabile per Bocconi): così facendo il rapporto risulta pari a 41,8 nel 2016.

Per quanto riguarda, infine, l'**indicatore iA19** (percentuale di ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata), il suo valore migliora leggermente nell'ultimo anno di riferimento (portandosi a 44% rispetto a 40,8% del 2016) anche se si mantiene in un range piuttosto ristretto (41-44% nel quadriennio 2014-17), che risulta sempre ampiamente inferiore alle "forbici" espresse, mediamente, a livello macro-regionale e nazionale (rispettivamente, 62-63% e 70-74%), ma non alle percentuali medie registrate dagli atenei non statali (che sono comprese, nello stesso periodo, nell'intervallo 37-42%)<sup>27</sup>.

## C. Soddisfazione dei laureandi

A conclusione della disamina dei principali dati di performance dell'offerta formativa il Nucleo riporta, come lo scorso anno, un breve commento ai valori espressi dall'indicatore di sintesi relativo alla soddisfazione dei laureandi per i percorsi di studi svolti (tema più ampiamente e dettagliatamente trattato nell'ambito del cap.3 della relazione annuale). Anche per questa misura di "qualità percepita", desunta dai dati di valutazione raccolti con le rilevazioni periodiche condotte presso gli studenti in procinto di laurearsi, l'ANVUR non ha ancora provveduto a rendere disponibili i valori di benchmark a livello nazionale e regionale e, pertanto, si è deciso di utilizzare a titolo di confronto (analogamente a quanto fatto per i tassi di occupazione) i dati pubblicati da AlmaLaurea. Complessivamente, i valori espressi dall'indice di soddisfazione si confermano ampiamente positivi: nel triennio in esame la quota di laureandi soddisfatti<sup>28</sup> si mantiene infatti stabilmente sopra al 90% con riferimento a tutti i cicli formativi (considerati a livello aggregato). Gli andamenti tendono ad essere, però, leggermente differenti

---

<sup>26</sup> Corrispondenti a oltre il 10% dei 293 docenti in servizio in Bocconi al 31.12.2016 appartenenti alle categorie utilizzate per il calcolo dell'indicatore.

<sup>27</sup> Dati elaborati sulla base dei dati pubblicati nella piattaforma: [cruscottoanvur.cineca.it](http://cruscottoanvur.cineca.it).

<sup>28</sup> Calcolata come rapporto percentuale tra la somma di coloro che hanno risposto "decisamente sì" e "più sì che no" alla domanda "è complessivamente soddisfatto/a del corso di studio frequentato?" e il totale dei rispondenti a tale domanda.

a seconda delle categorie di percorsi considerati. Per quanto riguarda, in particolare, i laureandi triennali, il grado di apprezzamento si mostra in lieve ma progressivo aumento nel corso del periodo considerato per i CdS di entrambe le classi di laurea (cfr. Tab.20), passando da circa il 93% della coorte 2015 a quasi il 95% della coorte 2017 - per i CdS della classe aziendale “L-18” - e dal 91,7% al 94% per i CdS della classe economica “L-33”. In tutti i casi, i valori risultano sempre superiori (di 5-7 punti percentuali) a quelli medi delle corrispondenti classi di CdS monitorate da AlmaLaurea. Con riferimento al corso magistrale a c.u. in Giurisprudenza (cfr. Tab.21) si nota una sostanziale stabilità, nel triennio, del livello di soddisfazione dei laureandi (che si mantiene compreso tra il 94% e il 95%, un livello sistematicamente più elevato rispetto all’87% registrato, mediamente, dai CdS della stessa classe afferenti agli Atenei del “gruppo” AlmaLaurea). Tra i laureandi magistrali biennali (cfr. Tab.22) la percentuale di soddisfatti risulta, invece, in leggero arretramento sia per quanto riguarda i CdS della classe aziendale “LM-77” (per i quali mediamente scende dal 93% della coorte di laureati 2014-’15 al 91,3% della coorte 2016-’17, allineandosi ai valori rilevati in media dall’indagine AlmaLaurea per i CdS delle medesime classi), sia per i CdS della classe economica “LM-56”, con una quota che nell’ultimo anno si porta all’88% (rispetto a oltre il 90% della coorte 2015-’16), mostrandosi anche inferiore a quella media dei corrispondenti CdS rilevati da AlmaLaurea (pari a 89,5%). Pur trattandosi di cali marginali dei livelli di soddisfazione il Nucleo ritiene utile invitare il Dean della Scuola Superiore Universitaria a tenere monitorato l’andamento delle opinioni dei laureandi nelle prossime rilevazioni per verificare se questo fenomeno, registrato in particolare nell’indagine 2017 (non oggetto delle analisi sviluppate nel successivo cap.3), sia temporaneo e collegato a fattori accidentali o se siano presenti cause più strutturali che determinano un giudizio di apprezzamento meno diffuso e convinto tra gli studenti che completano i percorsi magistrali.

Tab. 1.20 – Indicatore iA25: percentuale di laureandi (L) complessivamente soddisfatti del corso di studio (trend ultimi 3 anni)

Anno di laurea	Media CdS Scuola Universitaria Bocconi*	Media CdS L-18 Bocconi	Media CdS L-18 (Atenei AlmaLaurea)	Media CdS L-33 Bocconi	Media CdS L-33 (Atenei AlmaLaurea)
2017	94,7%	94,9%	88,6%	94,0%	86,7%
2016	93,8%	94,3%	87,3%	93,3%	86,8%
2015	92,8%	93,1%	86,7%	91,7%	86,2%

Tab. 1.21 – Indicatore iA25: percentuale di laureandi (LMCU) complessivamente soddisfatti del corso di studio (trend ultimi 3 anni)

Anno di laurea	Media CLMG (Scuola Giurisprudenza)*	Media CdS LMG-01 (Atenei AlmaLaurea)
2017 (a.a. 2016-’17)	94,7%	86,9%
2016 (a.a. 2015-’16)	95,3%	86,9%
2015 (a.a. 2014-’15)	94,2%	87,1%

(\*): Si fa presente che i valori riportati in corrispondenza degli anni 2016 e 2015 potrebbero differire lievemente rispetto a quelli richiamati nel cap.3 della presente Relazione, in virtù del fatto che l’indicatore iA25 in esame è stato calcolato applicando gli specifici criteri richiesti dall’ANVUR (che prevedono di considerare nel computo esclusivamente i rispondenti iscritti ai CdS attivati con l’ordinamento ex DM 270/2004).

Tab. 1.22 – Indicatore iA25: percentuale di laureandi (LM) complessivamente soddisfatti del corso di studio (trend ultimi 3 anni)

Anno di laurea	Media CdS Scuola Sup. Universitaria Bocconi*	Media CdS LM-77 Bocconi	Media LM-77 (Atenei AlmaLaurea)	Media CdS LM-56 Bocconi	Media LM-56 (Atenei AlmaLaurea)
2017 (a.a. 2016-’17)	90,9%	91,3%	91,5%	88,2%	89,5%
2016 (a.a. 2015-’16)	92,4%	92,7%	92,1%	90,6%	89,1%
2015 (a.a. 2014-’15)	92,5%	93,0%	90,9%	89,3%	87,9%

Allegato al cap.1

## **Caratteristiche principali delle figure peculiari di docenza che compongono la Faculty strutturata dell'Università Bocconi**

### **1. “Lecturer” e “Senior Lecturer”**

Il contratto di Lecturer è destinato a docenti che hanno come elemento centrale l'attività didattica svolta nell'ambito di un Dipartimento. Il contratto da Lecturer ha durata triennale e può essere rinnovato senza limiti temporali, con un programma di lavoro di volta in volta corrispondente alle esigenze didattiche del Dipartimento. Coerentemente con quanto previsto nel profilo contrattuale vigente, il rapporto di lavoro di un Lecturer con l'Università Bocconi è confinato alla sfera dell'attività didattica e della sua organizzazione.

Il reclutamento dei Lecturer, che sono inquadrati nei settori concorsuali MIUR, avviene attraverso valutazioni comparative pubblicate sul sito dell'Università, nelle pagine riservate al reclutamento docenti. Per la valutazione comparativa delle candidature pervenute, l'università si avvale di un'apposita commissione chiamata a valutare il curriculum vitae, l'elenco delle pubblicazioni, i titoli e i lavori presentati dai candidati. Ai candidati ammessi viene richiesto lo svolgimento di una lezione accademica.

Per i Lecturer è prevista un'attività didattica comprensiva della docenza, anche assumendone il coordinamento didattico, ai Corsi deliberati annualmente dal Consiglio Accademico per 140 ore d'aula nell'anno accademico, della preparazione dei materiali didattici, dell'orientamento e assistenza agli studenti e dell'accertamento delle loro conoscenze. Il Lecturer può inoltre accedere ai Fondi per la Didattica. I Lecturer possono essere relatori di tesi di laurea e/o tutor di lavori finali, possono essere responsabili di insegnamento, e sono invitati ai Consigli di Dipartimento.

I contratti di Lecturer possono essere trasformati in contratti di Senior Lecturer su iniziativa del Dipartimento e dopo almeno tre periodi triennali come lecturer, e prevedono un incremento del carico didattico di 30 ore rispetto agli obblighi previsti nel contratto da Lecturer, eventualmente trasformabili in 120 ore di attività di servizio collegate all'attività didattica del Dipartimento di riferimento.

I contratti di Lecturer e Senior Lecturer sono rinnovati in seguito ad una valutazione triennale, effettuata sulla base della relazione del Dipartimento di afferenza, della valutazione delle performance didattiche, dalla stessa Commissione di Valutazione incaricata della valutazione triennale dei Professori Ordinari, Associati e ricercatori a tempo indeterminato. Le valutazioni didattiche annuali rendono i Lecturer e i Senior Lecturer candidabili ai “Premi all'Eccellenza nella Didattica”.

Le figure dei Lecturer o dei Senior Lecturer orientati alla didattica, con progressione separata rispetto alla faculty orientata alla ricerca è tipica delle università statunitensi (ad esempio nel sistema delle Università della California, all'Università di Harvard, all'Università di Stanford).

### **2. Adjunct Professors**

Il contratto da Adjunct Professor può essere attribuito a Full Professor o Associate Professor con *tenure* presso una università internazionale di prestigio ovvero a esperti in settori professionale di rilievo per Bocconi, con esperienza professionale e/o istituzionale indiscutibile.

I contratti da Adjunct Professor prevedono: attività Didattica comprensiva della docenza, anche assumendone il coordinamento didattico, usualmente per 140 ore d'aula (impegno annuale) ovvero 70 ore d'aula (impegno semestrale), della preparazione dei materiali didattici, dell'orientamento e assistenza agli studenti e dell'accertamento delle loro conoscenze; attività di Ricerca scientifica espletata, anche assumendone il

coordinamento scientifico, nell'ambito dei progetti di ricerca sviluppati dal Dipartimento di afferenza, finalizzata alla produzione di paper, report, pubblicazioni scientifiche; attività di Progettazione di corsi e/o programmi didattici in collaborazione con il Direttore di Dipartimento e il Dean della Scuola competente.

I contratti da hanno normalmente durata triennale, eventualmente rinnovabile e impegnano un posto nell'organico dei Professori di I o II fascia del Dipartimento di afferenza.

Sono selezionati secondo la seguente procedura: Il Dipartimento avanza una richiesta dettagliata e motivata, allegando il *CV* del candidato o dei candidati e il progetto d'impegno previsto. Ai candidati alla posizione è chiesto di svolgere un seminario, cui è invitata la Faculty; sono inoltre organizzati colloqui con docenti del Dipartimento, incluso il/i *Dean* di competenza. Il Dipartimento decide sul reclutamento; la decisione è soggetta al parere vincolante del Prorettore alla Faculty. La decisione del Dipartimento è portata per l'approvazione in Consiglio Accademico e in Comitato Esecutivo.

È prevista una valutazione delle attività svolte su base annuale. Le valutazioni didattiche annuali rendono gli Adjunct Professor candidabili ai "Premi all'Eccellenza nella Didattica".

La figura di Adjunct Professor è prevista nelle migliori università internazionali, ad esempio all'Università di Harvard, all'Università di Stanford, nonché in alcune delle migliori *business school* (London Business School, INSEAD).

### **3. Professors of Practice**

Il contratto da Professor of Practice (PoP) può essere attribuito a professionisti in settori professionali di rilievo per Bocconi, con esperienza professionale e/o istituzionale indiscutibile.

Il programma di lavoro prevede: attività Didattica comprensiva della docenza, anche assumendone il coordinamento didattico, per un minimo normalmente di 120 ore nell'anno accademico, della preparazione dei materiali didattici, dell'orientamento e assistenza agli studenti nel lavoro di tesi e dell'accertamento delle loro conoscenze. Qualora il contratto preveda un impegno semestrale il monte ore richiesto si riduce del 50%; attività di Ricerca applicata espletata, anche assumendone il coordinamento scientifico, nell'ambito dei progetti di ricerca sviluppati dal Dipartimento e/o dal Centro di Ricerca di afferenza, finalizzata alla produzione di paper, report, pubblicazioni scientifiche; attività Istituzionale: a titolo esemplificativo progettazione, direzione di corsi e/o programmi didattici (Master), direzione di Centri di Ricerca, fundraising in collaborazione con il Direttore di Dipartimento e il Rettorato, ovvero del Centro di Ricerca di afferenza.

La durata è triennale, eventualmente rinnovabile, con possibilità d'ulteriori rinnovi triennali. La valutazione triennale di fine contratto determinerà, d'intesa con l'Amministrazione, le condizioni contrattuali del nuovo rapporto di lavoro secondo il modello di valutazione della faculty Bocconi.

Le modalità di reclutamento sono disciplinate nel Regolamento Bocconi sui Docenti a Contratto attuativo della Legge Gelmini e prevedono l'avvio di una candidatura esclusivamente in capo al Rettore, sentiti i Prorettori alla Faculty e alla Ricerca, il Direttore di Dipartimento competente e l'eventuale Direttore del Centro di Ricerca come possibile afferenza.

La figura di Professor of Practice è tipica e presente nelle *business school* più importanti a livello internazionale (ad es. "Professor of Management Practice" alla London Business School e alla Harvard Business School, e alla Wharton School, University of Pennsylvania), nonché in Università che hanno una pluralità di scuole professionalizzanti (ad es. "Professor of Practice" alla Saïd Business School, e alla Blavatnik School of Government, entrambe presso l'Università di Oxford; "Professor of Practice" al Freeman Spogli Institute for International Studies e "Professor of the Practice" alla Graduate School of Business, entrambe presso l'Università di Stanford).



## Cap. 2 - Sistema di Assicurazione Qualità a livello di Corsi di Studio

### 2.1 Considerazioni generali sull'aderenza dei Corsi di Studio al requisito di qualità R3

Al fine di accertare lo stato di applicazione dei processi di AQ a livello di Corsi di Studio (CdS d'ora in avanti) e la presenza di eventuali criticità o aree di attenzione riguardanti specifici percorsi rispetto agli indicatori del Requisito di AQ R3, il Nucleo di Valutazione ha esaminato i principali dati e documenti di riferimento disponibili, consistenti essenzialmente nelle versioni più aggiornate delle schede SUA-CdS, nelle Schede di monitoraggio annuale dei CdS – edizione 2017, negli altri indicatori quantitativi monitorati internamente dall'Ateneo, nei Verbali dei Comitati di CdS, nelle Relazioni delle CPDS – anno 2017, nel Rapporto 2017 del PQA. In particolare, il Nucleo ha preso in considerazione:

- il processo di riesame annuale dei CdS e il livello di approfondimento e presa in carico delle eventuali situazioni problematiche rilevate dai rispettivi gruppi di Riesame in occasione del monitoraggio degli indicatori di performance;
- l'azione di valutazione e controllo svolta dalle CPDS in merito a tale specifico processo, per verificare il grado di attenzione ad esso riservato da questi organi e l'eventuale formulazione di indicazioni o raccomandazioni volte al suo miglioramento.

Per quanto riguarda l'attività di riesame ciclico, si fa presente che nel periodo intercorso dalla precedente relazione annuale non sono stati sviluppati nuovi rapporti di riesame: su indicazione del PQA, l'Ateneo ha infatti stabilito di rimandare il riavvio di questo processo ad un momento successivo allo svolgimento delle consultazioni degli stakeholder secondo le nuove modalità definite, in considerazione del fatto che una parte rilevante delle analisi richieste presuppone l'acquisizione e la presa in esame di input ed indicazioni provenienti dagli employer e dalle altre parti sociali di riferimento. Come già indicato nel cap.1 della presente relazione, i primi Tavoli di consultazione degli stakeholder si sono tenuti nei mesi di maggio e giugno 2018 e, pertanto, il PQA ha programmato la ripresa dei riesami ciclici a partire dall'autunno 2018, secondo un programma che prevede il completamento del processo da parte di tutti i CdS attivi nell'arco di 3 anni (prima del periodo stimato di svolgimento della prossima visita di accreditamento periodico).

L'analisi del processo di monitoraggio annuale dei CdS ha consentito di rilevare, a fianco ad una serie di evidenze positive e di dati che mostrano performance superiori a quelle espresse dai benchmark nazionali e di area geografica (che il Nucleo ritiene superfluo richiamare e commentare in questa sede), alcuni aspetti relativi a singoli CdS o, in maniera più trasversale, a gruppi di CdS che evidenziano andamenti o prestazioni leggermente meno favorevoli, non tanto rispetto ai valori di riferimento esterni quanto in relazione ai livelli che contraddistinguono l'insieme dei CdS erogati dall'Ateneo o di quelli afferenti alla medesima classe di laurea, che non prefigurano, in ogni caso, la presenza di situazioni critiche<sup>29</sup>. Di seguito si provvede a richiamare in modo puntuale questi casi specifici, indicando l'esito dell'autovalutazione svolta in merito dai rispettivi gruppi di riesame:

- Corso triennale *CLEAM*: la quota di laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso CdS (indicatore iC18) scende dal 71,4% al 65,9% tra il 2013 e il 2014, rimanendo poi sostanzialmente stabile intorno al

---

<sup>29</sup> Non sono qui considerati i casi degli indicatori che presentano valori anomali o "sotto benchmark" con riferimento a più CdS (per la precisione, si tratta dei valori assunti dagli indicatori: iC5, iC8; iC19; iC27; iC28) che, per le loro particolarità, saranno presi in esame e commentati in modo specifico dal Nucleo nel successivo par.2.2, in quanto i risultati che essi pongono in luce non derivano da scelte o azioni direttamente riconducibili ai CdS interessati.

64-65% tra il 2014 e il 2016. Nella Scheda di Monitoraggio Annuale (SMA) 2017 il gruppo di riesame segnala che questi valori sono leggermente inferiori rispetto a quelli medi relativi ai CdS di area aziendale dell'Ateneo (che si mantengono tra il 69% e il 70% nel medesimo periodo) in parte a causa della natura generalista del CdS - che induce alcuni iscritti a maturare durante gli studi un interesse per argomenti più focalizzati - e in parte anche per il crescente interesse che gli studenti mostrano verso percorsi erogati interamente in lingua inglese - come emerge dalle risposte fornite dai laureandi ai questionari di valutazione compilati al termine degli studi. Sebbene i dati non mostrino una situazione tale da richiedere la pianificazione di specifici interventi (anche in considerazione della sostanziale stabilizzazione delle percentuali di soddisfazione sui livelli sopra richiamati), il Nucleo invita comunque la direzione del CdS a tenere costantemente monitorato l'andamento futuro di tale indicatore, che fornisce una misura rilevante della qualità percepita del percorso formativo offerto.

- Corso triennale *CLES/BEES*: gli indicatori iC22 (“percentuale di immatricolati che si laureano entro la durata normale dei corsi nella stessa classe di laurea”) e iC24 (“percentuale di abbandoni della classe di laurea dopo N+1 anni”), pur mantenendosi entro i valori della media nazionale e di quella di tutti i CdS degli atenei dell'area Nord-Ovest, mostrano scostamenti accentuati rispetto al benchmark interno (valori medi dei CdS dell'Ateneo)<sup>30</sup>. Il fenomeno della fuoruscita dal CdS di un numero relativamente consistente di studenti, che emerge dal combinato disposto di questi due indicatori, è essenzialmente da ricondurre ai cambi di corso interni all'Ateneo, in parte favoriti dalla condivisione dei primi tre semestri didattici con altri CdS triennali Bocconi (c.d. “base comune” che coinvolge il CLEAM, il CLEF, il CLES, il BIEM e il BIEF) e dalla conseguente possibilità di passare ad un altro percorso di studi senza dover sostenere alcun debito formativo. Nei commenti riportati a corredo della SMA del CdS si sottolinea che le modifiche apportate al percorso formativo a decorrere dall'a.a. 2017-'18 (che si sono tradotte in una sostanziale trasformazione del corso finalizzata a renderne più chiari i caratteri distintivi e a rafforzare la dimensione internazionale con l'erogazione interamente in lingua inglese) e la contemporanea fuoruscita dalla “base comune” dovrebbero dar luogo nei prossimi anni a un sensibile miglioramento dei valori dei due indicatori. Il gruppo di riesame si è impegnato, in ogni caso, a porre particolare attenzione alla fase di comunicazione e orientamento e a supportare gli studenti che dovessero incontrare delle difficoltà e ha dichiarato che terrà sotto costante monitoraggio l'andamento degli indicatori sopramenzionati in modo da predisporre per tempo eventuali misure correttive.
- Corso triennale *BIEF*: il valore dell'indicatore iC13 (“percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire”) aumenta dal 58,2% nel 2013 all'85,4% nel 2015 (dato in linea con quello dell'altro CdS della stessa classe di laurea dell'Ateneo), mentre l'iC22 (“percentuale di immatricolati che si laureano entro la durata normale dei corsi nella stessa classe di laurea”) scende dal 76,9% nel 2013 al 50,3% nel 2015 (valore inferiore a quello dell'altro CdS della stessa classe di laurea dell'Ateneo). Premesso che questo percorso formativo è stato oggetto di una consistente trasformazione con effetto dall'a.a. 2014-'15 (che può aver inciso nell'andamento dei due indicatori), in base a quanto commentato nella SMA dal gruppo di riesame del CdS, la riduzione del valore dell'iC22 nel 2015 può facilmente rappresentare la diretta conseguenza dalla più bassa percentuale di CFU conseguiti al I anno registrata nel 2013 (performance successivamente migliorata nel 2015, come testimoniato dal valore dell'iC13); per tale ragione ci si aspetta che anche l'iC22 tenda al miglioramento nei prossimi anni.
- Corso magistrale biennale *Management*: la percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS (indicatore iC25) scende dal 93,3% nel 2015 al 90,3% nel 2016 (valore che risulta inferiore sia a quello medio dei CdS di area Aziendale - 92,5% - sia a quello medio complessivo di Scuola - pari a 92,4%). A

---

<sup>30</sup> Nello specifico, il valore dell'iC22 risulta molto inferiore alla media di Ateneo (50% vs. 77 % nel 2015), mentre quello dell'iC24 è pari a oltre il doppio della media di tutti gli altri CdS Bocconi (35% vs. 14,5 nel 2015).



questo andamento si associa quello, ugualmente in calo, relativo alla quota dei laureandi che si iscriverebbero di nuovo allo stesso CdS (indicatore iC18), che passa dal 56,8% nel 2013 al 53,1% nel 2016 (mentre nello stesso arco temporale i valori medi dei corsi magistrali di area Aziendale dell'Ateneo mostrano percentuali in crescita dal 69,2% al 71,5%). Il gruppo di riesame del CdS ritiene che le motivazioni di questa riduzione dei livelli di soddisfazione dei laureandi siano riconducibili, in modo prevalente, al parallelo aumento di coloro che maturano la convinzione che sarebbe stato preferibile frequentare un percorso di studio dal taglio più specialistico. In risposta a tale potenziale fattore criticità, nella SMA 2017 si dichiara che la direzione del CdS ha avviato una collaborazione al progetto *Employer Survey* promosso dalla Divisione Mercato dell'Ateneo, al fine di comprendere in modo più approfondito quali siano le competenze richieste e apprezzate dai “top employer” dei laureati in Management e intraprendere azioni volte a rendere più coerente il percorso formativo rispetto alle attese degli studenti e del mercato del lavoro; in questa direzione, il gruppo di riesame del CdS segnala che una prima azione intrapresa ha riguardato l'aggiornamento di alcuni contenuti del percorso di approfondimento sui temi di *Organizational Change and Consulting*, in linea con i dati occupazionali, che vedono nella consulenza il secondo settore più attrattivo per i laureati in Management dopo industria e artigianato.

- Corso magistrale biennale *GIO*: il gruppo di Riesame evidenzia la contrazione della “percentuale di laureati entro la durata normale del corso” (indicatore iC2) registrata nel 2015 (85,9%) rispetto ai valori degli anni precedenti (pari, rispettivamente, a 91,9% nel 2013 e a 91,4% nel 2014). Tale risultato, per quanto resti comunque positivo (e superiore al benchmark esterno di area geografica), si pone al di sotto della media relativa agli altri CdS della stessa classe di laurea attivi in Ateneo. Nell'analizzare le possibili cause del calo, il gruppo di Riesame ha rilevato che gli studenti del CdS mostrano una forte propensione a svolgere esperienze di studio e/o di stage (anche) all'estero, che potrebbero in alcuni casi aver influito sui tempi di laurea, provocando un loro allungamento. Viene fatto anche presente che il numero ridotto di laureati annui fa sì che lievi variazioni in termini assoluti incidano in maniera marcata nei valori assunti dall'indicatore. In effetti, dall'esame dei dati aggiornati al 2016<sup>31</sup>, si può constatare che la percentuale di laureati “in corso” risale al 94%, esprimendo una performance che si mostra di nuovo pienamente soddisfacente e in linea con quelle degli altri percorsi magistrali dell'Ateneo.
- Con riferimento agli indicatori di internazionalizzazione dei CdS e, in particolare, all'iC11 (“percentuale di laureati entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero”) e all'iC12 (“percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero”), emergono infine i seguenti scostamenti:
  - Per il corso magistrale biennale *CLEFIN-Finance*, l'iC12 evidenzia un trend di crescita positivo (dal 13% nel 2014 a quasi il 20% nel 2015), assumendo valori molto superiori sia rispetto alla media degli altri CdS della stessa classe di laurea dell'Ateneo, sia rispetto ai benchmark esterni, mentre l'iC11 appare in graduale diminuzione (34,1% nel 2014 e 29,4% nel 2015), in controtendenza rispetto al dato medio di Ateneo che si mantiene sostanzialmente stabile. In base a quanto affermato dal gruppo di riesame nei commenti inseriti a corredo della SMA, tale andamento è in gran parte da attribuire proprio al progressivo incremento della percentuale di studenti iscritti stranieri, molti dei quali preferiscono frequentare l'intero percorso in Ateneo senza prevedere ulteriori spostamenti all'estero durante i due anni di studio a Milano.
  - Per il corso magistrale biennale *DES-ESS*, l'iC11 assume valori compresi tra il 34 e il 42 per cento nel triennio 2013-15, che per quanto siano ben al di sopra dei dati di benchmark esterni (la media dei CdS della stessa classe dell'area geografica di riferimento oscilla, nello stesso periodo, tra il 26%

<sup>31</sup> Fonte: ANVUR, Schede indicatori - 30 giugno 2018.

e il 32%, mentre quella nazionale si posiziona su livelli ancora più bassi, compresi tra il 14 e il 16 per cento), risultano inferiori rispetto a quelli mostrati dall'altro CdS della stessa classe di laurea dell'Ateneo (che si mantengono su un livello compreso tra il 55% e il 58%). Nei commenti riportati a integrazione della SMA, il gruppo di riesame riconduce questa relativa minore propensione degli studenti del CdS a effettuare scambi all'estero, per un verso, alle stesse ragioni addotte nel caso del CLEFIN (in presenza di un consistente aumento della quota di iscritti con cittadinanza non italiana, passata dall'8,5% nell'a.a. 2013-14 al 21,5% nel 2016-17) e, per altro verso, alla vocazione di una parte degli studenti, che *“interessati al proseguimento degli studi con un dottorato, tendono a privilegiare le opportunità offerte in situ dalla Boccon?”*.

In merito all'azione di valutazione successiva condotta dalle CPDS, il Nucleo ha esaminato le relazioni predisposte da tali organi con riferimento all'anno 2017, dalle quali si ricava una diffusa constatazione di adeguatezza del monitoraggio svolto e di completezza ed efficacia delle analisi sviluppate dai gruppi di riesame dei CdS, mentre non emergono particolari indicazioni di aspetti da tenere sotto controllo né suggerimenti di miglioramento relativamente alla conduzione di tale processo o alle evidenze segnalate dagli indicatori di performance monitorati: l'unica eccezione, in tal senso, riguarda un commento formulato dalla CPDS “Management 1” che, con riferimento al corso magistrale Management, al fine di accrescere le impressioni favorevoli maturate dagli studenti durante il percorso di studi propone la definizione di interventi volti a massimizzare l'integrazione tra gli insegnamenti a vantaggio della percezione della continuità didattica e della valorizzazione di sinergie tra temi contigui o tra loro correlati.

Alla luce della documentazione e delle evidenze esaminate con riferimento ai processi sin qui richiamati, il Nucleo ritiene che le attività di autovalutazione, monitoraggio e verifica da parte dei CdS e delle corrispondenti CPDS siano state condotte in modo generalmente accurato e scrupoloso, dando prova della volontà e della capacità di tenere sotto controllo il buon andamento dei percorsi formativi, attraverso l'approfondimento delle cause che determinano, in talune circostanze, risultati non del tutto soddisfacenti (o potenzialmente critici) e l'individuazione delle possibili soluzioni migliorative da apportare.

In conclusione, il Nucleo non rileva la presenza di alcuna criticità con riferimento ai punti di attenzione previsti dal Requisito R3, sia in virtù dei dati analizzati nell'ambito del monitoraggio annuale dei CdS sia avendo riguardo alle modalità di gestione dei processi di AQ da parte dei rispettivi attori responsabili<sup>32</sup>. Di converso segnala, con riferimento ai singoli indicatori di cui si compone il Requisito di AQ, i seguenti interventi di miglioramento (in parte già richiamati nelle precedenti pagine della relazione) che sono stati apportati nell'ultimo anno in specifiche aree e che impattano positivamente sul grado di aderenza assicurato ai criteri del modello AVA:

- Indicatore R3.A (*“Il CdS definisce i profili culturali e professionali della figura che intende formare e propone attività formative coerenti”*)

Si è dato seguito a un adeguamento, in chiave migliorativa, delle descrizioni riportate nelle Schede SUA di alcuni corsi triennali (segnatamente: CLEAM, CLEACC e BIG), con effetto a partire dall'edizione 2018-'19, riguardanti nello specifico il Quadro A2, nelle due parti relative a “Profilo professionale e sbocchi occupazionali e professionali previsti per i laureati” e alle “Professioni ISTAT”; tali modifiche vanno nella direzione di fornire maggiori dettagli esplicativi, consentendo una più chiara e completa comprensione degli aspetti informativi sottostanti, in linea con la raccomandazione espressa dalla CEV al termine della visita di accreditamento periodico (relativamente al solo CdS CLEAM) e con la versione più aggiornata delle linee guida CUN per la scrittura degli ordinamenti didattici.

---

<sup>32</sup> In considerazione dell'assenza di elementi suscettibili di particolare attenzione, il Nucleo non ha ritenuto necessario sottoporre ad audit alcun Corso di Studio nel corso dell'ultimo anno, in aderenza ai principi più dettagliatamente esposti nel successivo cap.5.

- Indicatore R3.B (*“Il CdS promuove una didattica centrata sullo studente, incoraggia l'utilizzo di metodologie aggiornate e flessibili e accerta correttamente le competenze acquisite”*)

Si è provveduto ad effettuare un adeguamento delle descrizioni riportate nella sezione “Conoscenze richieste per l'accesso” delle Schede SUA di tutti i corsi magistrali biennali (con effetto a partire dall'edizione 2018-'19) al fine di esplicitare meglio i requisiti curriculari previsti per gli studenti con titolo di I livello conseguito in altri atenei italiani, coerentemente con quanto indicato nelle linee guida CUN per la scrittura degli ordinamenti didattici.

Nel corso del 2018 è stato, inoltre, portato a compimento il progetto, promosso dal PQA, di revisione del “template” dei programmi degli insegnamenti annualmente pubblicati sul sito web di Ateneo, finalizzato ad assicurare una più chiara, esaustiva e coerente descrizione dei risultati di apprendimento attesi, dei metodi didattici e delle modalità di verifica dell'apprendimento, oltre che a rendere più omogenee la struttura e le caratteristiche delle informazioni riportate in tutte le schede rese disponibili agli studenti.

Sul fronte dell'internazionalizzazione, dall'a.a. 2018-'19 sono attivi due nuovi CdS magistrali biennali impartiti interamente in lingua inglese<sup>33</sup>, che consentono di arricchire ulteriormente la già cospicua offerta di percorsi internazionali (composta, nell'a.a. 2017-'18, da 11 CdS - di cui 6 triennali e 5 magistrali biennali – su 20 complessivamente erogati).

- Indicatore R.3.C (*“Il CdS dispone di un'adeguata dotazione di personale tecnico-amministrativo, offre servizi accessibili agli studenti e usufruisce di strutture adatte alle esigenze didattiche”*)

Oltre all'allestimento, avvenuto in questi ultimi anni, di una serie di aule c.d. “flat” messe a disposizione di tutti i CdS, che grazie ad un layout innovativo e alla dotazione tecnologica avanzata di cui dispongono favoriscono il ricorso a una didattica multimediale e fortemente interattiva, nel corso del biennio 2017-2018 l'Ateneo ha dato luogo ad un rinnovamento di una parte consistente delle altre aule di tipo “tradizionale” riservate alla didattica dei CdS (per la precisione, circa la metà delle aule dislocate nell'edificio di p.zza Sraffa 13 – c.d. “Velodromo”). Inoltre, a partire dal 2017, è stata messa a disposizione di tutti i CdS di I e II livello la piattaforma di Learning Management System “Blackboard” (in sostituzione di un preesistente strumento di e-learning meno performante), che costituisce un supporto multifunzionale e facilmente fruibile in grado di agevolare l'interazione a distanza tra docenti e studenti e il loro coinvolgimento attivo nei processi di apprendimento (attraverso la possibilità di condividere materiali anche multimediali, attivare *virtual classroom*, etc.), oltre ad essere utilizzabile per la valutazione della performance degli studenti tramite test e “compiti” somministrati on-line.

- Indicatore R3.D (*“Il CdS è in grado di riconoscere gli aspetti critici e i margini di miglioramento della propria organizzazione didattica ed è capace di definire interventi conseguenti”*)

La costituzione e l'attivazione dei Tavoli di consultazione permanenti degli stakeholder ha creato le condizioni per un coinvolgimento più stabile, strutturato e sistematico degli interlocutori esterni dei CdS sui temi riguardanti le dinamiche dei fabbisogni del mercato del lavoro e le evoluzioni delle competenze (disciplinari ed extra-disciplinari), nonché la rispondenza dei profili dei laureati in uscita agli obiettivi formativi previsti dai CdS e alle esigenze espresse dalle professioni alle quali essi si rivolgono. Proprio per dar conto delle esigenze espresse dagli employer (oltre che per adattarsi ad una tendenza seguita dai principali competitor a livello internazionale), a partire dall'a.a. 2018-'19 la struttura dei piani di studio dei corsi di laurea magistrale biennali sarà modificata al fine di consentire l'introduzione di alcuni seminari obbligatori finalizzati allo sviluppo delle c.d. “*behavioural skills*”. Parallelamente, dando seguito a un'indicazione espressa dall'*International Advisory Council* dell'Ateneo, sempre dall'a.a. 2018-'19 all'interno dei piani studio dei programmi triennali appartenenti alla c.d. “base comune” (CLEAM, CLEF, BIEF, BIEM) sarà inserita un'attività seminariale volta allo sviluppo della capacità di pensiero critico.

---

<sup>33</sup> Si tratta dei programmi *Data Science and Business Analytics* e *Politics and Policy Analysis*.

## 2.2 Esame di alcuni dati di performance dei CdS

### 2.2.1 Premessa

Analogamente a quanto svolto lo scorso anno, il PQA ha provveduto nel corso del mese di luglio 2018 a trasmettere ai rispettivi gruppi di AQ dei CdS le schede di monitoraggio (SMA) aggiornate al 30.06.18 e corredate da un altro gruppo di indicatori selezionati internamente per tenere sotto controllo alcune performance collegate agli obiettivi di piano strategico nell'area della formazione, segnalando quelli ritenuti più significativi in relazione ai suddetti obiettivi e alle caratteristiche specifiche di ciascun CdS e del ciclo formativo di riferimento. Su questo sub-set di indicatori, che coincide con quello proposto lo scorso anno e che il Nucleo aveva giudicato adeguato (cfr. Tab.1), il PQA ha quindi chiesto ai CdS di concentrare il lavoro di analisi, unitamente agli altri indicatori che dovessero evidenziare criticità (effettive o potenziali) per la presenza di ampi scostamenti negativi in termini temporali o rispetto ai valori benchmark forniti, fissando come scadenza interna per la formulazione dei commenti con cui integrare le schede di monitoraggio il 30 settembre 2018<sup>34</sup>.

In attesa di conoscere gli esiti di questo processo e ad integrazione delle analisi e dei commenti riportati nel precedente paragrafo (che si riferiscono ai dati degli indicatori dell'edizione 2017), il Nucleo intende qui ripetere l'approccio adottato nella relazione dello scorso anno, soffermandosi solo su alcuni indicatori che mostrano situazioni particolari identificate da valori anomali o inferiori ai benchmark esterni che si estendono trasversalmente a più CdS. Nella relazione 2016 (a cui si rimanda per maggiori dettagli rispetto a quanto di seguito riportato) si era già precisato che la gran parte di queste situazioni è da ricondurre, in realtà, alle particolari modalità di costruzione dei parametri di riferimento, che non tengono conto delle specificità strutturali e organizzative che contraddistinguono questa Università (e che tendono a rendere scarsamente attendibili i valori espressi sia a livello di CdS sia, in alcuni casi, a livello complessivo di Ateneo<sup>35</sup>).

Tab. 2.1 – Set di indicatori di riferimento per il monitoraggio dei CdS (in verde quelli selezionati dal Presidio di Qualità)

N.	Indicatore
<b>Gruppo A – Indicatori relativi alla didattica (DM 987/2016, allegato E)</b>	
iC1	Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.s.
iC2	Proporzione di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso
iC3	Proporzione di iscritti al primo anno (L, LMCU) provenienti da altre Regioni
iPS1	% Immatricolati con cittadinanza estera (solo per L e LM internazionali*)
iPS2	Media voti percorso precedente studenti immatricolati (L; LM; LMCU)
iC4	Proporzione iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo
iC5	Rapporto studenti regolari/docenti (professori a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a e tipo b)
iC6	Proporzione di laureati occupati a un anno dal Titolo (L)
iC7	Proporzione di laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM; LMCU)
iPS3	di cui: occupati all'estero (solo LM internazionali*)
iC8	Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studio (L; LMCU; LM), di cui sono docenti di riferimento
iC9	Valori dell'indicatore di Qualità della ricerca dei docenti per le lauree magistrali (QRDLM) (valore di riferimento: 0,8)

Nota: gli indicatori identificati con la sigla "iPSn" sono quelli scelti internamente dal PQA in quanto funzionali al monitoraggio degli obiettivi di Piano Strategico.

<sup>34</sup> L'approvazione definitiva delle schede comprensive dei commenti da parte dei rispettivi Comitati di CdS è prevista entro il 31 ottobre 2018.

<sup>35</sup> Come già richiamato nel precedente capitolo (par.1.3-B) con riferimento agli indicatori di sostenibilità della docenza.

Tab. 2.1 – (segue)

N.	Indicatore
<b>Gruppo B – Indicatori di internazionalizzazione (DM 987/2016, allegato E)</b>	
iC10	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso
iC11	Proporzione di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero
iC12	Proporzione di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero
<b>Gruppo E – Ulteriori Indicatori per la valutazione della didattica (DM 987/2016, allegato E)</b>	
iC13	Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire
iC14	Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio
iC15	Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 20 CFU al I anno
iC16	Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 40 CFU al I anno
iC17	Percentuale di immatricolati (L; LM; LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso corso di studio
iC18	Percentuale di laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studio
iC19	Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata
iC20	Rapporto tutor/studenti iscritti (per i corsi di studio prevalentemente o integralmente a distanza)
<b>Indicatori di approfondimento – Percorso di studio e regolarità delle carriere</b>	
iC21	Percentuale di studenti che proseguono la carriera nel sistema universitario al II anno
iC22	Percentuale di immatricolati (L; LM; LMCU) che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del corso
iC23	Percentuale di abbandoni del CdS tra il I e il II anno
iC24	Percentuale di abbandoni del CdS dopo N+1 anni
<b>Indicatori di approfondimento – Soddisfazione e occupabilità</b>	
iC25	Proporzione di laureanti complessivamente soddisfatti del CdS
iC26	Proporzione di laureati occupati a un anno dal Titolo (LM; LMCU)
iPS4	di cui: occupati all'estero (solo LM internazionali*)
iPS5	% Laureati che hanno effettuato stage curriculari (L; LMCU)
iPS6	% Studenti che hanno effettuato stage non curriculari (L)
iPS7	% di stage curriculari svolti all'estero (L; LM; LMCU)
<b>Indicatori di approfondimento – Consistenza e qualificazione del corpo docente</b>	
iC27	Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo
iC28	Rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti del primo anno

(\*): così come definiti dal DM n.987/2016 (Tabella K).

Nota: gli indicatori identificati con la sigla "iPSn" sono quelli scelti internamente dal PQA in quanto funzionali al monitoraggio degli obiettivi di Piano Strategico.

### ***2.2.2 Commenti agli indicatori che presentano valori anomali o inferiori ai benchmark esterni***

Il Nucleo ha esaminato i dati, aggiornati al 30.06.18, degli indicatori di CdS messi a punto dall'ANVUR e, dal confronto dell'andamento temporale dei loro valori in rapporto a quelli medi di riferimento esterni, ha rilevato la presenza di alcune situazioni anomale, trasversali a più percorsi formativi, che fanno capo ai medesimi indicatori già posti in evidenza nella relazione 2016, ossia: iC5, iC8; iC19; iC27; iC28 (tutti, a ben vedere, aventi come riferimento il corpo docente).

Di seguito si riportano alcuni sintetici commenti volti a spiegare le ragioni (o a richiamare le spiegazioni già fornite in altre occasioni) delle apparenti “criticità” mostrate dai suddetti parametri.

Per quanto riguarda l'**indicatore iC5** (rapporto tra studenti regolari e docenti) i valori rilevati nel 2016 si confermano, come quelli del precedente triennio, più elevati (e quindi peggiori) di quelli benchmark per buona parte dei CdS erogati (quasi tutti i corsi magistrali biennali e il corso triennale BIEF), mentre con riferimento all'**indicatore iC19** (percentuale di ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata) sono ancora più numerosi (18 su 20) i CdS che registrano percentuali sotto benchmark. In entrambi i casi, si riproducono in modo più o meno generalizzato nei vari CdS le performance osservate a livello di Ateneo, le cui cause sono già state ampiamente illustrate nel precedente capitolo (par. 1.3-B) a cui si fa rinvio.

Una considerazione a sé stante merita, invece, l'**indicatore iC8** (quota di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti per i CdS di cui sono docenti di riferimento) che, mentre a livello complessivo di Ateneo mostra dati ampiamente positivi sia in termini assoluti che in relazione ai benchmark esterni<sup>36</sup>, per alcuni CdS dà luogo a valori inferiori a quelli di riferimento (come si evince dai dati riportati nella Tabella 2 che segue). Le motivazioni alla base di questi risultati, che appaiono anche altalenanti negli anni, sono differenti a seconda dei Corsi di Studio considerati e così riassumibili:

- per quanto riguarda il corso triennale CLEACC, osservando i dati con maggiore attenzione si può facilmente rilevare che nel 2015 e nel 2016 l'indicatore risulta sotto media (sia di area geografica che nazionale) a causa di un solo docente non appartenente a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base o caratterizzanti del percorso (ma piuttosto ad un settore affine), rispetto ai 9 indicati come riferimento del CdS, mentre nel 2017 il valore risale al 100%, a dimostrazione del fatto che negli anni intermedi del periodo preso in esame si è determinato un disallineamento temporaneo rispetto al più consueto rapporto di piena copertura dei settori scientifico-disciplinari;
- con riferimento al triennio BIG (attivato per la prima volta nell'a.a. 2015-'16), nel 2016 e nel 2017 l'indicatore continua a esprimere un valore sotto media (sia di area geografica che nazionale) anche se si nota un trend di miglioramento del rapporto (dal 60% del 2015 al 78% del 2017) dovuto al progressivo reclutamento di docenti di ruolo nei settori di base o caratterizzanti del corso (discipline precedentemente poco rappresentate all'interno dell'Ateneo);
- per quanto concerne il corso magistrale EMIT, nel 2016 l'indicatore si riduce rispetto al 2015 (per via della diminuzione, da 5 a 4 - rispetto ai 6 previsti, dei docenti di riferimento appartenenti a SSD di base o caratterizzanti del CdS), per poi ritornare allo stesso valore nel 2017; è opportuno segnalare, al riguardo, che i docenti non appartenenti a SSD di base o caratterizzanti (rispettivamente, 2 nel 2016 e 1 nel 2015 e nel 2017) afferiscono al settore SECS-P/10 (Organizzazione Aziendale), che rappresenta una disciplina alla quale viene data molta importanza all'interno del piano studi del CdS (al primo anno di corso sono ad essa riservati un insegnamento obbligatorio e un insegnamento offerto nell'ambito del percorso di approfondimento in IT consulting);
- in merito al percorso biennale GIO, nel quadriennio considerato il rapporto si mantiene al 100% con l'unica eccezione del 2016, in cui assume un valore ben inferiore (e sotto benchmark) a causa dell'inserimento temporaneo nella SUA-CdS di due docenti di riferimento (su 6 previsti) appartenenti a settori affini e non di base o caratterizzanti per il CdS.

Al di là dei valori puntuali espressi da questo indicatore (sulla cui variabilità incide il fatto che si tratta di un rapporto basato su numeri assoluti molto esigui), il Nucleo ritiene di poter giudicare favorevolmente il fatto che tutti i Corsi di Studio rispettano o oltrepassano la soglia di 2/3 di docenti di riferimento di ruolo appartenenti

---

<sup>36</sup> Cfr. Cap.1, par. 1.3-B.

a SSD di base o caratterizzanti segnalata dall'ANVUR come livello di "adeguatezza" della qualificazione del corpo docente. Ciò nonostante, il Nucleo ribadisce l'invito al PQA a prestare sempre la massima attenzione affinché, in sede di selezione dei docenti di riferimento da indicare nelle schede SUA, i CdS identifichino, per quanto possibile, profili in grado di soddisfare la doppia condizione di essere professori di ruolo a tempo indeterminato e di appartenere a SSD di base o caratterizzanti di quei percorsi.

Tab. 2.2 – Indicatore iC8: CdS che presentano valori "sotto benchmark" nel quadriennio 2014-2017

CdS	Anno	Valore numeratore*	Valore denominatore <sup>^</sup>	Valore Indicatore	Val. medio indicatore area Nord-Ovest	Val. medio indicatore Italia
CLEACC	2014	6	6	100%	96,10%	96,10%
	2015	8	9	88,9%	95,50%	95,40%
	2016	8	9	88,9%	94,93%	94,67%
	2017	9	9	100%	94,40%	94,58%
BIG	2014	-	-	-	92,40%	89,60%
	2015	3	5	60%	90,70%	86,60%
	2016	5	7	71%	88,38%	86,46%
	2017	7	9	78%	89,20%	87,68%
EMIT	2014	2	4	50%	92,60%	93,50%
	2015	5	6	83,3%	91,30%	91,80%
	2016	4	6	66,7%	89,44%	92,15%
	2017	5	6	83,3%	88%	91,71%
GIO	2014	4	4	100%	96,03%	93,94%
	2015	6	6	100%	93,60%	92,55%
	2016	4	6	66,7%	93,64%	92,51%
	2017	6	6	100%	94,71%	92,63%

(\*): docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento appartenenti a SSD di base e caratterizzanti del CdS

(<sup>^</sup>): docenti di riferimento del CdS

In relazione, infine, agli indicatori iC27 (rapporto studenti iscritti/docenti complessivo) e iC28 (Rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti), che calcolati a livello complessivo di Ateneo si confermano ampiamente positivi anche nel triennio in esame (come facilmente desumibile dai dati di riepilogo riportati nelle Tabelle 3 e 4 che seguono), si continuano a notare rilevanti differenze nei valori espressi a livello di singoli CdS, che mostrano ampi scostamenti (in alcuni casi positivi e in altri negativi) rispetto ai corrispondenti benchmark di riferimento (si vedano, al riguardo, i dati riferiti all'anno 2016 riepilogati nelle Tabelle 5 e 6 che seguono). Le ragioni per cui si determinano simili risultati anomali relativamente a questi due indicatori (che sono costruiti in modo analogo) risiedono nell'esigenza, imposta per il calcolo dei c.d. "docenti equivalenti"<sup>37</sup> che compongono il denominatore dei due rapporti, di imputare a ciascun CdS le ore di docenza erogate nelle diverse attività formative svolte. Tale processo di imputazione si rende problematico con riferimento ai percorsi di studio Bocconi per la presenza, in particolare nell'ambito dei CdS magistrali biennali, di un numero molto elevato di insegnamenti opzionali che non afferiscono ad un singolo CdS ma che possono essere scelti per il completamento del piano degli studi da tutti gli studenti iscritti ai programmi del medesimo

<sup>37</sup> Definiti come sommatoria delle ore di didattica erogate dai docenti in tutti gli insegnamenti afferenti a un CdS (o agli insegnamenti del I anno, nel caso dell'iC28) diviso per 120 (che corrisponde al numero di ore didattica "attese" per un professore ordinario).

ciclo formativo<sup>38</sup>. La conseguenza è che tali insegnamenti (e le ore di didattica ad essi associate) non possono essere ripartiti tra i vari CdS di riferimento se non adottando delle soluzioni “convenzionali”, che danno luogo a valori comunque approssimativi. Per cercare di ovviare a tale inconveniente, è stato messo a punto dall’Ateneo un meccanismo di attribuzione degli insegnamenti opzionali comuni che, per quanto presenti sempre elementi di imprecisione, si basa sull’applicazione di un sofisticato algoritmo<sup>39</sup> che dovrebbe permettere di riprodurre in modo più attendibile il rapporto tra numero di studenti iscritti a un CdS e numero di docenti pesato per le ore di didattica riconducibili al medesimo CdS. Poiché questo nuovo criterio di assegnazione è stato applicato con effetto concreto sull’offerta formativa erogata a decorrere dall’a.a. 2017-’18, i valori dei due indicatori iC27 e iC28 continuano a scontare gli effetti distorsivi sopra descritti anche con riferimento al 2016, mentre dati più attendibili dovrebbero essere disponibili a partire dal prossimo anno: solo allora si potrà verificare se i correttivi apportati permetteranno il loro posizionamento su livelli più equilibrati e paragonabili a quelli espressi dai benchmark di riferimento nazionali e di area geografica.

Tab. 2.3 - Indicatore iA27 (Rapporto studenti iscritti/ docenti – pesato per le ore di docenza): andamento triennale dei valori complessivi di Ateneo

Anno	Valore numeratore	Valore denominatore	Valore Indicatore	Val. medio indicatore area Nord-Ovest	Val. medio indicatore Italia
2014	13.121	782	16,8	23,58	27,81
2015	13.112	813	16,1	23,11	27,22
2016	13.183	814	16,2	23,53	27,29

Tab. 2.4 - Indicatore iA28 (Rapporto studenti iscritti al I anno/ docenti degli insegnamenti del I anno – pesato per le ore di docenza): andamento triennale dei valori complessivi di Ateneo

Anno	Valore numeratore	Valore denominatore	Valore Indicatore	Val. medio indicatore area Nord-Ovest	Val. medio indicatore Italia
2014	4.440	370	12	15,21	14,87
2015	4.633	391	11,8	14,34	14,13
2016	4.752	397	12	15	14,5

<sup>38</sup> Ossia tutti i CdS triennali (che condividono un “paniere” di insegnamenti opzionali comuni) e tutti i CdS magistrali, siano essi biennali o a ciclo unico (che condividono un altro paniere di insegnamenti opzionali).

<sup>39</sup> Per i dettagli relativi alla composizione di questo algoritmo di calcolo si rinvia alla Relazione 2016 (par. 2.2.2).



Tab. 2.5 - Indicatore iC27: distribuzione dei valori per CdS - anno 2016

CdS	Valore numeratore*	Valore denominatore ^	Valore Indicatore	Val. medio indicatore area Nord-Ovest	Val. medio indicatore Italia
CLEAM	3127	145,4	21,5	50,9	53,2
CLEF	787	35,0	22,5	50,9	53,2
CLEACC	795	34,3	23,2	50,9	53,2
BIEM	1245	43,6	28,6	50,9	53,2
WBB	84	8,8	9,5	50,9	53,2
BIEF	874	21,7	40,2	48,2	48,3
CLES-BESS	490	18,5	26,5	48,2	48,3
BIG	145	13,9	10,4	44,4	47,6
BEMACS	75	3,7	20,1	48,2	48,3
CLMG	1511	84,8	17,8	41,6	48,5
DES-ESS	394	8,8	44,6	18,1	14,4
EMIT	183	4,8	38,5	18,1	14,4
M	937	40,2	23,3	29,9	27,4
IM	381	12,7	29,9	29,9	27,4
MM	533	14,2	37,4	29,9	27,4
AFC	535	15,6	34,2	29,9	27,4
GIO	193	4,9	39,3	29,9	27,4
CLEFIN-Finance	529	15,3	34,7	29,9	27,4
CLELI	179	5,0	35,6	29,9	27,4
ACME	186	8,0	23,2	29,9	27,4

(\*): n. studenti iscritti; (^): n. docenti complessivi (pesati per le ore di docenza).

Tab. 2.6- Indicatore iC28: distribuzione dei valori per CdS - anno 2016

CdS	Valore numeratore*	Valore denominatore <sup>^</sup>	Valore Indicatore	Val. medio indicatore area Nord-Ovest	Val. medio indicatore Italia
CLEAM	1055	44,6	23,7	49,6	49,4
CLEF	220	12,0	18,3	49,6	49,4
CLEACC	248	12,3	20,1	49,6	49,4
BIEM	457	15,5	29,5	49,6	49,4
WBB <sup>40</sup>	0	4,9	0,0	49,6	49,4
BIEF	253	7,8	32,6	57,4	47,0
CLES-BESS	119	4,1	29,1	57,4	47,0
BIG	84	6,3	13,4	41,5	44,4
BEMACS	75	3,7	20,1	57,4	47,0
CLMG	311	12,0	26,0	43,8	34,5
DES-ESS	181	6,8	26,5	14,2	11,2
EMIT	90	4,4	20,7	14,2	11,2
M	470	19,9	23,6	22,1	19,7
IM	172	9,1	18,9	22,1	19,7
MM	261	10,6	24,5	22,1	19,7
AFC	254	12,8	19,8	22,1	19,7
GIO	87	3,8	22,8	22,1	19,7
CLEFIN-Finance	238	13,3	17,9	22,1	19,7
CLELI	87	4,2	20,6	22,1	19,7
ACME	90	6,0	15,0	22,1	19,7

(\*): n. studenti iscritti al I anno; (^): n. docenti degli insegnamenti del I anno (pesati per le ore di docenza).

### 2.3 Validazione dei dati relativi alla docenza inseriti nella SUA-CdS (ai sensi dell'art. 4, commi 3 e 4, DM n. 987/2016)

Il Nucleo di Valutazione ha provveduto ad esaminare, in modo puntuale, i dati e le informazioni disponibili relativamente ai docenti inseriti nelle schede SUA-CdS 2018-'19, ai fini del processo di validazione richiesto dall'art. 4, commi 3 e 4, del DM 987 del 2016.

A tal riguardo, il Nucleo ha preso in esame le posizioni di tutti i docenti che, in base a quanto riportato nelle schede SUA-CdS, risultano avere incarichi didattici sui corsi di studio per l'a.a. 2018-'19, analizzando nello specifico quelle relative ai docenti non di ruolo. Ha quindi verificato, con l'assistenza degli uffici preposti della Divisione Faculty dell'Ateneo e dell'Ufficio Faculty della SDA-Bocconi, l'effettiva esistenza di contratti di insegnamento e la compatibilità della loro scadenza con gli impegni didattici previsti. Dalle analisi eseguite emergono le risultanze di seguito riepilogate.

<sup>40</sup> Per la particolare strutturazione di questo programma, che ha una durata di 4 anni (anche se il sistema universitario italiano riconosce solo gli ultimi tre), non figurano immatricolati al CdS, ma tutti gli studenti risultano ammessi al II anno di corso in provenienza da un altro Ateneo (sebbene siano iscritti ad un percorso congiunto tra le due Università straniere partner - *University of Southern California* e *Hong Kong University of Science and Technology* - e la Bocconi). Ne consegue che per il WBB questo indicatore risulta sempre pari a 0.

Su 849 docenti non iscritti ai ruoli dell'Università, ai quali sono stati assegnati (da SUA-CdS) impegni didattici nell'a.a. 2018-'19, si rileva che:

- 834 risultano avere contratti attivi nel periodo di riferimento.
- 3 sono docenti stranieri che insegnano nel percorso a titolo congiunto WBB (si tratta di 2 docenti della "*University of Southern California*" e 1 docente della "*Hong Kong University of Science and Technology*") e che figurano in quanto, nel rispetto della normativa vigente, sono stati inseriti tra i docenti di riferimento di questo percorso.
- 8 sono docenti titolari di contratti di cui è prossima la scadenza e che saranno rinnovati;
- 4 sono Visiting Professors a cui l'Ateneo affiderà incarichi di insegnamento relativi ad attività formative che si svolgeranno a partire dal II semestre dell'a.a. 2018-19, e i cui contratti saranno prossimamente stipulati.

A seguito delle verifiche svolte, il Nucleo è in grado di confermare che tutti i docenti ai quali risultano associati incarichi didattici nell'a.a. 2018-'19 hanno un contratto di docenza attivo o in via di attivazione/rinnovo per il periodo di svolgimento della didattica degli insegnamenti di riferimento e, pertanto, può validare i dati di docenza inseriti dall'Ateneo nella banca dati dell'offerta formativa (SUA-CdS).



## Cap.3 - Rilevazione delle opinioni degli studenti e dei laureandi (periodo 2016-'17/2015-'16)

### 3.1 Obiettivi delle rilevazioni

Le indagini periodiche rivolte agli studenti e ai laureandi hanno, come sempre, lo scopo 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 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 formativo.

### 3.2 Modalità di rilevazione

L’acquisizione delle opinioni degli studenti sull’attività didattica svolta nei corsi di studio è gestita da anni con una procedura informatizzata che prevede la compilazione via web di questionari elettronici, resi disponibili in un’apposita area riservata accessibile tramite l’agenda elettronica dello studente<sup>41</sup>. Nello specifico, gli studenti sono coinvolti in due distinte indagini:

1. valutazione dei singoli insegnamenti impartiti, condotta al termine di ciascun semestre didattico;
2. valutazione dell’andamento di un anno di corso (con riferimento ad aspetti organizzativi, logistici e di contenuto), svolta al termine di ogni anno accademico.

Per quanto riguarda i laureandi, l’Ateneo sviluppa e gestisce in autonomia (fin dalla sua prima applicazione sperimentale, avvenuta nel 2004) la rilevazione delle loro opinioni sull’esperienza universitaria svolta. Questo tipo di indagine è

---

<sup>41</sup> 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.

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 laurea<sup>42</sup>.

In merito alle modalità di rilevazione, nell'a.a.2016-'17 sono state confermate per tutte le indagini le metodologie e le procedure utilizzate nell'anno accademico precedente, così come puntualmente descritte nella relazione del Nucleo 2016 a cui si fa rinvio per ogni dettaglio.

### 3.3 Principali risultati

#### 3.3.1 Tassi di copertura e di partecipazione

Con riferimento alla rilevazione delle opinioni degli studenti sui singoli insegnamenti, nell'a.a.2016-2017 si segnala, oltre alla consueta copertura totalitaria dell'insieme degli insegnamenti impartiti nei due semestri didattici in tutti i corsi di studio, un rapporto tra questionari compilati e questionari attesi<sup>43</sup> pari a poco più del 74%, in calo di oltre 2 punti percentuali rispetto a quello della precedente edizione ma sostanzialmente in linea con il valore registrato nell'a.a.2014-'15 (cfr. Tab.1); restringendo l'attenzione alla categoria degli "studenti frequentanti" (con frequenza dichiarata  $\geq 50\%$ ), il tasso di *redemption* si attesta al 62,5% (evidenziando, anche in questo caso, un leggero calo rispetto al 63,6% dell'a.a. 2015-'16).

Tab. 3.1: dimensioni complessive della rilevazione di fine semestre sui singoli insegnamenti (confronto valori ultime 3 edizioni)<sup>44</sup>

Anno accademico	N° Insegnamenti attivi	N° Insegnamenti rilevati	% Insegnamenti rilevati	Categorie rispondenti	N° Questionari compilati	Tassi di redemption (su Quest. attesi)
2016-'17	506	506	100%	Frequentanti	59.221	62,5%
				Non Frequentanti	11.099	11,8%
				<b>Totale</b>	<b>70.320</b>	<b>74,2%</b>
2015-'16	493	493	100%	Frequentanti	59.563	63,6%
				Non Frequentanti	11.897	12,7%
				<b>Totale</b>	<b>71.460</b>	<b>76,3%</b>
2014-'15	477	477	100%	Frequentanti	57.085	61,6%
				Non Frequentanti	11.291	12,3%
				<b>Totale</b>	<b>68.376</b>	<b>73,8%</b>

<sup>42</sup> 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.

<sup>43</sup> 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).

<sup>44</sup> Si fa presente che i dati relativi alle edizioni 2015-'16 e 2014-'15 riportati in questa tabella non corrispondono esattamente a quelli inseriti nell'analoga tabella delle precedenti relazioni annuali, poiché a partire da quest'anno si è deciso di escludere dai conteggi dei tassi di risposta gli insegnamenti di lingue straniere (in precedenza sempre computati) in considerazione del fatto che le opinioni relative a queste attività didattiche (che non costituiscono veri e propri insegnamenti ma rientrano tra le "altre attività" dei Corsi di Studio diverse da quelle di base, caratterizzanti, affini e integrative) non sono oggetto di attenzione nel prosieguo delle analisi svolte in questa sede.

Tab. 3.2: dimensioni complessive della rilevazione al termine di un anno di corso (confronto valori ultime 3 edizioni).

Edizione	Categoria rispondenti	Corsi di laurea triennale			Corsi di laurea magistrale			CLMG			Tot. CdS
		Risp.	Iscritti	Tassi di risposta	Risp.	Iscritti	Tassi di risposta	Risp.	Iscritti	Tassi di risposta	Tassi di risposta
2016-'17	Frequentanti	4.402	-	63,5%	2.300	-	59,0%	701	-	50,9%	60,6%
	Non Frequentanti	560	-	8,1%	676	-	17,3%	215	-	15,6%	11,9%
	<b>Totale</b>	4.962	6934	<b>71,6%</b>	2.976	3899	<b>76,3%</b>	916	1378	<b>66,5%</b>	<b>72,5%</b>
2015-'16	Frequentanti	4.346	-	62,2%	2.270	-	60,0%	736	-	52,8%	60,4%
	Non Frequentanti	513	-	7,3%	462	-	12,2%	205	-	14,7%	9,7%
	<b>Totale</b>	4.859	6992	<b>69,5%</b>	2.732	3779	<b>72,3%</b>	941	1393	<b>67,6%</b>	<b>70,1%</b>
2014-'15	Frequentanti	4.030	-	61,1%	2.367	-	64,3%	719	-	52,3%	61,0%
	Non Frequentanti	440	-	6,6%	443	-	12,0%	147	-	10,7%	8,8%
	<b>Totale</b>	4.470	6607	<b>67,7%</b>	2.810	3683	<b>76,3%</b>	866	1376	<b>63,0%</b>	<b>69,8%</b>

Tab. 3.3: dimensioni dell'indagine sui laureandi distinte per cicli di studio (confronto valori ultime 3 edizioni)

Edizione	Corsi di laurea triennale			Corsi di laurea magistrale			CLMG			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
2015-'16	2.149	2.317	92,7%	1.876	1.943	96,6%	296	302	98,0%	<b>94,7%</b>
2014-'15	2.000	2.239	89,3%	1.885	1.936	97,4%	265	267	99,3%	<b>93,4%</b>
2013-'14	1947	2.137	91,1%	1.904	1.959	97,2%	227	228	99,6%	<b>94,3%</b>

Per quanto concerne l'indagine svolta al termine dell'anno accademico, l'edizione 2016-'17 ha visto la partecipazione complessiva di 8.854 studenti, corrispondenti a più del 72% degli iscritti in corso a tutti i programmi formativi, un valore in leggero aumento rispetto a quello registrato nella precedente edizione (70%) e che può essere considerato elevato in considerazione del carattere non obbligatorio di questa rilevazione. Dall'esame dei dati ripartiti per ciclo di studi (cfr. Tab. 2) si nota, tuttavia, un andamento differenziato, caratterizzato da un leggero calo del livello di partecipazione nel corso di laurea magistrale in Giurisprudenza (dal 67,6 al 66,5%) a cui fa fronte un incremento registrato tra gli studenti dei corsi di laurea triennale (dal 69,5% al 71,6%) e, soprattutto, tra quelli dei percorsi magistrali (da poco più del 72% a oltre il 76%).

In merito, infine, alla rilevazione condotta nei confronti dei laureandi, l'edizione 2015-2016 ha registrato un tasso medio complessivo di *redemption* prossimo al 95% degli iscritti alle varie sessioni di laurea (cfr. Tab.3): si tratta di un dato in leggero aumento rispetto alla passata edizione, che conferma l'elevatissima adesione a questo tipo di indagine soprattutto da parte dei laureandi magistrali (che rispondono in modo quasi totalitario, con percentuali mai inferiori al 96,5%).

### 3.3.2 Livelli di soddisfazione espressi

Nelle pagine che seguono si passano in rassegna, in maniera molto sintetica, i risultati complessivi relativi a ciascuna delle tre rilevazioni qui richiamate (i cui dati statistici di dettaglio sono contenuti negli Allegati n.3 e 4 alla presente relazione) e si commentano le principali evidenze identificabili ai diversi livelli di aggregazione considerati, ossia Ateneo, Scuola e Corso di studio (in quest'ultimo caso solo per richiamare le situazioni più rilevanti e significative).

Con riferimento alle indagini sulla didattica erogata nei singoli insegnamenti, il Nucleo (come da prassi ormai consolidata) ritiene opportuno soffermarsi solo sulle valutazioni espresse dagli studenti frequentanti (non rilevandosi, dalle opinioni fornite da coloro che dichiarano di frequentare meno del 50% delle lezioni, evidenze

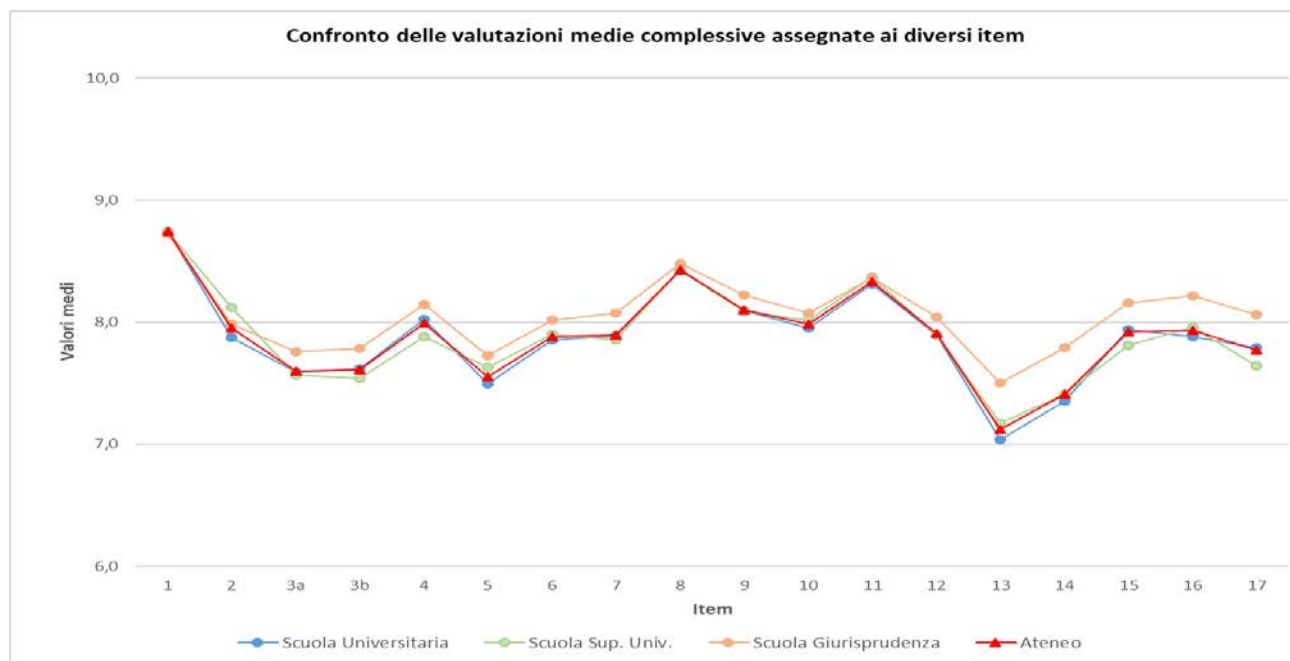
o tendenze tali da rendere necessario riservare ad esse un'attenzione specifica), mentre per le rilevazioni aventi per oggetto l'andamento di un anno di corso sono considerate in modo aggregato le opinioni espresse da entrambe le categorie di studenti<sup>45</sup>.

### 3.3.2.1 Opinioni sugli insegnamenti impartiti

#### Risultati complessivi di Ateneo

A livello aggregato di Ateneo si osserva come le valutazioni assegnate agli insegnamenti impartiti nei diversi corsi di studio risultino ovunque pienamente positive, con valori medi sempre superiori a 7 (su scala 1-10, cfr. grafico in Figura 1). Confrontando i valori complessivi riconducibili alle tre Scuole Universitarie emerge che, per quasi tutti gli aspetti esaminati, le opinioni espresse dagli studenti della Scuola di Giurisprudenza risultano, in media, quelle relativamente più elevate, mentre i giudizi degli studenti iscritti ai Corsi di Studio delle altre due Scuole sono pressoché simili per quasi tutti gli item considerati. Tra gli aspetti più apprezzati si segnalano il *rispetto degli orari di svolgimento delle lezioni* (item n. 1, media globale pari a 8,74) e la *reperibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni* (item n. 8, 8,43). I giudizi relativamente meno favorevoli si confermano essere, anche in questa edizione, quelli assegnati all'attività svolta dai *teaching assistant*<sup>46</sup> (7,12 è il punteggio medio complessivo relativo all'utilità percepita del loro intervento ai fini dell'apprendimento degli argomenti trattati - item n. 13 - e 7,43 quello riguardante il livello di preparazione e di disponibilità dimostrato - item n. 14).

Fig. 1: valutazione degli insegnamenti - a.a.2016-'17: esiti complessivi per Ateneo e Scuole



<sup>45</sup> 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](http://www.unibocconi.it/sondaggistudenti) → Corsi di Studio (I e II livello)).

<sup>46</sup> Si ricorda che i *Teaching Assistant* sono figure che agiscono da supporto al docente e/o agli studenti, a cui vengono affidati compiti di vario tipo (si rinvia alla Relazione annuale 2016 per una più dettagliata spiegazione delle loro mansioni).



### ***Decodifica degli item del questionario di valutazione degli insegnamenti***

- 1: Gli orari di svolgimento di lezioni, esercitazioni e altre eventuali attività didattiche sono stati rispettati.
- 2: Le conoscenze preliminari possedute sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti trattati nel corso e previsti dal programma d'esame.
- 3a: Il materiale didattico (indicato e disponibile) è chiaro.
- 3b: Il materiale didattico (indicato e disponibile) è adeguato per lo studio della materia.
- 4: Le modalità d'esame sono state definite in modo chiaro.
- 5: Il carico di studi dell'insegnamento è proporzionato ai crediti ad esso assegnati.
- 6: Il docente stimola/motiva l'interesse verso la disciplina.
- 7: Il docente espone gli argomenti in modo chiaro.
- 8: Il docente è reperibile per chiarimenti e spiegazioni.
- 9: Le attività didattiche svolte dal docente sono ben preparate e organizzate.
- 10: Il docente incoraggia il coinvolgimento e la partecipazione attiva degli studenti.
- 11: L'insegnamento è stato svolto in maniera coerente con quanto dichiarato sul sito Web del corso di studio.
- 12: Le attività didattiche integrative (esercitazioni, laboratori, discussioni di casi, etc.), ove esistenti, sono state utili all'apprendimento della materia.
- 13: L'intervento dei *teaching assistant*-tutor (eventualmente previsti) si è rivelato utile per l'apprendimento degli argomenti dell'insegnamento.
- 14: I *teaching assistant*-tutor (eventualmente previsti) si sono dimostrati preparati e disponibili.
- 15: La qualità complessiva della didattica è apprezzabile.
- 16: Sono interessato agli argomenti dell'insegnamento.
- 17: Sono complessivamente soddisfatto di come è stato svolto questo insegnamento.

### **Corsi di laurea della Scuola Universitaria (Undergraduate)**

Le valutazioni espresse dagli studenti sugli insegnamenti dei corsi di laurea triennali, pur mantenendosi pienamente positive, appaiono leggermente in calo rispetto a quelle registrate nella precedente rilevazione per quasi tutti gli item considerati.

Gli aspetti che risultano essere valutati in modo più favorevole si confermano essere: il *rispetto degli orari di svolgimento delle lezioni* (media complessiva pari a 8,75 rispetto a 8,73 del 2015-'16), la *reperibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni* (8,42 vs 8,46) e il *livello di preparazione e organizzazione delle attività didattiche* (8,10 vs 8,16). Come già evidenziato a livello di Ateneo, i giudizi relativamente meno positivi riguardano l'attività svolta dai *teaching assistant* (7,04 è il punteggio assegnato all'utilità del loro intervento, rispetto a 7,36 dell'a.a.2015-'16, e 7,35 quello relativo al livello di preparazione e di disponibilità, rispetto a 7,56 della passata edizione).

Anche per i tre item di sintesi del questionario si osserva un leggero arretramento dei valori medi complessivi, che risultano tutti di poco inferiori a 8 (per la precisione: 7,94 per la qualità della didattica impartita – rispetto a 8,06 dell'a.a. 2015-'16, 7,99 - vs. 8,01 - per l'interesse dei temi trattati, e 7,79 - rispetto a 7,92 - relativamente alla soddisfazione complessiva per come sono stati svolti gli insegnamenti).

L'analisi dei risultati articolati per corso di laurea evidenzia scenari piuttosto differenziati: in estrema sintesi, si nota che il CLEF si distingue positivamente, dal momento che i suoi insegnamenti riportano valutazioni medie sempre superiori a quelle complessive di Scuola, mentre all'opposto si collocano il CLES e il CLEACC, ai cui insegnamenti sono associati punteggi medi spesso inferiori a quelli generali calcolati a livello di Scuola. Per nessun corso di laurea si riscontrano, in ogni caso, punteggi medi di valutazione riferiti ai singoli item del questionario inferiori a 6,3/10.

### **Corsi di laurea della Scuola Superiore Universitaria (Graduate)**

In merito ai Corsi di Studio afferenti alla Scuola Superiore Universitaria le opinioni degli studenti sugli insegnamenti frequentati si confermano pienamente positive, con punteggi medi aggregati che si posizionano, per quasi tutti gli item, su livelli analoghi, o solo leggermente inferiori, a quelli dell'anno precedente. Diversi sono gli aspetti che riportano valori medi superiori a 8/10, tra i quali i più apprezzati dagli studenti si confermano essere: *il rispetto degli orari di svolgimento delle lezioni* (media complessiva pari a 8,75 vs. 8,71 del 2015-16), *la reperibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni* (8,43 vs. 8,39) e *la coerenza di svolgimento dell'insegnamento rispetto a quanto dichiarato sul sito Web del corso di studio* (8,37 vs. 8,28). Anche per gli insegnamenti facenti capo a questa Scuola gli item che ottengono i giudizi relativamente meno favorevoli, e in calo rispetto alla passata edizione, riguardano i *teaching assistant* (utilità percepita: punteggio medio pari 7,17 rispetto a 7,45 del 2015-'16; preparazione e disponibilità: 7,40 rispetto a 7,63).

Con riferimento agli aspetti di valutazione di sintesi si nota, invece, una sostanziale stabilità dei punteggi medi complessivi (7,81 per la qualità della didattica impartita – rispetto a 7,84 dell'a.a. 2015-'16, 7,96 - vs. 7,99 - per l'interesse dei temi trattati, e 7,64 – identico al valore della precedente rilevazione – per quanto riguarda la soddisfazione complessiva per come sono stati svolti gli insegnamenti).

L'esame dei risultati distinti per Corso di Studio pone in luce, anche all'interno di questa Scuola, un quadro piuttosto articolato, nell'ambito del quale si possono individuare comunque alcune chiare demarcazioni: le valutazioni medie quasi sempre più elevate rispetto a quelle complessive di Scuola si riscontrano tra gli insegnamenti che fanno capo al programma CLEFIN-Finance, mentre sono i corsi GIO e DES-ESS a registrare, per i loro insegnamenti, punteggi sempre o quasi sempre inferiori (per quanto riguarda il DES-ESS si rileva anche un arretramento dei giudizi rispetto alla precedente rilevazione). Per nessun Corso di Studio afferente alla Scuola si riscontrano, in ogni caso, punteggi medi di valutazione riferiti ai singoli item del questionario inferiori a 6,6/10.

### **Corsi di laurea della Scuola di Giurisprudenza**

Nell'ambito del corso di laurea magistrale in Giurisprudenza (CLMG) le impressioni complessivamente maturate dagli studenti sulla didattica impartita si confermano, anche nell'a.a. 2016-'17, decisamente favorevoli ed evidenziano pure un leggero incremento dei punteggi medi di valutazione rispetto all'anno precedente. Tutti gli item che compongono il questionario di valutazione registrano valori medi superiori a 7,50 e i più apprezzati dagli studenti risultano essere *il rispetto degli orari di svolgimento delle lezioni* (media complessiva pari a 8,72 rispetto a 8,64) e *la reperibilità del docente per chiarimenti e spiegazioni* (8,48 vs 8,42). Sul fronte opposto, l'aspetto meno gradito, e l'unico che registra una lieve diminuzione dei punteggi medi rispetto alla passata edizione, riguarda ancora una volta l'utilità percepita dell'apporto dei *teaching assistant* (media pari a 7,50 rispetto a 7,53 dell'a.a.2015-'16).

Anche con riguardo agli aspetti di sintesi delle valutazioni si conferma il trend di leggero miglioramento delle opinioni complessive, che dà luogo a punteggi medi sempre superiori a 8 (per l'esattezza: 8,16 per la qualità della didattica impartita – rispetto a 8,03 dell'a.a. 2015-'16, 8,21 - vs. 8,12 - per l'interesse dei temi trattati, e 8,06 – rispetto a 7,93 - per quanto riguarda la soddisfazione complessiva per come sono stati svolti gli insegnamenti).

### **3.3.2.2 Opinioni sull'andamento di un anno di corso**

#### **Risultati complessivi di Ateneo**

Nell'edizione 2016-'17 le opinioni complessive sull'andamento di un anno di corso riferite alla totalità dei programmi formativi di I e II livello erogati dall'Ateneo risultano ampiamente positive, con valori medi quasi ovunque superiori a 7 (su scala 1-10 – cfr. Fig.2). I giudizi più elevati (con punteggi medi uguali o superiori a 8/10) riguardano, in particolare, l'adeguatezza delle aule in cui si svolgono le lezioni (item n. 7, media globale di Ateneo pari a 8,38) e i contenuti degli insegnamenti impartiti nell'anno considerato (item n. 10, 7,39). Dal confronto tra le tre Scuole si osserva come, per la gran parte degli item considerati, le opinioni che fanno capo a Giurisprudenza siano quasi sempre meno favorevoli rispetto a quelle riconducibili alle altre due Scuole (una situazione sostanzialmente rovesciata rispetto a quella emergente dalla valutazione degli insegnamenti). Se si considera che gli aspetti sui quali si manifesta il gap maggiore in termini di livelli di soddisfazione sono quelli organizzativi (item n. 6 e 8) e infrastrutturali (item n.7), si può trarre la conclusione che gli studenti del CLMG tendono ad apprezzare in misura molto elevata tutto ciò che riguarda la didattica in senso stretto e un po' meno le caratteristiche strutturali e di contesto come le aule, l'organizzazione dell'orario delle lezioni e altri fattori di natura organizzativa.

#### **Corsi di laurea della Scuola Universitaria (Undergraduate)**

Le valutazioni riferite all'insieme dei Corsi di Studio della Scuola Universitaria risultano largamente favorevoli e quasi tutte in leggero miglioramento rispetto ai valori registrati nella precedente rilevazione. Come già osservato a livello di Ateneo, molto apprezzati (con punteggi medi uguali o superiori a 8/10) risultano l'insieme degli insegnamenti impartiti nell'anno considerato (media 8,04 vs. 8,00), le aule in cui si svolgono le lezioni (media complessiva pari a 8,42 rispetto a 7,17 dell'edizione 2015-'16), e, in aggiunta, la coerenza e utilità dei temi studiati rispetto agli obiettivi del corso (media 8,01 rispetto a 7,99). L'unico aspetto per il quale la soddisfazione espressa dagli studenti si mantiene su un livello relativamente più basso – ma comunque ampiamente positivo – è quello dell'adeguatezza del carico di studio degli insegnamenti previsti nell'anno (valore medio pari a 7,14 vs. 7,15 della precedente rilevazione).

L'analisi dei dati distinta per percorso di studio delinea un quadro piuttosto omogeneo, nell'ambito del quale sono in gran parte riscontrabili le tendenze di fondo indicate a livello generale. Nel dettaglio, i corsi di laurea che registrano punteggi medi quasi sempre superiori rispetto a quelli globali di Scuola sono CLEF, BIG e CLEAM, mentre sul fronte opposto si collocano, anche in quest'edizione dell'indagine, il CLES e il CLEACC (a cui si aggiunge, per diversi item, anche il BIEF), con valutazioni medie che risultano relativamente meno soddisfacenti per la quasi totalità degli item considerati.

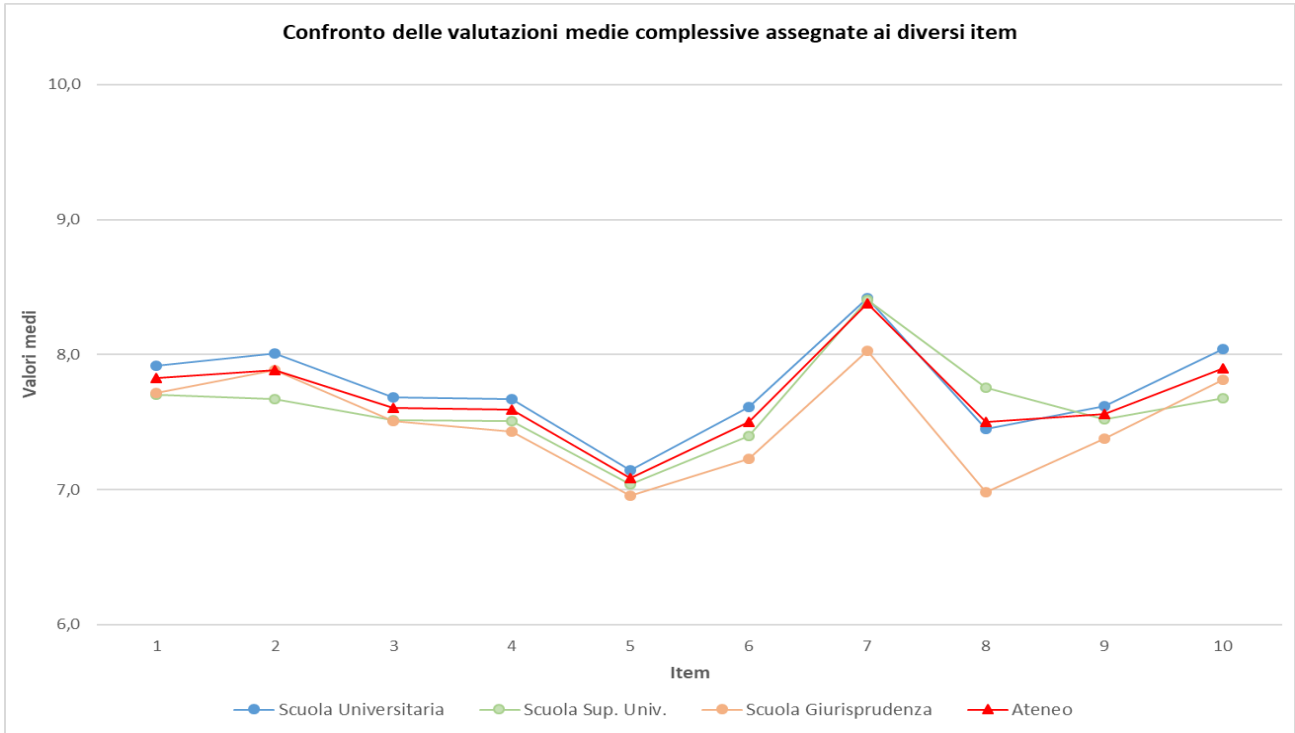
#### **Corsi di laurea della Scuola Superiore Universitaria (Graduate)**

Per quanto concerne i percorsi di studio della Scuola Graduate i giudizi complessivamente raccolti si confermano positivi e in linea con quelli registrati nella precedente rilevazione.

In particolare, si rafforza l'apprezzamento per il modo in cui è stato congegnato l'orario delle lezioni degli insegnamenti previsti nel periodo di riferimento (media totale pari a 7,75 rispetto a 7,55 dell'edizione 2015-'16), per l'organizzazione complessiva degli insegnamenti (7,40 vs. 7,31) e per il carico di studio previsto dagli stessi (7,04 vs. 6,98), mentre si mantengono sui livelli più elevati le valutazioni espresse sull'adeguatezza delle aule in cui si svolgono le lezioni (media pari a 8,40 rispetto a 8,30 della precedente rilevazione).

Dall'esame delle risposte distinte per programma formativo si nota che i punteggi medi quasi sempre superiori rispetto a quelli globali di Scuola sono assegnati dagli studenti dei corsi MM e ACME mentre, all'opposto, le valutazioni relativamente meno favorevoli per la maggior parte degli item considerati fanno capo a GIO e ESS.

Fig. 2: valutazione di un anno di corso - a.a.2016-'17: esiti complessivi per Ateneo e Scuole



**Decodifica degli item del questionario di valutazione di un anno di corso**

- 1: Il corpo docente nel suo complesso.
- 2: I temi e le discipline studiate (utilità e coerenza con gli obiettivi del corso).
- 3: Il livello di integrazione tra gli insegnamenti previsti dal piano studi.
- 4: Le modalità didattiche utilizzate (lezioni frontali, discussione di casi, simulazioni, field project, e-learning etc.).
- 5: Il carico di studio degli insegnamenti previsti nel periodo di riferimento.
- 6: L'organizzazione complessiva degli insegnamenti previsti nel periodo di riferimento.
- 7: L'adeguatezza delle aule in cui si sono svolte le lezioni (si vede, si sente, si trova posto).
- 8: Il modo in cui è stato congegnato l'orario delle lezioni degli insegnamenti previsti nel periodo di riferimento (tale da consentire una frequenza e una attività di studio individuale adeguata).
- 9: L'attività di coordinamento e raccordo svolta dal direttore del programma.
- 10: Gli insegnamenti dell'anno di corso considerato (nel loro insieme).

### **Corsi di laurea della Scuola di Giurisprudenza**

Anche con riferimento al programma magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza le opinioni mediamente assegnate nell'ambito di questa indagine si confermano decisamente positive e in linea con quelle della precedente edizione. In particolare, si rafforza leggermente l'apprezzamento per il corpo docente (media complessiva pari 7,72 rispetto a 7,69 dell'edizione 2015-'16) e per l'insieme degli insegnamenti impartiti nell'anno considerato (7,81 vs. 7,79); marginale risulta, invece, il calo delle valutazioni assegnate all'utilità e alla coerenza dei temi e delle discipline studiate rispetto agli obiettivi del corso (media pari a 7,88 rispetto a 7,91 della precedente rilevazione), all'adeguatezza delle aule in cui si svolgono le lezioni (8,03 vs. 8,07) e all'organizzazione complessiva degli insegnamenti (7,23 vs. 7,25).

### **3.3.2.3 Opinioni dei laureandi sull'esperienza universitaria**

#### **Premessa**

Con riferimento alle opinioni espresse dai laureandi, diversamente dall'impostazione adottata nelle precedenti relazioni e allo scopo di privilegiare la sinteticità senza rinunciare alla trattazione degli elementi più rilevanti, il Nucleo ha ritenuto utile ripartire le analisi in due sezioni distinte:

- A. nella prima ci si soffermerà sui principali aspetti di valutazione dei programmi formativi (con particolare riguardo a quelli che fanno capo agli indicatori proposti da ANVUR per il monitoraggio annuale dei corsi di studio), mantenendo un approccio più analitico che prevede un esame distinto per Scuola;
- B. nella seconda si fornirà una panoramica dei giudizi di soddisfazione riferiti ai principali servizi e infrastrutture messi a disposizione degli studenti, presentati a livello aggregato di Ateneo (trattandosi, per la loro quasi totalità, di strutture, iniziative e opportunità offerte in modo indifferenziato a tutta la popolazione studentesca).

#### **A. Soddisfazione per i percorsi frequentati**

##### **Corsi di laurea della Scuola Universitaria (Undergraduate)**

Le rilevazioni condotte nei confronti degli studenti dei corsi di laurea triennale iscritti alle sessioni di laurea del 2016 hanno dato luogo ad esiti ampiamente favorevoli e, per la gran parte, allineati a quelli della precedente indagine. La quota complessiva di laureandi soddisfatti<sup>47</sup> per la preparazione conseguita, ad esempio, si conferma pari al 96,3% (cfr. Tab.4), mentre a livello di singoli percorsi formativi, se si eccettuano il CLES, che registra un calo effettivo dell'incidenza delle valutazioni positive (dal 96,2 al 94,1%), ed il CLEAM (per il quale la quota di soddisfatti si mantiene superiore al 96%, in linea con i valori della passata edizione), si assiste a un incremento delle percentuali di soddisfazione rispetto a alla coorte d laureandi 2015.

Sostanzialmente invariate si mantengono le opinioni sul contributo fornito dai corsi di studio all'acquisizione delle abilità e delle attitudini che l'esperienza formativa in Bocconi intende sviluppare, tra le quali la capacità di presentare in pubblico continua a risultare quella dichiarata come posseduta dalla quota minore di laureandi (55,6%, comunque in leggero aumento rispetto al 53,6% del 2015). Tra gli aspetti che i laureandi triennali mostrano di apprezzare in modo leggermente più diffuso rispetto ai colleghi della coorte precedente si segnalano *il grado d'integrazione riscontrato*

---

<sup>47</sup> Si considera come quota di soddisfatti la somma di coloro che rispondono "decisamente sì" o "più sì che no" agli item considerati rispetto al totale dei rispondenti.

tra gli insegnamenti previsti nel piano di studi (da 86,5% a 88% di risposte positive) e l'adeguatezza del carico di studi degli insegnamenti a fronte della durata del corso (dal 77% all'80%).

Riguardo alla *soddisfazione complessiva* per i corsi di laurea frequentati prosegue il trend che segnala un leggero ma progressivo miglioramento delle percentuali di risposte favorevoli (93,8% a livello complessivo di Scuola, rispetto al 92,6% del 2015 e al 90,7% del 2014), cui si associa il leggero aumento (dal 69% al 70%) della quota di coloro che confermerebbero esattamente la scelta di studi compiuta (stesso percorso in Bocconi); si attesta, invece, al 22% la percentuale dei rispondenti che, pur rimanendo all'interno della stessa Università, frequenterebbero un altro programma formativo. Tra i singoli percorsi è il CLEAM quello in cui si concentra la quota maggiore di laureandi che effettuerebbero una scelta diversa (oltre il 29% dichiara che avrebbe preferito frequentare un altro programma triennale offerto dalla Bocconi, una quota in aumento rispetto al 25% della coorte 2015) mentre, sul fronte opposto, si segnalano i laureandi del BIEMF, che in larga maggioranza (circa il 79%) ripeterebbero lo stesso percorso formativo.

Tab. 3.4: trend triennale delle valutazioni positive relative agli aspetti di sintesi dei corsi di studio (somma delle risposte % "decisamente sì" e "più sì che no") – corsi di laurea della Scuola Universitaria

Item Laureandi	Soddisfazione per la preparazione acquisita	Soddisfazione complessiva per il corso di studio	Se potesse tornare indietro, si iscriverebbe nuovamente allo stesso corso di studio
2016	96,3%	93,8%	70,0%
2015	96,3%	92,6%	69,2%
2014	95,1%	90,7%	68,5%

### **Corsi di laurea della Scuola Superiore Universitaria (Graduate)**

Anche nell'ambito dei percorsi magistrali offerti dalla Scuola Graduate le valutazioni espresse dalla coorte dei laureandi 2015-'16 si confermano complessivamente positive e su livelli sostanzialmente stabili rispetto a quelli della precedente rilevazione. La percentuale complessiva di studenti soddisfatti per la preparazione acquisita si mantiene ad un livello di poco superiore al 93% (cfr. Tab.5), mentre con riferimento ai singoli programmi la situazione si mostra più articolata: alcuni di essi (come ACME, DES-ESS e soprattutto il CLELI) registrano un evidente aumento dell'incidenza delle valutazioni positive rispetto alla coorte 2015-'16; all'opposto, altri corsi (Management, IM e AFC) riscontrano una riduzione dei livelli di soddisfazione dell'ordine del 2-3%. Mediamente stabili (o leggermente in aumento) appaiono le valutazioni positive in merito alle competenze trasversali che i laureandi ritengono di aver acquisito al termine degli studi, con l'unica eccezione rappresentata dalle abilità *comunicative orali*, per le quali la quota dei soddisfatti scende al 73% dal 76% dell'a.a.2014-'15.

Gli aspetti che i laureandi mostrano di apprezzare in misura leggermente maggiore rispetto alla coorte precedente sono il ricorso ad *attività didattica strutturata in modo attivo* (88% di valutazioni favorevoli rispetto all'86,4% del 2014-'15) e *l'attività di coordinamento e di raccordo svolta dal direttore del corso di laurea* (86,7% vs. 85,4%); in entrambi i casi, i dati di soddisfazione si riportano sui livelli della coorte 2013-'14 (testimoniando che il calo registrato nell'edizione dello scorso anno dell'indagine era solo temporaneo). In lieve arretramento in termini percentuali si mostrano, invece, le valutazioni favorevoli riguardanti la presenza di un *clima d'aula* positivo e proficuo (84,2% di risposte positive contro l'85,7% della precedente coorte di laureandi), così come aumenta la quota di coloro che ritiene di aver riscontrato (spesso o molto spesso) *sovrapposizioni/ripetizioni inutili di temi e contenuti già trattati nei precedenti percorsi triennali*, (oltre il 27% dei rispondenti rispetto al 24% del 2014-15). Un miglioramento dei giudizi si osserva, inoltre, con riferimento a tutti gli aspetti riguardanti l'esperienza di

elaborazione della tesi di laurea: dall'assistenza e supervisione ricevute durante la preparazione del lavoro di tesi alle strutture messe a disposizione dall'Ateneo a supporto di tale attività fino all'utilità della stessa ai fini del completamento della formazione e della verifica delle proprie capacità progettuali e di sintesi, le valutazioni favorevoli aumentano dell'ordine dell'1-3%.

I dati relativi alla valutazione complessiva per il percorso frequentato evidenziano una sostanziale stabilità dei giudizi a livello aggregato di Scuola, con una quota di laureandi soddisfatti che si assesta al 92,4% (percentuale in linea con i valori delle precedenti edizioni -cfr. Tab. 5), mentre i valori distinti per corso di studio mostrano, come sempre, un quadro piuttosto articolato che non consente di ricavare una tendenza univoca, sebbene la quota di studenti soddisfatti risulti sempre superiore all'88% (con una punta massima del 98% tra i laureandi di MM). E' comunque da rilevare favorevolmente l'incremento delle valutazioni positive riferite ai tre programmi che nella precedente edizione avevano registrato un discreto calo dei livelli di soddisfazione (precisamente: CLEFIN, DES/ESS e, soprattutto, CLELI<sup>48</sup>).

A livello aggregato di Scuola resta pressoché invariata, rispetto alla precedente rilevazione, anche la percentuale di coloro che si iscriverebbero nuovamente allo stesso corso della Bocconi (pari al 70%), mentre risulta in leggero calo la quota dei rispondenti che, pur confermando la scelta dell'Ateneo, frequenterebbero un altro programma formativo (19,2% vs 20,1% del 2014-'15). Tra i singoli Corsi di Studio si segnala MM, che vanta la più ampia quota di laureandi che rifarebbero lo stesso percorso (84%), mentre è ancora una volta Management il programma in cui si concentra la quota maggiore di studenti che modificherebbero la scelta compiuta (47% circa, in ulteriore aumento rispetto a poco più del 43% della coorte di laureati 2014-'15).

Tab. 3.5: trend triennale delle valutazioni positive relative agli aspetti di sintesi dei corsi di studio (somma delle risposte % "decisamente sì" e "più sì che no") – corsi di laurea magistrale della Scuola Superiore Universitaria

Item Laureandi	Soddisfazione per la preparazione acquisita	Soddisfazione complessiva per il corso di studio	Se potesse tornare indietro, si iscriverebbe nuovamente allo stesso corso di studio
2015-'16	93,2%	92,4%	70,0%
2014-'15	93,6%	92,5%	70,2%
2013-'14	92,5%	92,5%	69,8%

### **Corsi di laurea della Scuola di Giurisprudenza**

Le opinioni formulate dai laureandi del CLMG sul percorso formativo svolto risultano decisamente favorevoli, mostrando di confermare per diversi aspetti il trend di miglioramento rilevabile rispetto alle precedenti rilevazioni. A questo riguardo, le evidenze principali che appare opportuno richiamare sono l'elevato l'apprezzamento per la preparazione complessivamente acquisita (le valutazioni positive passano dal 94% della coorte 2014-'15 al 95% di quella in esame), la soddisfazione per *l'integrazione esistente tra i vari insegnamenti previsti dal piano di studi* (87% di risposte positive rispetto all'82% della precedente indagine) e per *l'utilizzo di modalità didattiche di tipo attivo* (81,6% rispetto a poco più del 76%), così come le impressioni maturate sull'esperienza di elaborazione della tesi di laurea in tutti i suoi aspetti, dalla supervisione e assistenza ricevute (con una quota di soddisfatti che passa da circa il 90% a quasi il 92%) all'adeguatezza delle strutture messe a disposizione dall'Ateneo (92% rispetto all'88%) fino all'utilità percepita di tale attività (91% vs. 86%). Per quanto riguarda le

<sup>48</sup> Quest'ultimo CdS, in particolare, torna a riscontrare una percentuale di laureandi soddisfatti superiore al 95%, dimostrando che il calo evidenziato nell'ambito della coorte 2014-'15 era dovuto a fenomeni contingenti (come dettagliatamente spiegato nella relazione dello scorso anno, a cui si rimanda).

competenze trasversali, ancora una volta si rileva che sono la resistenza allo stress, le capacità organizzative e la rapidità di apprendimento di nuove informazioni quelle che la gran parte dei rispondenti (oltre il 70%) riconosce come decisamente acquisite al termine del percorso formativo, mentre le abilità ritenute in pieno possesso dalla quota minore di laureandi sono quelle comunicative (in particolare la capacità di comunicare in forma scritta è considerata decisamente acquisita solo dal 42% dei rispondenti).

Largamente favorevoli si mantengono, infine, i giudizi di sintesi sul percorso di studio frequentato (la quota dei laureandi decisamente o abbastanza soddisfatti si attesta al 95,6%, in aumento rispetto al 93,8% della coorte 2014-'15 – cfr. Tab.6) mentre appare in linea con la passata edizione (73,8% vs. 73,2%) la percentuale di coloro che, se potessero tornare indietro, si iscriverebbero nuovamente al percorso magistrale quinquennale in Giurisprudenza in Bocconi.

Tab. 3.6: trend triennale delle valutazioni positive relative agli aspetti di sintesi dei corsi di studio (somma delle risposte % “decisamente si” e “più si che no”) – corso di laurea magistrale in Giurisprudenza (CLMG).

Item Laureandi	Soddisfazione per la preparazione acquisita	Soddisfazione complessiva per il corso di studio	Se potesse tornare indietro, si iscriverebbe nuovamente allo stesso corso di studio
2015-'16	95,3%	95,6%	73,8%
2014-'15	94,3%	93,8%	73,2%
2013-'14	91,6%	93,4%	81,0%

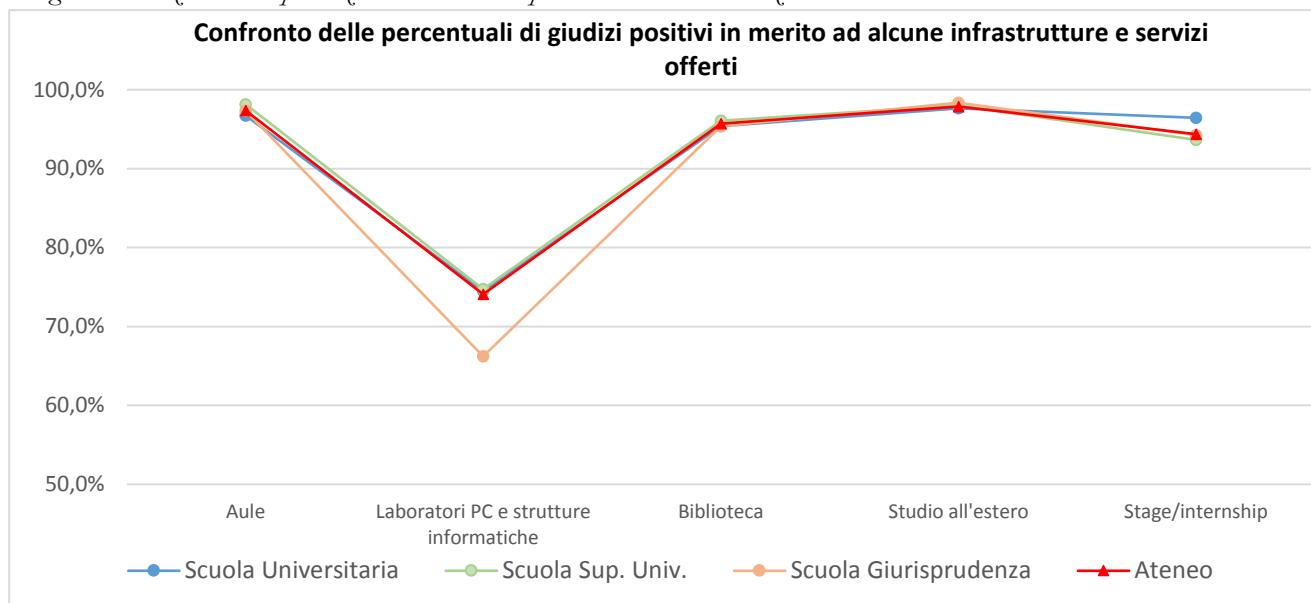
## B. Soddisfazione sulle infrastrutture e i principali servizi offerti

Le valutazioni assegnate alle dotazioni e alle infrastrutture a supporto della didattica dalla totalità degli studenti in procinto di laurearsi nell'a.a. 2016-'17 si confermano mediamente molto positive: dal grafico della Fig.3 si può osservare che elevatissima si mantiene (intorno al 97% per tutte le Scuole) la quota dei laureandi che considerano adeguate *le aule in cui si svolgono le lezioni* e su livelli simili si mostra la soddisfazione per i servizi offerti dalla *Biblioteca di Ateneo* (considerati adeguati dal 96% dei rispondenti complessivi – un livello che risulta praticamente equivalente nelle tre Scuole). Meno “plebiscitario”, ma comunque elevato, risulta invece l'apprezzamento per i *laboratori e delle attrezzature informatiche* messi a disposizione dall'Università, che sono giudicati numericamente adeguati dal 74% di tutti i laureandi che hanno dichiarato di averli utilizzati (una percentuale che scende al 66% tra gli studenti del CLMG).

Per quanto riguarda le principali opportunità e servizi offerti durante il percorso universitario, la soddisfazione per le esperienze di *studio all'estero* e di *stage* svolte resta essenzialmente sui massimi in tutti i cicli formativi, se si considera che le percentuali complessive di giudizi favorevoli sono pari, rispettivamente, al 98% e al 94%, con una sostanziale convergenza anche a livello di Scuola (sebbene, con riferimento agli stage, i laureandi dei percorsi triennali che si dichiarano soddisfatti dell'esperienza svolta raggiungano il 96,4%).



Fig.3: Valutazione dell'esperienza universitaria da parte dei laureandi – edizione 2016-'17



Tab. 3.7: Valutazione dell'esperienza universitaria da parte dei laureandi – edizione 2016-'17 – confronto dei valori medi assegnati ad alcuni servizi offerti

Ambito di riferimento	Supporto fornito dal Career Service	Organizzazione Serv. Ristorazione	Qualità complessiva Residenze	Supporto per borse e agevolazioni
Scuola Universitaria	7,78	7,36	6,96	7,12
Scuola Superiore Universitaria	8,14	7,40	7,28	7,62
Scuola Giurisprudenza	8,48	7,59	7,30	7,30
<b>Ateneo</b>	<b>8,02</b>	<b>7,39</b>	<b>7,11</b>	<b>7,35</b>

Ampiamente apprezzati risultano anche il supporto e l'assistenza forniti dal Career Service di Ateneo (la valutazione media complessiva assegnata dai laureandi di tutti i corsi di studio è pari a 8,02 su scala 1-10 – cfr. Tab.7) e buone sono le impressioni maturate sui principali servizi facenti capo all'ISU Bocconi, dalla ristorazione (7,4 è il punteggio medio ricevuto a livello globale di Ateneo), agli alloggi presso le residenze universitarie (7,1) fino al supporto per l'accesso alle borse di studio e alle altre agevolazione economiche previste (7,35).

### 3.3.2.4 Confronto delle opinioni degli studenti italiani e di quelli internazionali

A conclusione della disamina dei risultati emergenti dalle tre rilevazioni oggetto della presente relazione il Nucleo ritiene utile illustrare e commentare brevemente le valutazioni complessivamente assegnate ponendo a confronto quelle che fanno capo agli studenti italiani con quelle espresse dagli studenti internazionali<sup>49</sup>. Il progressivo incremento dell'incidenza di questa seconda tipologia di studenti registratasi negli anni recenti (per

<sup>49</sup> Si precisa che si considerano qui come "internazionali" le seguenti tipologie di studenti:

1. per i percorsi di I livello (corsi di laurea e corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza), coloro che hanno conseguito il diploma di Scuola Superiore all'estero oppure presso un Istituto internazionale con sede in Italia;
2. per i percorsi di II livello, gli studenti con cittadinanza straniera (criterio ritenuto per questa fattispecie più appropriato rispetto a quello della sede di svolgimento degli studi precedenti, che avrebbe impedito di considerare come internazionali gli studenti stranieri che effettuano il loro percorso triennale in Bocconi).

quanto variamente distribuita nei diversi corsi di studio in funzione delle caratteristiche di maggiore o minore internazionalizzazione che li contraddistinguono) rende infatti interessante effettuare un'analisi comparata di questo tipo, che può servire a comprendere se le esperienze formative pregresse sviluppate in contesti differenti possono in qualche modo influenzare le percezioni maturate sulla qualità della didattica impartita e del percorso di studi svolto<sup>50</sup>.

Tab. 3.8: *rilevazione di fine semestre sui singoli insegnamenti: distribuzione dei rispondenti frequentanti per ciclo di studio e per provenienza*

Livello di riferimento	N° Studenti		% Italiani	% Internazionali
	Italiani	N. Studenti Internazionali		
Scuola Universitaria	30.901	5.744	84,3%	15,7%
Scuola Superiore Universitaria	13.312	3.783	77,9%	22,1%
Scuola Giurisprudenza	5.243	238	95,7%	4,3%
<b>Ateneo</b>	<b>49.456</b>	<b>9.765</b>	<b>83,5%</b>	<b>16,5%<sup>51</sup></b>

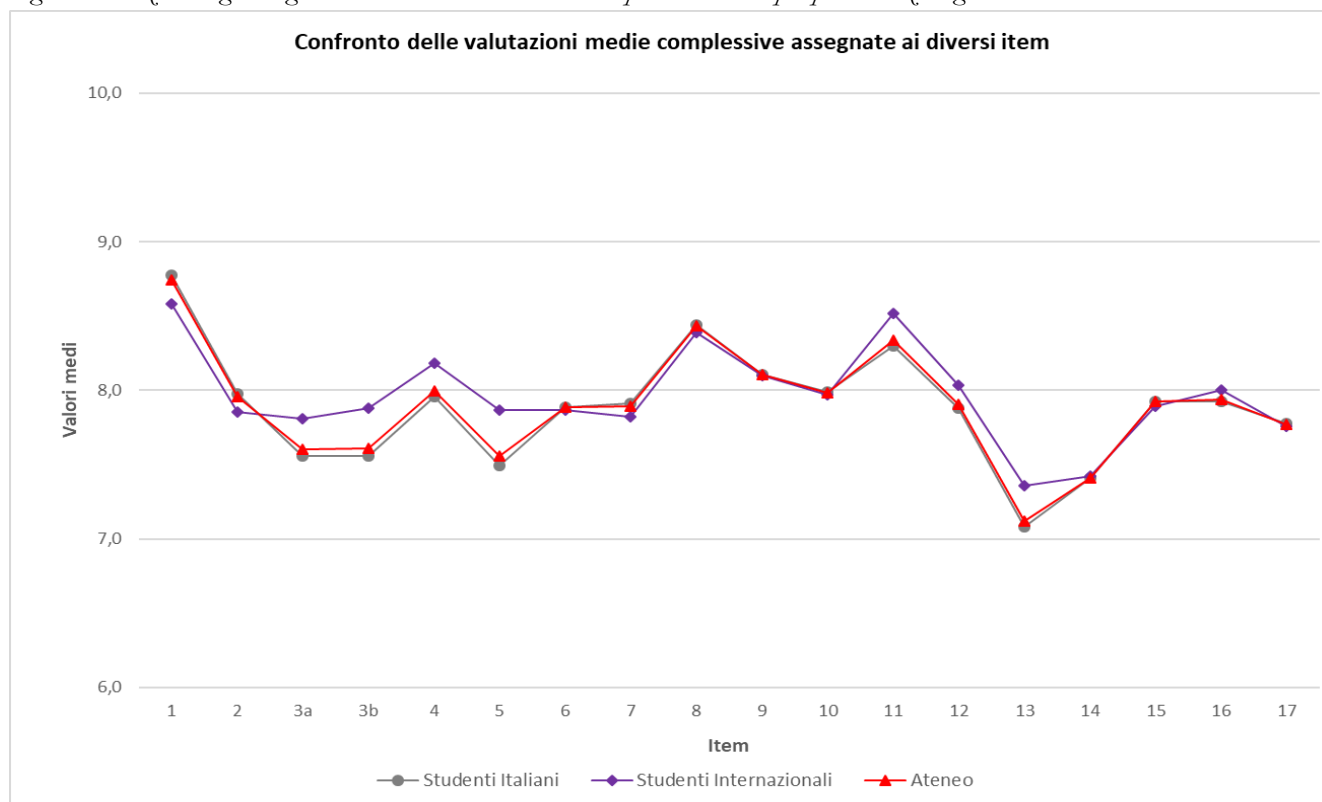
Osservando l'andamento delle valutazioni medie assegnate dagli studenti italiani e da quelli internazionali nell'ambito della rilevazione estensiva sugli insegnamenti impartiti (cfr. Fig.4) si nota come i livelli di soddisfazione siano leggermente più elevati tra questa seconda categoria di studenti per la maggior parte degli aspetti considerati (le uniche eccezioni, in cui i punteggi medi risultano inferiori di circa 1/10 di punto rispetto a quelli assegnati dagli studenti italiani riguardano: il rispetto degli orari di svolgimento delle attività didattiche – item n.1, l'adeguatezza delle conoscenze preliminari possedute ai fini della comprensione degli argomenti trattati – item n.2, la chiarezza espositiva dei docenti – item n.7). In particolare, la più ampia differenza di opinioni (in positivo per gli studenti internazionali) si manifesta, mediamente, sui seguenti item:

- adeguatezza del materiale didattico fornito (item n.3b: punteggio medio di valutazione pari a 7,88 rispetto a 7,56 assegnato dagli studenti italiani);
- coerenza del carico di studi rispetto ai crediti assegnati ai singoli insegnamenti (item n.5: 7,86 vs 7,49);
- utilità dell'apporto fornito dai *teaching assistant* (item n.13: 7,36 vs. 7,08).

<sup>50</sup> E' opportuno specificare, al riguardo, che i confronti che seguono sono stati resi possibili grazie alle analisi stratificate sviluppate dall'Ufficio Valutazione di Ateneo su indicazione del Presidio di Qualità (che ha accolto in tal senso l'invito formulato dal Nucleo nella relazione dello scorso anno), per lo svolgimento delle quali si è provveduto a tenere traccia delle necessarie informazioni di background degli studenti partecipanti alle rilevazioni (segnatamente: cittadinanza e sede/Istituto di conseguimento del Diploma di Scuola Superiore) prima di procedere con l'anonimizzazione delle risposte fornite. Si precisa anche che le analisi sviluppate dall'Ufficio (e presentate di seguito) consistono in semplici statistiche descrittive, da cui si possono desumere indicazioni di massima sulle impressioni mediamente generate dalle due categorie di rispondenti, ma che non consentono di trarre conclusioni accurate sulla misura dell'effetto che il background formativo dello studente può avere nelle opinioni maturate, che richiede lo sviluppo di più accurate analisi di tipo inferenziale (che ci si riserva di effettuare in futuro).

<sup>51</sup> La maggiore incidenza di studenti internazionali che si registra nella rilevazione avente ad oggetto la didattica impartita nei singoli insegnamenti (rispetto alle altre due indagini richiamate in queste pagine) è dovuta al fatto che ad essa partecipano anche gli studenti stranieri in scambio o che frequentano corsi singoli, che invece sono esclusi per definizione dalle altre rilevazioni.

Fig. 4: valutazione degli insegnamenti - a.a.2016-'17: esiti complessivi distinti per provenienza degli studenti



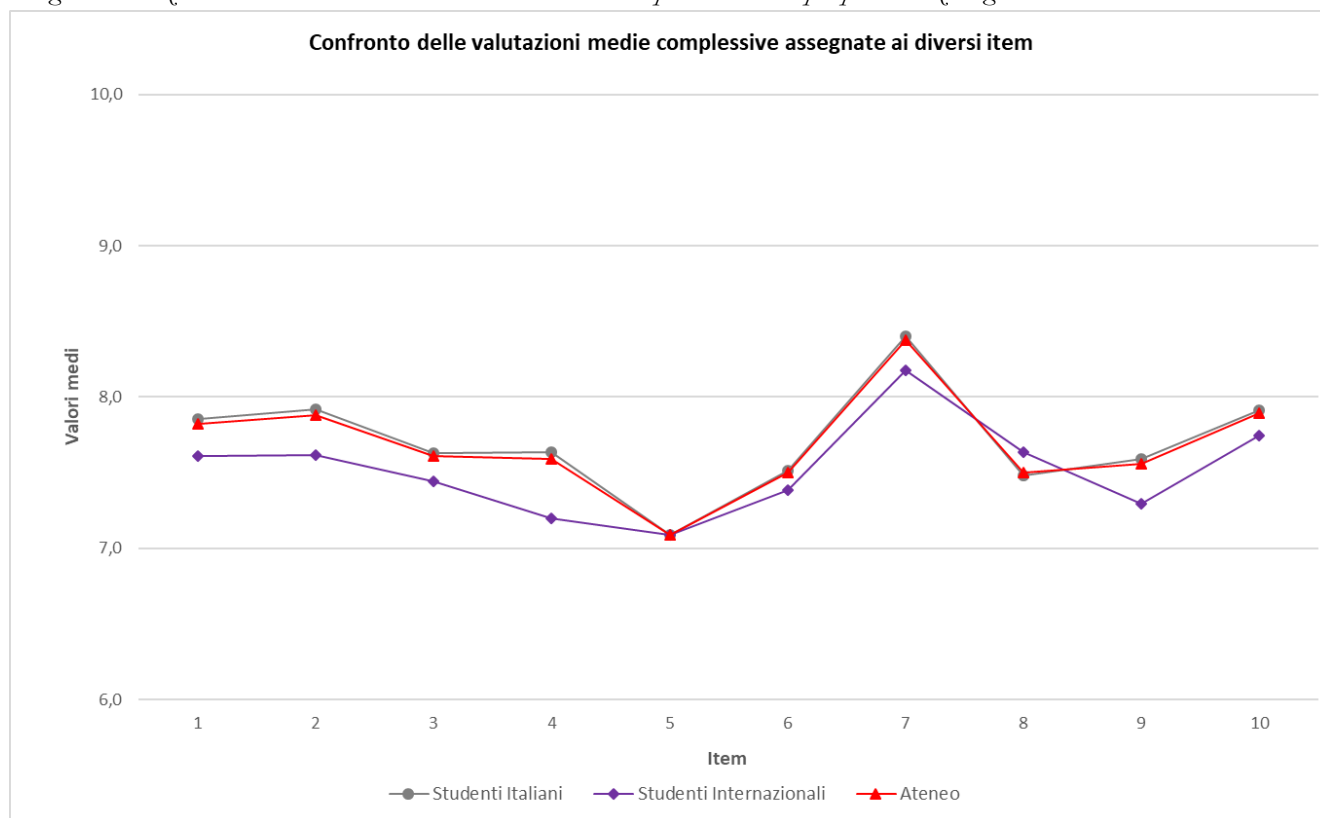
Tab. 3.9: rilevazione al termine di un anno di corso: distribuzione dei rispondenti per ciclo di studio e per provenienza

Livello di riferimento	N° Studenti Italiani	N. Studenti Internazionali	% Italiani	% Internazionali
Scuola Universitaria	4.370	592	88,1%	11,9%
Scuola Superiore Universitaria	2.608	368	87,6%	12,4%
Scuola Giurisprudenza	903	13	98,6%	1,4%
<b>Ateneo</b>	<b>7881</b>	<b>973</b>	<b>89,0%</b>	<b>11,0%</b>

Per quanto riguarda la rilevazione svolta al termine dell'anno accademico l'analisi stratificata delle valutazioni mostra un quadro sostanzialmente rovesciato rispetto a quello sopra illustrato (cfr. Fig.5): per la quasi totalità degli aspetti indagati sono, infatti, gli studenti italiani ad esprimere giudizi mediamente più favorevoli (con l'unica eccezione riguardante il tema dell'adeguatezza del modo in cui è congegnato l'orario delle lezioni degli insegnamenti - item n.8 - al quale gli studenti internazionali assegnano un punteggio di valutazione medio pari a 7,64 rispetto a 7,48 riconducibile agli studenti italiani). Gli aspetti sui quali emerge la più ampia divergenza di pareri (in positivo per gli studenti italiani) sono:

- l'utilità e la coerenza delle discipline studiate rispetto agli obiettivi del corso di studio (item n.2: punteggio medio pari a 7,92 rispetto a 7,62 attribuito dagli studenti internazionali);
- l'efficacia delle modalità didattiche utilizzate (item n.4: 7,64 vs 7,20);
- l'attività di coordinamento e raccordo svolta dal direttore del corso di studio (item n.9: 7,59 vs 7,30).

Fig. 5: valutazione di un anno di corso - a.a.2016-'17: esiti complessivi distinti per provenienza degli studenti



Tab. 3.10: indagine sui laureandi: distribuzione dei rispondenti per ciclo di studio e per provenienza

Livello di riferimento	N° Studenti Italiani	N. Studenti Internazionali	% Italiani	% Internazionali
Scuola Universitaria	1.889	260	87,9%	12,1%
Scuola Superiore Universitaria	1.657	219	88,3%	11,7%
Scuola Giurisprudenza	283	13	95,6%	4,4%
<b>Ateneo</b>	<b>3829</b>	<b>492</b>	<b>88,6%</b>	<b>11,4%</b>

Anche l'esame dei dati disaggregati relativi all'indagine sull'esperienza universitaria complessiva rivela come la quota di laureandi italiani soddisfatti sia leggermente superiore rispetto a quella degli internazionali con riferimento a tutti e tre gli aspetti di valutazione di sintesi relativi ai percorsi frequentati (cfr. Fig.6). Sebbene in quest'ultimo ambito il gap risulti molto ridotto (dell'ordine dell'1-2%), rivelando una sostanziale convergenza di giudizi da parte delle varie tipologie di laureandi, una conclusione che può essere ricavata dall'intreccio di questi confronti è che gli studenti internazionali sembrerebbero maggiormente soddisfatti delle singole attività didattiche svolte, tendendo poi a ridimensionare le proprie percezioni favorevoli quando si pongono in una prospettiva di più ampio respiro.

Un'altra chiave di lettura che potrebbe aiutare a spiegare, almeno in parte, questo andamento altalenante delle impressioni maturate dagli studenti internazionali è quella di tenere conto dell'apporto valutativo offerto dagli studenti stranieri in scambio, che a ben vedere costituiscono la componente addizionale che differenzia, quantomeno dal punto di vista dimensionale, l'indagine condotta al termine degli insegnamenti rispetto alle altre due. In effetti, se si provvede a rielaborare i dati delle valutazioni stratificate riguardanti il primo tipo di rilevazione depurandole da quelle espresse dagli studenti stranieri "incoming" si ottiene un quadro caratterizzato

da una maggiore omogeneizzazione dei giudizi che, tranne alcune eccezioni riguardanti isolati item, tendono ad allinearsi a quelli medi complessivi di Ateneo (come facilmente desumibile dall'esame delle spezzate riportate nella Fig.7).

Fig. 6: indagine sui laureandi - a.a.2016-'17: valutazioni dei Corsi di Studio distinte per provenienza degli studenti

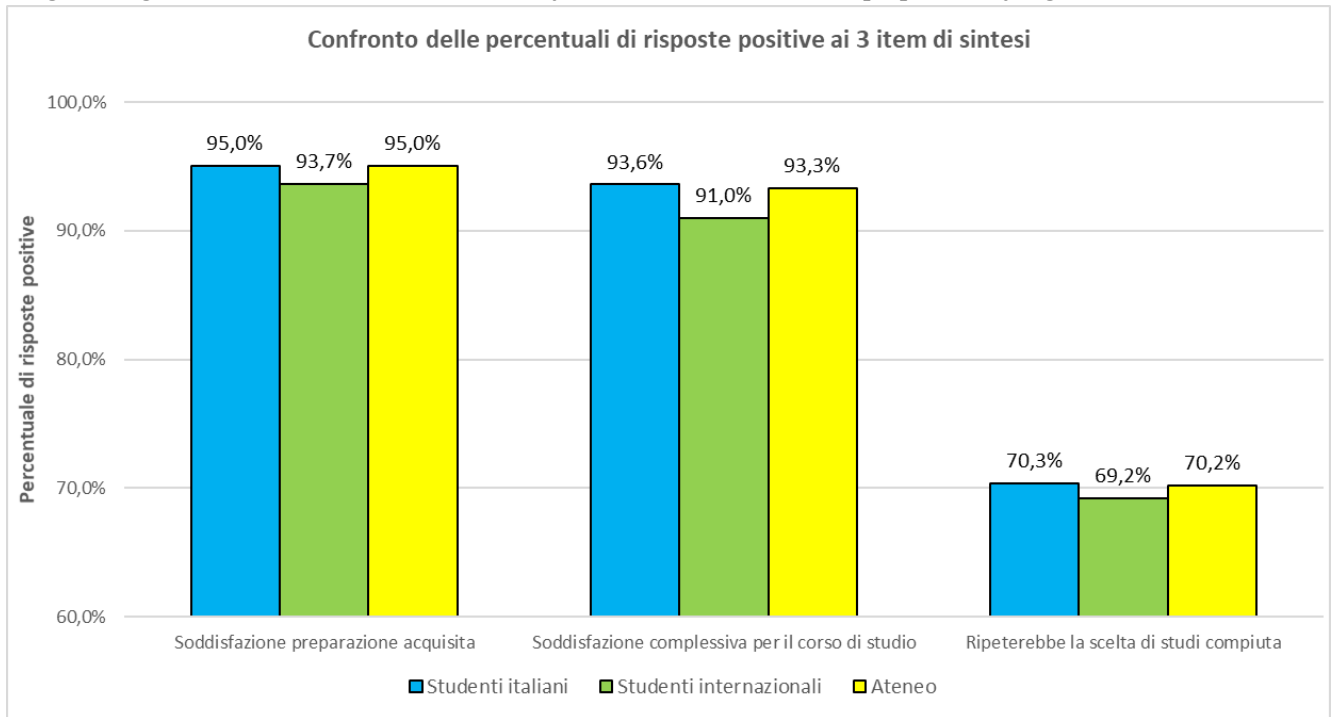
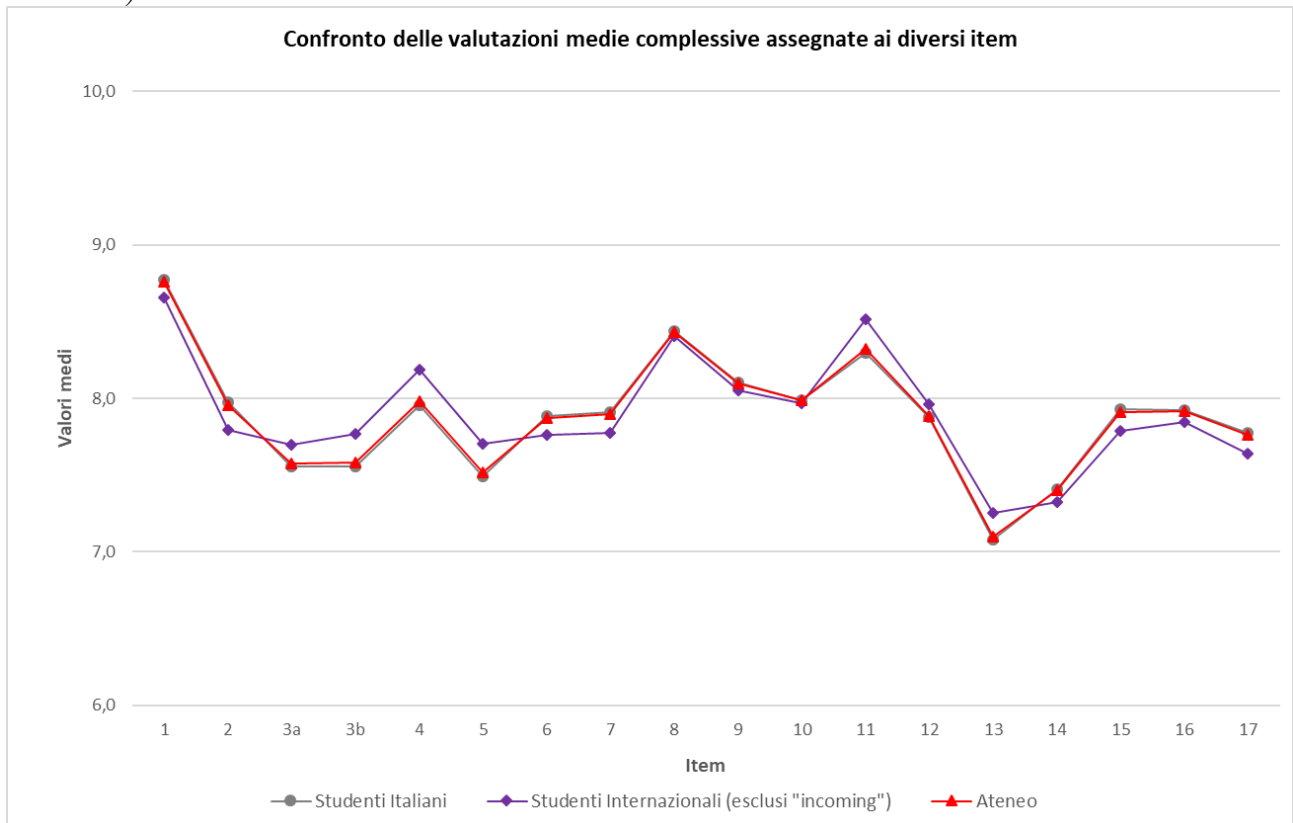


Fig. 7: valutazione degli insegnamenti - a.a.2016-'17: esiti complessivi distinti per provenienza degli studenti (escludendo gli stranieri in scambio)



Ciò testimonia che le valutazioni espresse dagli studenti stranieri che frequentano i programmi formativi dell'Università in regime di scambio tendono ad incidere favorevolmente sulle opinioni complessivamente riferibili agli studenti internazionali.

### 3.3.3 Analisi degli aspetti critici evidenziati dalle rilevazioni

Dall'esame dell'insieme delle valutazioni assegnate dagli studenti ai singoli insegnamenti impartiti nell'ambito delle tre Scuole universitarie si ricava la totale assenza, anche per l'a.a. 2016-2017, di elementi critici a livello aggregato di corso di studio, sia avendo riguardo ai criteri definiti internamente per l'individuazione di una situazione di criticità<sup>52</sup> 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 dalla coorte di laureandi 2016-'17, i quali mostrano una generalizzata soddisfazione per i percorsi formativi svolti e per l'esperienza maturata, con gradi di apprezzamento maggiori o minori a seconda del programma considerato, e non fanno emergere aspetti considerabili critici<sup>53</sup> ma solo qualche isolato punto di attenzione riguardante ambiti ben delimitati (si veda, in proposito, quanto indicato nel successivo par. 3.5).

Sul fronte dei singoli insegnamenti sono stati riscontrati complessivamente 14 casi problematici<sup>54</sup> distribuiti tra i 20 corsi di studio attivi (rispetto ai 12 del precedente anno accademico), che continuano a rappresentare una quota del tutto marginale (pari a meno del 1%) dell'insieme dei docenti "valutati" nel periodo di riferimento. Tali situazioni di criticità sono gestite secondo le modalità richiamate nel paragrafo successivo (3.4.2.2, pt.A).

## 3.4 Diffusione e utilizzo dei risultati delle rilevazioni

### 3.4.1 Diffusione e trasparenza delle informazioni raccolte

Nell'anno accademico di riferimento il processo di trasmissione e divulgazione degli esiti delle rilevazioni delle opinioni di studenti e laureandi è rimasto immutato rispetto agli anni precedenti, articolandosi nelle modalità di seguito sinteticamente riepilogate<sup>55</sup>:

- Con riferimento a ciascuna indagine svolta è prevista la predisposizione di un sistema articolato di rapporti statistici caratterizzati da un diverso livello di dettaglio che sono trasmessi, internamente, ai

---

<sup>52</sup> 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".

<sup>53</sup> Si ricorda che, in questo ambito, si reputano 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).

<sup>54</sup> Si fa presente che essi vengono identificati sulla base del punteggio, inferiore ad una soglia prestabilita (fino ad oggi pari a 0,5 su una scala da 0 a 1), conseguito con riferimento a specifici indici sintetici di performance (noti con gli acronimi ID e IC) che tendono a riassumere, mediante appositi algoritmi, le valutazioni assegnate dagli studenti frequentanti agli aspetti più significativi riguardanti, rispettivamente, l'azione del docente e l'insegnamento nel suo insieme. Per una loro più dettagliata spiegazione si rinvia a quanto descritto nel paragrafo corrispondente della Relazione annuale 2016.

<sup>55</sup> Per maggiori dettagli si invita a consultare le precedenti relazioni annuali (anno 2015 e anni antecedenti).

vari soggetti coinvolti nei processi considerati (docenti responsabili di classe e/o di insegnamento, direttori di Corso di Studio, direttori di Dipartimento, Dean di Scuola, Prorettore per la Faculty, Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, per quanto riguarda le opinioni sulla didattica impartita nei singoli insegnamenti; direttori di Corso di Studio e Dean di Scuola, quali soggetti responsabili in materia di organizzazione, gestione e revisione dei percorsi formativi, per quel che attiene le indagini svolte alla fine di un anno di corso e nei confronti degli studenti laureandi) affinché prendano atto dei risultati e si attivino per quanto di propria rispettiva competenza.

- Alcuni report che riepilogano i dati statistici aggregati delle valutazioni (a livello di Scuola e di Corso di Studio) sono regolarmente pubblicati, al termine di ogni edizione, nelle pagine del sito web di Ateneo ad accesso libero riservate al monitoraggio dei processi formativi<sup>56</sup>.
- Gli esiti delle valutazioni sono, inoltre, presentati e discussi negli organi collegiali di riferimento (Consigli di Scuola, Comitati di Corso di Studio<sup>57</sup>), alle cui sedute partecipano le relative rappresentanze studentesche. In queste occasioni si esaminano gli aspetti più significativi emergenti dalle rilevazioni e riguardanti sia la gestione e l'organizzazione del percorso formativo nel suo insieme sia l'andamento delle valutazioni assegnate ai singoli insegnamenti.
- Un'altra iniziativa ormai consolidata è, infine, quella promossa annualmente dai vertici accademici<sup>58</sup> e consistente nell'invito formulato ai docenti responsabili di ciascun insegnamento ad informare, all'avvio delle attività didattiche di ogni semestre didattico, i propri studenti dell'andamento delle valutazioni relative alla precedente edizione del corso e dei cambiamenti eventualmente introdotti alla luce delle segnalazioni ricevute. Si tratta di 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 organizzazione e conduzione delle attività didattiche.

Al di là di questo insieme di iniziative di diffusione dei risultati delle rilevazioni in uso fino all'a.a.2016-'17, il Nucleo ritiene utile anticipare qui alcuni importanti cambiamenti recentemente introdotti, anche per dar seguito a specifiche indicazioni ricevute in sede di accreditamento periodico, che vanno nella direzione di accrescere il livello di trasparenza con cui vengono rese pubbliche e messe a disposizione dei soggetti e degli organi interessati le opinioni raccolte presso gli studenti frequentanti. Le novità, deliberate dal Consiglio Accademico dell'Università, su proposta del Presidio di Qualità, nel mese di giugno 2017 con effetto a decorrere dall'a.a.2017-'18, riguardano:

1. la scelta di pubblicare, nelle pagine web dedicate ai Corsi di Studio e accessibili a tutti, i dati sintetici (valori mediani) delle valutazioni assegnate ai singoli insegnamenti impartiti per tutti gli item presi in esame, previa anonimizzazione dei riferimenti ai relativi docenti che vi prendono parte;
2. la decisione di rendere disponibili a tutti i componenti delle CPDS i risultati analitici, non anonimizzati, delle valutazioni assegnate ai singoli insegnamenti e docenti, previa sottoscrizione di un impegno a non divulgare i dati e le informazioni acquisite.

---

<sup>56</sup> Indirizzo: [www.unibocconi.it/sondaggistudenti](http://www.unibocconi.it/sondaggistudenti).

<sup>57</sup> 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.

<sup>58</sup> In passato era direttamente il Rettore a farsene promotore e, più di recente, questa azione è stata presa in carico dai Dean delle tre Scuole universitarie, quali organi responsabili dell'offerta formativa nelle sue diverse articolazioni.

### 3.4.2 Presa in carico e utilizzo dei risultati

Anche le procedure per l'analisi e la presa in carico dei risultati delle rilevazioni, pur essendo consolidate nel tempo e avendo dato prova di funzionare in modo efficace, consentendo di approfondire con tempestività le situazioni suscettibili di miglioramento segnalate dagli studenti e di intervenire ai vari livelli con azioni correttive mirate, hanno registrato alcune novità a partire dalla fine dell'a.a. 2016-'17, con riferimento specifico all'azione di approfondimento svolta dalle CPDS, anche in conseguenza di quanto sopra accennato in merito alla policy di completa *disclosure* dei dati di dettaglio delle valutazioni adottata dall'Ateneo nei confronti di tali organi.

Di seguito si illustrano, sinteticamente:

1. le modalità di analisi e le principali segnalazioni formulate in merito agli aspetti didattici dalle CPDS, anche al fine di valutarne l'adeguatezza e l'efficacia del lavoro svolto;
2. il processo di esame e individuazione degli interventi correttivi e/o di miglioramento ad opera degli organi competenti ai diversi livelli (Gruppi di AQ dei CdS, Comitati di CdS, Dean di Scuola, Comitato per l'Esame dei Risultati della Valutazione della Didattica) con la supervisione del Presidio di Qualità.

#### 3.4.2.1 Azione di analisi e monitoraggio svolta dalle CPDS

Per valutare l'adeguatezza del lavoro di analisi e monitoraggio svolto dalle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti il Nucleo ha preso in considerazione, come di consueto, l'output principale della loro attività, ossia le relazioni annuali (nello specifico, l'ultima edizione relativo all'anno 2017 rilasciata nel mese di gennaio 2018). L'esame dei contenuti di tali documenti (che si presentano sensibilmente rinnovati, e anche semplificati, nella loro struttura e articolazione in aderenza al nuovo format suggerito dal Presidio di Qualità), pur rilevando una certa varietà in termini di livello di approfondimento delle analisi sviluppate e di distribuzione dei rilievi e delle raccomandazioni espresse da parte delle diverse Commissioni, mostra comunque con chiarezza il tratto comune rappresentato dal cambio di approccio adottato. Tutte le relazioni si caratterizzano, infatti, per una maggiore granularità degli aspetti considerati rispetto agli anni precedenti, che si estendono alle singole componenti didattiche in cui si articolano i percorsi formativi. Con riferimento alle due sezioni che prendono in esame i temi relativi alla didattica in senso ampio<sup>59</sup>, esse contengono:

- l'indicazione degli insegnamenti (o delle classi specifiche) in relazione ai quali sono stati rilevati, nel periodo di riferimento, giudizi mediamente insoddisfacenti da parte degli studenti per almeno un item di valutazione;
- un richiamo delle iniziative e degli interventi correttivi portati avanti dai rispettivi docenti responsabili (per gli aspetti di diretta competenza) e/o dal direttore del CdS di riferimento, per risolvere le cause delle insoddisfazioni rilevate;
- un commento, anche sintetico, sulla ritenuta adeguatezza e coerenza delle azioni promosse (o attuate);
- la segnalazione, ove ritenuto necessario, di possibili azioni di miglioramento che si estendono (in un caso) anche alle modalità di gestione e presa in carico delle evidenze raccolte.

Entrando più nello specifico delle raccomandazioni espresse dalle CPDS, mentre alcune di esse fanno riferimento ad aspetti di competenza dei singoli docenti responsabili di insegnamento (come il miglioramento dei materiali didattici utilizzati o la maggiore chiarezza nella descrizione delle modalità d'esame) ovvero degli organi di governo accademici (come nel caso dell'indicazione di valutare la possibilità di incrementare il numero di posti-studio disponibili), altre sono rivolte al miglioramento dell'efficacia della formazione complessiva assicurata dai singoli percorsi formativi o della loro organizzazione. Tra queste ultime, appare opportuno citare:

---

<sup>59</sup> Si tratta del Quadro A (*"Analisi e proposte su gestione e utilizzo dei questionari relativi alla soddisfazione degli studenti"*) e del Quadro B (*"Analisi e proposte in merito a materiali e ausili didattici, laboratori, aule, attrezzature, in relazione al raggiungimento degli obiettivi di apprendimento al livello desiderato"*).



- la proposta di prevedere l'organizzazione di ulteriori pre-corsi per colmare le lacune formative di una parte degli studenti (avanzata con riferimento ai programmi BEMACS, GIO, ESS);
- il suggerimento di rafforzare l'orientamento internazionale del CdS rivedendo alcuni contenuti del programma (rivolto al GIO);
- l'indicazione di assicurare una maggiore integrazione tra gli insegnamenti che compongono il piano studi del BEMACS o un più efficace bilanciamento del carico di lavoro previsto nei vari semestri didattici (per quanto concerne il biennio in Marketing Management).

Nell'insieme, il Nucleo ritiene che le CPDS (ampiamente rinnovate nella loro composizione e modalità di funzionamento negli ultimi mesi del 2017 e caratterizzate da una piena rappresentatività di tutti i Corsi di Studio sia per la componente docente che per quella studentesca) abbiano condotto disamine appropriate ed efficaci dei vari ambiti sottoposti alla loro valutazione, dalle quali sono scaturite indicazioni che, per quanto numericamente meno ingenti rispetto al passato, appaiono più circostanziate e, pertanto, maggiormente significative, costituendo validi spunti per i Direttori e i Comitati di Corso di Studio per impostare azioni di miglioramento relative ad aspetti organizzativi e/o di performance che caratterizzano i rispettivi programmi formativi.

### ***3.4.2.2 Individuazione e attuazione di interventi di miglioramento***

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

- a. Esame e individuazione, a cura del CERVD (*Comitato per l'Esame dei Risultati della Valutazione della Didattica*<sup>60</sup>), di provvedimenti volti a sanare situazioni di criticità inerenti specifici insegnamenti (o docenti) che scaturiscono dalle rilevazioni delle opinioni degli studenti frequentanti sulla didattica impartita.
- b. Esame e definizione di iniziative correttive e/o di miglioramento da parte dei direttori e dei gruppi di AQ dei Corsi di Studio, che possono scaturire da specifiche analisi e proposte formulate in sede di riesame dei percorsi formativi, o dalle segnalazioni e dai rilievi espressi dalle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti e successivamente discussi e presi in carico dai rispettivi Comitati di Corso di Studio.
- c. Esame e definizione, da parte dei Dean delle Scuole (anche su indicazione del Presidio di Qualità), di interventi di più ampia portata aventi ad oggetto aspetti generali di organizzazione e sviluppo delle attività formative, che traggono spunto da vari elementi informativi (a partire dagli esiti delle diverse rilevazioni svolte presso gli studenti e i laureandi dei Corsi di Studio) e da input provenienti dalle varie strutture di AQ della didattica.

a. In merito al primo ambito di interventi, si ricorda che è in vigore da anni una procedura che fa capo al CERVD, la quale prevede che i docenti responsabili delle classi d'insegnamento in cui si riscontrano criticità (definite secondo quanto indicato nel precedente par. 3.3.3) predispongano apposite relazioni di commento, in cui riportare le proprie spiegazioni in merito ai giudizi sfavorevoli ricevuti e indicare le azioni che si propongono di attuare nelle successive edizioni del corso per eliminare le cause dell'insoddisfazione e/o dei problemi manifestati dagli studenti. Questi rapporti di feedback, insieme ad altri elementi informativi (che includono le performance didattiche rilevate negli anni precedenti, i dati sulla partecipazione effettiva riscontrata alle lezioni,

---

<sup>60</sup> Organo composto dai soggetti che hanno le responsabilità principali in tema di programmazione e gestione delle attività formative dell'Ateneo (ossia i Direttori delle Scuole universitarie, per quanto riguarda la gestione dei corsi di studio, e i Direttori dei Dipartimenti, per quel che concerne il processo di allocazione dei docenti ai singoli insegnamenti) e coordinato dal Presidente del Presidio di Qualità.

i giudizi di merito formulati dai direttori dei corsi di laurea di riferimento) sono presi in esame dal CERVD al termine di ogni semestre didattico per definire i provvedimenti più opportuni da adottare<sup>61</sup>.

Con riferimento specifico agli esiti delle rilevazioni condotte nell'a.a. 2016-'17, a fronte di 14 situazioni individuali di criticità complessivamente riscontrate negli insegnamenti impartiti nell'ambito di tutti i Corsi di Studio, il Nucleo ha potuto appurare che sono state adottate le seguenti tipologie di interventi:

- per 8 casi, considerata l'assenza di pregresse segnalazioni negative da parte degli studenti, è stato formulato soltanto un invito formale a prestare maggiore attenzione alla preparazione delle lezioni e dei materiali didattici e/o a correggere l'approccio utilizzato in aula;
- per un caso, pur in presenza di una criticità ripetuta per due anni accademici consecutivi, si è deciso di concedere un'altra opportunità al docente, considerato il suo elevato background accademico e le competenze possedute, chiedendo nel contempo allo stesso di impegnarsi ad apportare alcuni interventi di miglioramento del metodo e nell'approccio didattico;
- con riferimento a 5 docenti è stato deciso di non rinnovare gli incarichi di insegnamento in essere.

**b.** Con riferimento al secondo fronte di iniziative, sviluppate direttamente dai CdS, è opportuno segnalare che nel corso del 2017 (anno che può essere considerato di transizione dopo l'impegno che ha portato alla visita di accreditamento periodico nell'ottobre 2016) non sono stati effettuati riesami ciclici dei Corsi di Studio, mentre i riesami annuali condotti secondo la nuova formula prevista dal modello AVA 2.0, risolvendosi in un sintetico commento dei principali indicatori di performance, non sono di per sé predisposti per la pianificazione di specifiche azioni di miglioramento. Queste circostanze, unite al fatto che la gran parte delle raccomandazioni espresse dalle CPDS nell'edizione 2016 delle loro relazioni (ancora predisposte con un approccio non analitico ma volto a monitorare l'andamento generale dei singoli CdS) si riferiva ad aspetti di carattere generale, o comunque tali da interessare trasversalmente più percorsi formativi (per cui le principali iniziative da esse derivanti sono state adottate a livello complessivo di Scuola di riferimento, come meglio indicato al successivo pt.c), hanno determinato per il periodo oggetto di attenzione la presa in carico di un numero limitato di interventi su iniziativa autonoma dei Direttori e dei gruppi di AQ dei CdS. Ciò nonostante è possibile comunque enucleare, da quanto riportato nelle schede di monitoraggio annuale o nelle schede di programmazione annuale delle attività di AQ (entrambe riferite al 2017), alcune azioni che sono state pianificate a questo livello e che meritano di essere richiamate di seguito.

- con riferimento al corso triennale BIEM: l'organizzazione di iniziative mirate (es. seminario di *Public Speaking*, visite a specifiche realtà aziendali) per accrescere lo sviluppo da parte degli studenti di soft-skill quali la capacità di collaborazione, l'abilità di presentazione in pubblico, lo spirito di iniziativa;
- con riferimento al corso triennale CLEF: il proseguimento dell'attività di sensibilizzazione degli studenti all'importanza di inserire in curriculum esperienze di natura lavorativa, di respiro sia nazionale che sovranazionale, che ha mostrato di produrre in questi ultimi anni effetti positivi, contribuendo al progressivo innalzamento delle percentuali di studenti che svolgono uno stage durante il percorso formativo (di tipo sia curriculare che non curriculare);
- con riguardo al corso triennale CLES/BESS: l'impegno della direzione del CdS a creare maggiori occasioni di contatto degli studenti con istituzioni di ricerca e/o *think tank*, in Italia e all'estero, dove poter svolgere stage, e fare in modo che nell'ambito degli insegnamenti che compongono il piano degli studi si dia sempre più spazio allo sviluppo della conoscenza dei software matematici e/o empirici, il cui apprendimento migliora le competenze utilizzabili durante gli stage;

---

<sup>61</sup> Per maggiori dettagli sul funzionamento di questo processo si rinvia alla *Procedura per la verifica e il follow-up dei risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti sulla didattica* (consultabile sul sito web di Ateneo, alla seguente pagina: [www.unibocconi.it/qa](http://www.unibocconi.it/qa)).

- con riguardo al corso magistrale biennale in Management: lo svolgimento di un'analisi accurata dei dati raccolti dal progetto "Employer Survey" promosso dalla Divisione Mercato dell'Università, volta a comprendere meglio quali siano le competenze richieste e quelle più apprezzate dalle aziende che impiegano in misura maggiore laureati di questo percorso per poi adattare di conseguenza alcuni contenuti formativi, al fine di far fronte alla potenziale criticità rappresentata dal dato in calo, emergente dall'indagine periodica sui laureandi, relativo alla quota di coloro che si iscriverebbero nuovamente al CdS;
- con riferimento al corso magistrale biennale AFC: l'impegno assunto dalla direzione del CdS a sensibilizzare gli studenti sull'opportunità e l'importanza di svolgere lo stage curriculare all'estero, ai fini di arricchire il proprio bagaglio culturale e rafforzare ulteriormente il proprio profilo ai fini lavorativi, così da consentire un miglioramento della quota di studenti che può vantare una simile esperienza (che si mantiene leggermente al di sotto del valore medio calcolato a livello di Scuola Graduate). Nello specifico, la sensibilizzazione verrà effettuata a partire dai primissimi incontri con gli studenti del CdS (ad esempio, durante i Welcome Days), nonché in occasione degli eventi organizzati con il Career Service e durante gli eventuali incontri individuali che si svolgono durante l'anno;
- con riferimento al biennio DES-ESS: la prosecuzione del progetto di digitalizzazione del precorso di Statistica, con la realizzazione di materiali disponibili online (quali: video-lezioni, slide, note di teoria e test di auto-valutazione pre e post-studio di ciascun modulo) al fine di rendere più agevolmente fruibile tale attività formativa e, allo stesso tempo, più innovativo lo strumento didattico utilizzato.

c. In relazione al terzo tipo di azioni, i Dean delle tre Scuole universitarie sono generalmente molto attenti ad ascoltare e recepire le indicazioni provenienti dalle CPDS, e dagli studenti più in generale, riguardanti tematiche che hanno impatto sull'organizzazione dei corsi di studio e delle attività formative che li riguardano, considerati nel loro insieme o con riferimento a specifiche categorie. Un esempio emblematico in tal senso è rappresentato da alcune significative modifiche nell'articolazione delle modalità didattiche e nella strutturazione dei piani di studio che saranno introdotte, su iniziativa del Dean della Scuola Superiore Universitaria, dall'a.a. 2018-'19 in tutti i percorsi di studio magistrali biennali e che si inseriscono nel più ampio progetto volto ad introdurre delle innovazioni al modello didattico-pedagogico in uso in tali programmi formativi, definito dai vertici accademici come obiettivo del Piano Strategico 2016-2020. Nello specifico, i cambiamenti apportati che rispondono ad espresse segnalazioni formulate dalle CPDS (in particolare, nell'edizione 2016 delle loro relazioni annuali) con riferimento trasversale a più corsi di studio, riguardano:

- l'estensione e la sistematizzazione del metodo didattico rappresentato dai lavori di gruppo, prevedendo che almeno due insegnamenti obbligatori di ciascun percorso formativo biennale includano un'attività di questo tipo, considerandola anche come elemento di valutazione dell'apprendimento;
- l'inserimento nei piani di studio di tutti i programmi di II livello di alcuni seminari obbligatori dedicati allo sviluppo delle c.d. "behavioral skills" (con riferimento a quelle ritenute più strategiche in base alle attuali e future esigenze provenienti dal mondo del lavoro, come la capacità di interagire in un contesto multiculturale e di gestire potenziali conflitti o l'abilità di comunicare e presentare i risultati di un lavoro in pubblico), recuperando i CFU occorrenti da altre attività che compongono i piani studio di tali corsi.

Le due innovazioni richiamate sono, tra l'altro, strettamente interrelate, dal momento che i seminari obbligatori saranno tutti basati sullo sviluppo di attività svolte in team, sebbene l'approccio e il focus utilizzati potranno essere differenti.

Un altro intervento di vasta portata meritevole di essere qui richiamato, promosso in questo caso in modo congiunto dai tre Dean delle Scuole, con il coordinamento tecnico del Presidio di Qualità, riguarda il progetto di revisione dello "schema-tipo" dei programmi degli insegnamenti pubblicati sul sito web di Ateneo, che è

stato pianificato nel corso del 2017 e reso operativo con riferimento all'offerta didattica 2018-'19. Questa iniziativa, che risponde all'esigenza di pervenire alla compilazione di un format il più possibile standard dei programmi da pubblicare online (le c.d. "schede" degli insegnamenti), contenente indicazioni sufficientemente sintetiche ma, allo stesso tempo, chiare ed esaurienti degli aspetti essenziali che caratterizzano un insegnamento, quali i risultati di apprendimento attesi, le modalità didattiche e i metodi/criteri di valutazione, ha avuto come input iniziale una raccomandazione ricevuta dalla CEV in sede di accreditamento periodico sul tema della più chiara comunicazione delle modalità di verifica dell'apprendimento (anche se riferita espressamente solo ad uno dei corsi di studio sottoposti ad esame). Sulla scorta di questo rilievo il Presidio di Qualità ha chiesto a tutte le CPDS di eseguire, in occasione della stesura della relazione annuale 2016, un'analisi più accurata ed estesa dell'adeguatezza, chiarezza ed esaustività delle descrizioni delle modalità di accertamento della preparazione riportate nei programmi degli insegnamenti afferenti ai diversi Corsi di Studio, dalla quale sono scaturite una serie di segnalazioni e inviti a migliorare questo aspetto comunicativo, soprattutto con riferimento alla possibilità di esplicitare meglio il collegamento dei metodi di valutazione adottati con i risultati di apprendimento attesi. A questo riguardo lo stesso Nucleo di Valutazione, nella relazione dello scorso anno, si era espresso chiedendo al Presidio di Qualità di farsi carico di un'azione di sensibilizzazione e guida all'adozione, da parte di tutti i docenti responsabili di insegnamento, di uno schema di programma in grado di soddisfare tutte le esigenze informative essenziali in merito alle attività didattiche degli insegnamenti e, a distanza di un anno, si può constatare come i vertici accademici e il Presidio di Qualità abbiano risposto prontamente e con determinazione alla sollecitazione delle CPDS e alla collegata raccomandazione del Nucleo.

Da ultimo, sul fronte dell'utilizzo successivo dei risultati raccolti dalle rilevazioni delle opinioni degli studenti sulla didattica svolta è sempre opportuno far presente che essi, oltre a costituire uno spunto importante per impostare i necessari interventi correttivi in presenza di situazioni di criticità, sono considerati dagli organi di governo dell'Ateneo quale una delle fonti principali per il riconoscimento di alcune forme di incentivazione economica dell'attività dei docenti, che vanno dall'assegnazione di "premi di eccellenza" nella didattica fino alla determinazione (insieme alle performance dimostrate sul fronte scientifico ed istituzionale) della componente variabile del sistema di retribuzione dei professori e ricercatori di ruolo<sup>62</sup>.

### **3.5 Punti di forza e di debolezza relativamente a modalità di rilevazione, risultati e loro utilizzi**

Di seguito si richiamano, sinteticamente, le principali evidenze che emergono dai dati e dalle analisi riportate nelle precedenti sezioni del capitolo della relazione e che possono essere identificati come punti di forza o di relativa debolezza del processo di rilevazione delle opinioni degli studenti e dei laureandi. Al riguardo il Nucleo ritiene opportuno sottolineare che l'intento primario di tale esercizio, oltre a quello di rispondere ad una specifica richiesta dell'ANVUR, è quello di dare risalto a determinati aspetti che rappresentano buone prassi o esiti rimarchevoli ovvero, in senso contrario, richiedono adeguata attenzione da parte dei direttori dei CdS interessati, dei Dean delle Scuole e, più in generale, dei vertici accademici, ai quali si rinnova l'invito ad attivare o a reiterare, per le parti di rispettiva competenza, tutte le misure e gli interventi utili a favorire il miglioramento continuo dei processi e dei risultati realizzati in ambito formativo.

---

<sup>62</sup> I dettagli relativi alla composizione e all'applicazione di tali sistemi di incentivazione sono contenuti nella procedura interna "Meccanismi di valutazione e incentivazione dell'attività didattica" a cui si rimanda ([www.unibocconi.it/qa](http://www.unibocconi.it/qa)).

## **A. Procedure e modalità di rilevazione**

### **I principali punti di forza sono:**

- Il ricorso ad un efficiente sistema di raccolta online delle opinioni degli studenti e dei laureandi, e di successivo trattamento ed elaborazione dei relativi dati, che permette un monitoraggio accurato e capillare di ogni singola componente dei processi formativi così come dell'apporto didattico di ogni docente che vi prende parte.
- L'azione accurata di supervisione e controllo delle procedure, delle tempistiche e delle modalità di svolgimento delle diverse rilevazioni condotta dal Presidio di Qualità che, potendo contare sul valido supporto tecnico fornito dall'Ufficio Valutazione di Ateneo, assicura che esse siano sempre sviluppate nel rispetto rigoroso dei criteri e delle regole stabilite e diano luogo a risultati corretti ed affidabili.

### **Punti di debolezza:**

- Un tema che non identifica un reale fattore di debolezza quanto piuttosto un'area suscettibile di miglioramento è costituito dal possibile agire di alcuni effetti distorsivi sui risultati delle rilevazioni connessi con il loro svolgimento a distanza via web, una modalità che non permette di garantire condizioni di assoluta omogeneità di compilazione da parte di tutti gli studenti né di assicurare una qualche forma di controllo sulla veridicità dell'autodichiarazione fornita in merito allo "status" di studente frequentante o non frequentante (con il rischio sempre possibile che individui che non hanno frequentato – o frequentato in modo limitato – un determinato insegnamento decidano di compilare il questionario come frequentante, esprimendo così opinioni non attendibili sulla didattica e i docenti che la erogano). In questa prospettiva, le innovazioni introdotte dall'a.a. 2017-'18 nelle procedure di acquisizione delle opinioni sugli insegnamenti impartiti dovrebbero consentire di eliminare alla radice i fattori di possibile alterazione dell'attendibilità delle opinioni raccolte, riducendo al minimo la possibilità che soggetti "non titolati" esprimano valutazioni su aspetti non di loro competenza, grazie soprattutto alla reintroduzione della compilazione dei questionari nelle aule (sebbene sempre in versione elettronica mediante utilizzo di Pc, *smartphone* o *tablet*), che va ad integrarsi alla rilevazione a distanza dedicata agli studenti non frequentanti. Questa rilevante modifica di natura organizzativa, introdotta sia in risposta all'invito di adeguamento richiamato nelle linee guida ANVUR relative ad AVA 2.0, sia per dar seguito ad un'analogha richiesta avanzata da una parte del corpo docente dell'Ateneo, è attualmente in corso di sistemazione e messa a punto e, pertanto, ogni valutazione di adeguatezza ed efficacia è rimandata al prossimo anno.

## **B. Risultati delle rilevazioni**

### **I principali punti di forza sono:**

- L'ennesima conferma della totale assenza di situazioni classificabili come criticità (a livello generale di Ateneo o di Scuola così come a livello più specifico di singoli corsi di studio).
- Il quadro complessivo ampiamente soddisfacente che emerge dalle varie rilevazioni prese in esame, con riferimento a tutti i cicli di studio, e la presenza, in diverse aree, di valutazioni in ulteriore miglioramento rispetto ai dati registrati nella precedente edizione. Nel dettaglio, gli aspetti sui quali si concentrano le opinioni più favorevoli degli studenti di tutti i cicli di studio e che, pertanto, possono essere considerati punti di forza comuni dell'offerta didattica dell'Ateneo, sono:
  1. l'adeguatezza delle aule in cui si svolgono le lezioni;
  2. il rispetto degli orari di svolgimento delle lezioni;
  3. la disponibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni;
  4. lo standard elevato di preparazione e organizzazione delle attività didattiche;

5. lo svolgimento degli insegnamenti in modo coerente con gli obiettivi definiti e comunicati attraverso il sito web;
  6. la coerenza delle prove d'esame rispetto a quanto comunicato durante le lezioni;
  7. il livello di integrazione esistente tra gli insegnamenti impartiti in un corso di studio;
  8. le opportunità di studio all'estero e/o di stage messe a disposizione degli studenti;
  9. il livello di preparazione acquisito al termine dei percorsi formativi.
- In aggiunta, si possono segnalare, quali fattori particolarmente positivi rilevati in specifici corsi o insiemi di corsi di studio:
1. l'interesse suscitato per i temi tratti nei differenti insegnamenti (a cui gli studenti che frequentano il CLMG assegnano una valutazione media superiore a 8,20/10);
  2. la definizione chiara delle modalità di svolgimento degli esami (aspetto che registra un punteggio medio pari a 8,15/10 nell'ambito degli insegnamenti del CLMG);
  3. lo sviluppo al termine del percorso di studio della capacità di organizzazione delle attività (una competenza trasversale ritenuta acquisita da oltre il 96% dei laureandi dei corsi magistrali biennali);
  4. l'utilizzo di didattica strutturata in modo attivo, attraverso il ricorso diffuso a lavori di gruppo, analisi e discussione di casi e altre attività partecipative (che risulta apprezzata da oltre l'88% dei laureandi dei percorsi magistrali biennali);
  5. l'esperienza di svolgimento della tesi di laurea, in termini di adeguata supervisione e assistenza ricevute nonché di strutture messe a disposizione dall'Ateneo per lo sviluppo del lavoro (aspetti apprezzati da oltre l'87% dei laureandi magistrali biennali e da oltre il 91% dei laureandi del CLMG).

#### **Punti di debolezza:**

- Si evidenziano, quali elementi meno favorevoli, i seguenti andamenti che costituiscono una conferma di fenomeni già rilevati negli anni precedenti (con riferimento particolare agli ultimi due punti elencati):
1. Il persistere di una quota non elevata di laureandi CLEAM (64,3% rispetto a circa il 66% della coorte precedente) che dichiara che ripeterebbe la medesima scelta di corso triennale, a cui si accompagna l'incremento (dal 25% al 29%) della quota di coloro che, potendo tornare indietro, frequenterebbe un altro programma di I livello comunque offerto dalla Bocconi.
  2. L'ulteriore riduzione della quota di laureandi del corso magistrale in Management che, se potessero tornare indietro, ripeterebbero la scelta di studi compiuta (in calo al 53% dal 57% della precedente coorte 2014-'15).
  3. La consueta scarsa convinzione da parte dei laureandi triennali che i percorsi frequentati favoriscano lo sviluppo dell'abilità di comunicare e presentare in pubblico, che risulta sostenuta da poco più del 18% dei rispondenti (erano il 17% nella precedente rilevazione) e che denota la presenza di una sensazione diffusa di ridotte opportunità di questo tipo fornite nell'ambito degli insegnamenti impartiti in questi programmi formativi.

Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, al di là degli interventi sulle modalità di organizzazione delle attività didattiche di alcuni insegnamenti già attuati nel recente passato in diversi corsi di studio proprio allo scopo di stimolare lo sviluppo da parte degli studenti di abilità comunicative e di presentazione (come richiamato nelle precedenti relazioni annuali), il Nucleo ritiene che non vi siano oggettivamente ulteriori margini di manovra per migliorare l'efficacia di questo aspetto di apprendimento, soprattutto se tiene conto del vincolo rappresentato dalle dimensioni piuttosto elevate delle classi studentesche che caratterizzano i percorsi triennali e che rendono molto difficile l'applicazione di strumenti didattici che consentano a tutti i frequentanti di essere coinvolti in attività che prevedono forme di comunicazione orale. In questo senso, l'unica strada efficace ancora percorribile potrebbe essere quella di stimolare il ricorso a metodi più

interattivi (che comportino l'esercizio delle suddette abilità) nell'ambito di alcuni insegnamenti a scelta libera, che generalmente hanno dimensioni più ridotte di studenti e possono, pertanto, prestarsi meglio a tale scopo.

In merito alle impressioni di parziale insoddisfazione che appaiono ripetersi per i due percorsi di studio sopra menzionati, sebbene sia opportuno rimarcare ancora una volta il fatto che in entrambi i casi si tratta di programmi che, in quanto i più ampi in termini di "capienza" di studenti iscritti, tendono a scontare in misura maggiore, rispetto agli altri corsi di studio, il possibile effetto penalizzante collegato alla maturazione di giudizi negativi da parte di coloro che si sono iscritti a tali percorsi pur avendoli indicati come seconda scelta in fase di application<sup>63</sup>, il Nucleo ritiene opportuno rivolgere ai Dean delle due Scuole di riferimento e al Rettore la raccomandazione a proseguire nell'impegno volto a mantenere elevato l'interesse per i contenuti e le prospettive future dei due corsi di studio anche da parte degli studenti che non li avevano selezionati come prima scelta. A questo riguardo, quale utile azione propedeutica, si suggerisce alle direzioni di questi programmi di condurre analisi più approfondite presso le rispettive popolazioni studentesche delle possibili cause che fanno emergere una sensazione piuttosto diffusa di delusione, avendo presente che il motivo prevalente di questa insoddisfazione non sembrerebbe riconducibile al fatto che tali percorsi non sono dotati di una ben definita identità: ciò appare piuttosto evidente con riferimento al percorso magistrale in Management, se si considera che l'intervento di revisione del piano degli studi, realizzato nell'a.a. 2014-'15 con l'introduzione di due curricula distinti (Management e Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane), pur introducendo elementi di specializzazione più marcati all'interno del programma formativo, non ha dato luogo agli effetti sperati in termini di soddisfazione finale per la scelta compiuta (le valutazioni dei primi studenti che si sono laureati con questo nuovo assetto – coorte 2015-'16 – non hanno mostrato miglioramenti in questo senso, come attestato dai dati commentati nei paragrafi precedenti).

### **C. Utilizzo dei risultati delle rilevazioni**

#### **Il principale punto di forza è:**

- Una gestione attenta e responsabile, a tutti i livelli di competenza previsti, del processo di analisi degli esiti delle rilevazioni e di loro presa in carico al fine di valutare la necessità (o l'opportunità) di interventi migliorativi aventi ad oggetto la didattica e/o gli aspetti organizzativi ad essa collegati, che proprio in virtù dell'accurato lavoro di approfondimento svolto risultano generalmente appropriati e coerenti con l'entità e la tipologia dei problemi rilevati. In questa ottica, un ulteriore rafforzamento dei meccanismi di follow-up successivi alle rilevazioni delle opinioni degli studenti dovrebbe essere assicurato dalla decisione assunta dall'Ateneo di estendere l'accessibilità ai dati analitici delle valutazioni assegnate ai singoli insegnamenti anche ai membri delle CPDS (in risposta a un'espressa raccomandazione formulata dal Nucleo di Valutazione nella relazione dello scorso anno), che crea le condizioni per permettere a questi organi di esercitare un'azione più incisiva e pregnante di analisi degli aspetti problematici segnalati dagli studenti e di stimolo ad una loro efficace risoluzione.

#### **Punti di debolezza:**

- Alla luce di quanto dettagliatamente illustrato nel precedente par. 3.4.2, il Nucleo ritiene che non siano rilevabili elementi di debolezza con riferimento alle modalità di utilizzo delle evidenze raccolte dalle diverse indagini svolte.

---

<sup>63</sup> Dopo aver appurato che il programma segnalato come prima scelta era stato completamente saturato dagli studenti che occupavano posizioni più elevate nella graduatoria di selezione.





## Cap. 4 - Sistema di AQ per la Ricerca

### 4.1 Considerazioni sintetiche sullo stato di applicazione e funzionamento dei processi di AQ della ricerca

Come già indicato nella precedente relazione annuale, sul versante della ricerca scientifica l'Ateneo può contare su un articolato sistema di procedure e meccanismi di valutazione e controllo della qualità (il cui quadro sintetico è riepilogato nella Tabella 1 che segue), che coniugano le iniziative tradizionalmente sviluppate su input dei vertici accademici con gli adempimenti previsti dal modello nazionale AVA.

Si tratta di un insieme di processi che si estende a tutte le strutture e i livelli organizzativi e che garantisce una corretta applicazione del sistema di AQ anche con riferimento a questo ambito di attività, se pur con la presenza di alcuni elementi di sovrapposizione che rischiano di determinare un carico di adempimenti che può risultare a volte eccessivo (in particolare quando si intersecano i due programmi di valutazione esterna, quali la “peer review” e la VQR).

Tab. 4.1 – Quadro di riepilogo delle procedure di monitoraggio e valutazione della qualità della ricerca in uso in Bocconi

Procedura	Origine	Periodicità	Process Owner	Finalità
Monitoraggio delle performance individuali	Interna	Annuale (riferimento ultimi 3 anni)	Rettorato	Verificare la produttività scientifica dei docenti (in termini quantitativi e qualitativi), con finalità di incentivazione e promozione della carriera.
Monitoraggio delle performance realizzate a livello di strutture (Tableau de Bord dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca)	Interna	Annuale (riferimento ultimi 3 anni)	Rettorato	Verificare la qualità e la produttività scientifica complessiva di ciascun Dipartimento (produttività media, premi, output di rilievo, citazioni, etc.).
Definizione e monitoraggio degli obiettivi pluriennali per ciascun Dipartimento	Esterna (ex SUA-RD)	Annuale	ANVUR	Individuare target precisi di sviluppo per ciascuna struttura, in coerenza con le strategie e le politiche dell'Ateneo e con le specificità delle discipline trattate.
Ricognizione dei risultati di dettaglio dell'attività scientifica per ciascun Dipartimento	Esterna (ex SUA-RD)	Teoricamente annuale (tempistiche definite da ANVUR)	ANVUR	Monitorare i risultati ottenuti da ciascun Dipartimento in termini di: produttività individuale; collaborazioni internazionali; finanziamenti da bandi competitivi; premi nazionali e internazionali ricevuti; <i>fellowship</i> (o riconoscimenti equivalenti) di società scientifiche; direzione di riviste, collane editoriali etc.; direzione o responsabilità scientifica di Enti o Istituti di Ricerca; responsabilità scientifica di Congressi Internazionali.
Valutazione esterna dei risultati dell'attività di ricerca	Esterna (VQR)	Ogni 4 anni	ANVUR	Valutare la produttività scientifica dei docenti (in termini quantitativi e qualitativi) e, per aggregazioni successive, delle strutture di ricerca e degli Atenei.
Valutazione esterna (mediante <i>peer review</i> ) dei Dipartimenti	Interna	Ogni 4-5 anni	Rettorato	Verificare per ciascun Dipartimento, attraverso il parere di valutatori esterni, la quantità, qualità e rilevanza della produzione scientifica complessivamente realizzata, l'attività di networking svolta, i processi di reclutamento, inserimento e sviluppo di nuove risorse.

Se si prende in esame il requisito di qualità R4 del modello AVA 2, si può in effetti rilevare una buona aderenza del sistema di AQ predisposto per la ricerca scientifica e la Terza Missione ai diversi punti di attenzione da esso previsti, a fianco alla presenza di isolati aspetti suscettibili di adeguamento o di una più accurata formalizzazione. Per specificare meglio quanto qui affermato, si riportano di seguito alcune considerazioni di sintesi in merito a ciascun “indicatore” in cui si articola il suddetto requisito di qualità.

Indicatore R4.A (“L’Ateneo ha elaborato, pubblicizzato e messo in pratica adeguate politiche volte a garantire la qualità di ricerca e terza missione”).

Il Nucleo rileva che l’Università:

- Ha sviluppato, pubblicizzato e posto in essere, attraverso l’attivazione di procedure e meccanismi corrispondenti, una politica per la qualità nella ricerca e una politica per la qualità nei processi di reclutamento, gestione e sviluppo dei docenti, che risultano coerenti con la propria visione strategica complessiva in questi ambiti;
- Definisce, in sede di piano strategico, obiettivi specifici e misurabili che, per quanto siano spesso ambiziosi, tengono conto delle proprie potenzialità di sviluppo, del contesto di riferimento dell’Ateneo nonché delle evidenze emerse dai programmi di valutazione della ricerca (VQR, interventi di peer review esterni), sebbene non sempre si traducano in un’esplicita strategia con un programma dettagliato per la loro realizzazione;
- Dispone di organi accademici e strutture tecnico-amministrative adeguati e protesi al conseguimento degli obiettivi definiti, i cui compiti e responsabilità sono chiaramente individuati e formalizzati.
- Si è dotata di un adeguato sistema di monitoraggio dei risultati della ricerca svolta dalle proprie strutture (Dipartimenti e Centri di Ricerca) che si basa su efficienti strumenti di raccolta ed elaborazione di dati e sull’alimentazione e aggiornamento di una serie di cruscotti di indicatori (c.d. “Tableau de Bord”) che:
  - consentono di tenere sotto controllo e di valutare in modo efficace e con sistematicità la qualità e la quantità dei risultati scientifici e degli altri output prodotti, così come i dati finanziari connessi alle iniziative di ricerca promosse;
  - risultano coerenti con le politiche e gli obiettivi definiti (oltre che compatibili con quelli predisposti dall’ANVUR per la VQR e per la SUA-RD).
- Si assicura, per il tramite del PQA e del Rettore per la Ricerca, che gli esiti del monitoraggio dell’attività di ricerca siano periodicamente analizzati in modo approfondito dagli organi competenti (Comitato Ricerca, Giunte di Dipartimento, Delegati al Riesame della ricerca dipartimentale, Comitato dei Direttori dei Centri di Ricerca – CODICE, Consiglio Accademico) e che, in presenza di performance insoddisfacenti o non in linea con le attese, si definiscano e si attivino adeguati interventi correttivi o di miglioramento, di cui viene successivamente verificata l’attuazione e l’efficacia (attraverso l’azione di controllo esercitata dal PQA e del Rettore per la Ricerca).
- Definisce ed esplicita:
  - i criteri e le modalità di distribuzione ai Dipartimenti e ai Centri di Ricerca delle risorse (economiche e di personale) per la ricerca, coerentemente con le politiche e gli obiettivi strategici stabiliti;
  - i criteri di distribuzione ai singoli membri della faculty di incentivi e premi per la ricerca, che consistono in una serie di meccanismi e strumenti consolidati volti a riconoscere l’impegno ed i risultati ottenuti in ambito scientifico, sia in termini economici (come l’inserimento di elementi variabili nel modello di retribuzione dei docenti di ruolo basati sulle performance scientifiche dimostrate o l’assegnazione di premi di eccellenza e di impatto nella ricerca) sia nella forma del riconoscimento di una riduzione del carico didattico minimo richiesto (istituto noto come “profilo ricerca”); tali strumenti risultano pienamente coerenti con le politiche e gli obiettivi strategici formulati per la qualità della ricerca e si fondano essenzialmente sulle metodologie e i meccanismi di valutazione dei risultati sviluppati internamente dall’Ateneo.

- Ha elaborato e formalizzato una specifica strategia per le attività di Terza Missione, che si articola in una serie di strumenti e linee d'azione ed è corredata da un dettagliato censimento delle principali iniziative sviluppate in questo ambito e dei risultati ad esse collegati (oggetto di aggiornamento con cadenza biennale al termine di ogni mandato rettorale biennale), che si rende possibile grazie all'attivazione di un adeguato e capillare sistema di monitoraggio, al quale contribuiscono tutti i soggetti e le unità organizzative di Ateneo responsabili dei corrispondenti filoni di attività; tale sistema non si estende, tuttavia, all'analisi e alla valutazione dell'impatto delle iniziative svolte sullo sviluppo sociale, culturale ed economico della comunità, anche in relazione con le specificità del "territorio" di riferimento, che appaiono del resto piuttosto complesse da attuare in considerazione della dimensione internazionale di buona parte degli interventi attivati anche su questo fronte (si pensi, ad esempio, ai corsi MOOC o ai master post-esperienza internazionali organizzati dalla SDA-Bocconi, che sono aperti a una platea di utenti che travalica largamente i confini non solo nazionali ma anche europei).

Indicatore R4.B (*"I Dipartimenti hanno definito e messo in atto una propria strategia per il miglioramento della qualità della ricerca coerentemente alla programmazione strategica di Ateneo"*).

Il Nucleo rileva che i Dipartimenti dell'Università:

- Definiscono, in base alle rispettive potenzialità di sviluppo e in coerenza con le politiche e gli obiettivi strategici formulati dall'Ateneo, obiettivi specifici e misurabili che sono inseriti nel processo SUA-RD (come si può verificare da quanto riportato nel successivo par.3.2) e tengono anche conto dei risultati periodici della VQR e degli esiti degli esercizi di *peer review* promossi dall'Università; anche a questo livello, tuttavia, la definizione degli obiettivi e delle azioni mirate con cui realizzarli non è generalmente accompagnata dalla formalizzazione di una esplicita strategia in cui siano declinati gli elementi di contesto (interni ed esterni) ed un programma complessivo che definisca le modalità di sviluppo e metta insieme le varie linee di intervento individuate.
- Dispongono di un'organizzazione interna che, strutturata in ruoli e responsabilità chiaramente individuati che agiscono nell'ambito di regole e procedure ben definite e consolidate, risulta funzionale alla realizzazione degli obiettivi stabiliti.
- Monitorano ed esaminano, con cadenza almeno annuale, i risultati delle attività di ricerca svolte utilizzando gli strumenti di rilevazione e controllo predisposti internamente ("Tableau de Bord"), a cui fa seguito un'analisi dei traguardi realizzati e degli eventuali problemi o difficoltà riscontrati nel loro conseguimento che, svolta attraverso lo strumento della SUA-RD e l'attività di riesame dipartimentale, si traduce poi nell'individuazione e attuazione di azioni migliorative che si dimostrano generalmente plausibili e realizzabili (come si ricava dall'analisi riportata nel par.3.2 che segue); il sistema di monitoraggio e controllo predisposto consente anche un'agevole verifica dell'efficacia degli interventi sviluppati grazie alla definizione e misurazione di puntuali indicatori e target quantitativi di riferimento.
- Stabiliscono, in modo chiaro, trasparente e non collimante con i principi generali definiti a livello di Ateneo, i criteri e le modalità di distribuzione interna dei fondi discrezionali a loro disposizione (che costituiscono, comunque, una quota marginale rispetto a quelli complessivamente allocati dall'Ateneo a supporto dell'attività di ricerca)<sup>64</sup>, mentre non sono autorizzati a definire forme e strumenti di incentivazione specifici né ad assegnare direttamente risorse premiali ai propri docenti, trattandosi di una materia gestita e coordinata centralmente dall'Ateneo (secondo criteri e regole uniformi, valide per l'intera comunità accademica).

---

<sup>64</sup> E' opportuno, al tal riguardo, ricordare che, poiché da Statuto di Ateneo ai Dipartimenti non è affidata né la gestione dei programmi formativi né quella della ricerca finanziata (progetti/programmi collegati a bandi competitivi e commesse di ricerca), i fondi di cui essi dispongono sono esclusivamente quelli assegnati dall'Ateneo su base annuale per garantire il loro funzionamento ordinario, per organizzare l'attività seminariale e per contribuire a sostenere le spese necessarie allo svolgimento dell'attività di ricerca dei propri docenti.

- Possono contare su adeguate strutture e servizi di supporto che assicurano un sostegno efficace all'attività di ricerca e ai Dottorati di Ricerca; in particolare, si segnalano le risorse e i servizi messi a disposizione dalla Biblioteca di Ateneo, la presenza di un laboratorio specializzato sulle scienze sociali (BELSS – *Bocconi Experimental Laboratory for the Social Sciences*), l'assistenza qualificata fornita dalla Divisione Ricerca di Ateneo<sup>65</sup> e, per quanto riguarda i Dottorati, l'esistenza di una Scuola e una Segreteria dedicate a tali percorsi.

## 4.2 Obiettivi programmatici e attività di Riesame della Ricerca Dipartimentale

Come specificato nel corrispondente capitolo della precedente relazione annuale, il 2017 è stato l'anno conclusivo del periodo pluriennale di riferimento degli obiettivi e delle azioni definite dai Dipartimenti nell'ambito dell'esercizio SUA-RD che, su indicazione del PQA, i Direttori, le Giunte e i Delegati al riesame di ciascuna struttura dipartimentale<sup>66</sup> hanno continuato a sviluppare e documentare (anche in seguito alla sospensione del processo operata dall'ANVUR<sup>67</sup>), seppur limitatamente agli aspetti riguardanti gli obiettivi programmatici (in materia di ricerca scientifica e di reclutamento docenti) e il collegato riesame della ricerca dipartimentale<sup>68</sup>. Nel corso del primo semestre del 2018 i Dipartimenti hanno così provveduto ad aggiornare i suddetti Quadri delle rispettive schede, provvedendo in particolare ad una verifica dei risultati conseguiti, rispetto agli obiettivi e ai target fissati ad inizio periodo, e al riconoscimento dei propri punti di forza e delle possibili aree di miglioramento. Poiché l'aggiornamento svolto non ha riguardato gli altri quadri della SUA-RD e, in particolare, quelli dedicati alla descrizione e al censimento delle attività di Terza Missione sviluppate dai Dipartimenti<sup>69</sup>, nei commenti che seguono non si farà alcun richiamo agli aspetti inerenti a questa specifica area di intervento.

Dall'esame dei contenuti delle Schede compilate, che il Nucleo ha ricevuto dal PQA nel mese di luglio 2018, è possibile desumere che, complessivamente, i Dipartimenti sono riusciti a realizzare circa l'80% dei target pluriennali prefissati<sup>70</sup>, un risultato decisamente apprezzabile che testimonia la notevole vitalità delle strutture dell'Ateneo e la loro capacità di migliorare progressivamente le proprie performance su più fronti (un riepilogo degli obiettivi e dei relativi valori quantitativi – previsti ed effettivi – per ciascun Dipartimento è riportato schematicamente nella Tab.3.3 che segue). A questo riguardo, è opportuno segnalare che alcuni Dipartimenti che già due anni fa avevano conseguito buona parte degli obiettivi stabiliti (segnatamente: *Accounting, Finanza, Marketing e Scienze Politiche e Sociali*), facendo presumere un'eccessiva prudenza o un'errata valutazione nella loro definizione, dopo aver provveduto ad una revisione al rialzo dei target quantitativi, non sempre sono stati in grado di raggiungerli al termine del periodo di riferimento (figurando, così, tra le strutture con il maggior numero di obiettivi non conseguiti, come si ricava dai dati riportati nella Tab.2). Tutto ciò, oltre a spiegare che, in assenza del processo di revisione attuato, il grado di "successo" sarebbe risultato ancora più elevato, permette

<sup>65</sup> Una struttura che fornisce un prezioso supporto tecnico ai docenti e ai ricercatori per la partecipazione a progetti di ricerca e bandi nazionali e internazionali nonché per la rendicontazione delle iniziative finanziate.

<sup>66</sup> Si ricorda che il sistema di AQ per la ricerca dell'Università prevede che all'interno di ogni struttura agisca 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 Giunta, con il compito di redigere in modo indipendente la parte della SUA-RD che fa capo al Riesame della ricerca, 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-RD ed al Consiglio l'approvazione definitiva della scheda.

<sup>67</sup> In attesa della messa a punto, d'intesa con il MIUR, di una nuova versione della Scheda.

<sup>68</sup> Coincidenti, in sostanza, con i Quadri A1 e B3 della Scheda.

<sup>69</sup> Le quali costituiscono, in ogni caso, una porzione limitata del complesso di iniziative che sono portate avanti dall'Ateneo in tale ambito e che, pur coordinate a livello centrale, sono gestite da una pluralità di altri soggetti e strutture organizzative.

<sup>70</sup> Per la precisione (come si ricava dai dati riportati nella Tab.4.2) la quota è pari al 78% se si considerano gli obiettivi conseguiti al 100% - o anche superati - e all'84% se si includono anche quelli raggiunti al 90%.

di concludere che, cogliendo in pieno lo spirito e la filosofia del miglioramento continuo, tali strutture dipartimentali non si sono accontentate di ottenere risultati comunque positivi e in linea con i propri obiettivi, ma hanno preferito porsi traguardi più sfidanti e ambiziosi, anche correndo il rischio di non centrarli (come è di fatto avvenuto in taluni casi).

Tab.4.2 – Grado di conseguimento dei target definiti dai Dipartimenti nelle rispettive schede SUA-RD per l'anno 2017

Dipartimento	Target			
	N. Totale	Valori obiettivi raggiunti o superati	Valori obiettivi raggiunti al 90%	Valori obiettivi non raggiunti
Accounting	17	14	0	3
Economia	9	6	1	2
Finanza	7	4	0	3
Management e Tecnologia	8	5	2	1
Marketing	17	13	1	3
Scienze delle Decisioni	8	8	0	-
Scienze Politiche e Sociali	17	14	0	3
Studi Giuridici	9	8	1	-
<b>Totale</b>	<b>92</b>	<b>72</b>	<b>5</b>	<b>15</b>

Nota: il numero di obiettivi per ciascun Dipartimento può differire da quello riportato nella Relazione 2015 del Nucleo in considerazione del fatto che lo scorso anno alcune strutture hanno deciso di riformulare o specificare diversamente alcuni dei target definiti, con il consenso del PQA (il Dipartimento di Marketing, ad esempio, ha deciso di monitorare il raggiungimento degli obiettivi di ricerca, separatamente, per la Faculty nel suo complesso e per i docenti neo-assunti, in modo da verificare se questi ultimi contribuiscano, e in quale misura, ad un miglioramento delle performance complessive).

Tab.4.3 – Riepilogo di obiettivi, indicatori e valori (programmati e conseguiti) per Dipartimento – Schede SUA-RD 2014/2017

ACCOUNTING				
Ambito obiettivo	Indicatori	Periodo di riferimento	Valore Obiettivo	Valore raggiunto
Produttività scientifica	N. seminari	Anno	20	15
	N. brown bag seminar	Anno	4	4
	N. domande di partecipazione a bandi per ricerca istituzionale	Triennio	7	9
	N. pubblicazioni su riviste di fascia A+, A e B	Triennio	14	17
	N. "Revise & Resubmit" su Journal List UB	Anno	12	18
	N. Working Paper prodotti	Triennio	50	50
	N. citazioni Web of Science	Triennio	25,64	24
% ricercatori inattivi	Triennio	Max 25%	21%	
Visibilità del Dipartimento	N. paper accettati a conferenze internazionali con referaggio e inviti a relazionare a convegni, workshops, seminari e programmi di studio internazionali	Anno	25	18
	N. di posizioni occupate dai membri del Dipartimento in comitati scientifici, comitati editoriali e organi di governo accademico internazionali	Triennio	25	36
	N. di convegni di risonanza internazionale organizzati	Triennio	3	3
Attrazione di ricercatori	N. di ricercatori Post-doc reclutati	Triennio	3	3
	N. di job interview per posizione di Assistant Professor	Anno	15	19
	N. di job market seminar per Assistant Professor	Anno	6	7
	N. Assistant Professor reclutati	Triennio	3	3
	N. di Research Visiting Professor da istituzioni estere	Anno	2	2
N. Senior Professor reclutati	Triennio	2	0	

Tab.4.3 – segue

ECONOMIA				
Ambito obiettivo	Indicatori	Periodo di riferimento	Valore Obiettivo	Valore raggiunto
Produttività scientifica	N. tot. punti per pubblicazioni pro-capite	Triennio	23,97	19,85
	N. pubblicazioni su riviste fascia A+ e A pro-capite	Triennio	16,19	16,02
	N. citazioni Web of Science pro capite	Triennio	172,50	188,37
	Indice H medio	Anno	19,64	17,47
Networking	N. di seminari organizzati	Anno	57	67
	N. Visiting Professor ospitati	Anno	2	4
	N. Grant di ricerca vinti	Anno	2	16
Attrazione di ricercatori	N. posizioni Senior reclutate sul job market	Anno	1	1
	N. posizioni Junior reclutate sul job market	Anno	1	5
FINANZA				
Ambito obiettivo	Indicatori	Periodo di riferimento	Valore Obiettivo	Valore raggiunto
Produttività scientifica	N. di seminari di dipartimento	Anno	20	34
	N. di brown bag seminar	Anno	10	10
	N. di domande presentate per l'ottenimento di finanziamenti alla ricerca	Triennio	2	6
	N. pubblicazioni su riviste di fascia A+	Anno	5	6
	N. pubblicazioni su riviste di fascia A	Anno	10	6
Attrazione di ricercatori	N. AP reclutati sul Job Market internazionale	Anno	2	1
Bandi di ricerca	Placement annuo dei Dottori di Ricerca sul Job Market Internazionale	Anno	3	2
MANAGEMENT E TECNOLOGIA				
Ambito obiettivo	Indicatori	Periodo di riferimento	Valore Obiettivo	Valore raggiunto
Produttività scientifica	N. punti per pubblicazioni pro-capite	Triennio	23	21,86
	N. punti per pubblicazioni pro-capite su riviste fascia A+ e A	Triennio	16	15,83
	Ranking University of Texas Dallas (UTD)	Anno	3	3
	Diffusione tra faculty pubblicazioni fascia A+ e A	Triennio	0,417	0,324
	N. partecipazioni a bandi per ricerca istituzionale	Anno	12	17
Attrazione di ricercatori	N. Full + Associate prof. reclutati sul job market	Triennio	3	5
	N. AP reclutati sul job market	Triennio	6	8
	N. fellow stranieri che presentano domanda ai bandi di assegni di ricerca del Dipartimento	Triennio	6	7

Nota: Con colore azzurro sono indicati i target raggiunti o superati al termine del periodo considerato. Con colore arancio sono indicati i target che possono essere ritenuti conseguiti per approssimazione (valore pari ad almeno il 90% di quello stimato). Con colore rosso sono indicati i target non conseguiti.

Tab.4.3 – segue

MARKETING				
Ambito obiettivo	Indicatori	Periodo di riferimento	Valore Obiettivo	Valore raggiunto
Produttività scientifica	N. punti per ricercatore da articoli su riviste “prioritarie” (A+ ed A)	Triennio	8-10	10,11
	N. punti per ricercatore da articoli su riviste “first tier” (A+)	Triennio	6-8	5,83
	N. citazioni Web of Science pro capite	Triennio	70	137,11
	N. punti per ricercatore da articoli su riviste “prioritarie” (A+ ed A) - docenti reclutati ultimi 4 anni	Triennio	15	17,80
	N. punti per ricercatore da articoli su riviste “first tier” (A+) - docenti reclutati ultimi 4 anni	Triennio	10-12	15,00
	N. progetti di ricerca finanziati da fondi CERMES	Anno	3	9
Partecipazione della Faculty nella ricerca	Livello di concentrazione per pubblicazioni di articoli di ricerca su riviste “prioritarie” (A+ ed A)	Triennio	0,35	0,35
	Livello di concentrazione per pubblicazioni di articoli di ricerca su riviste “first tier” (A+)	Triennio	0,28	0,28
	N. seminari interni serie brown bag	Anno	7	4
	N. inviti a seminari in altri Atenei ricevuti da faculty	Anno	9	12
	N. submission su riviste “prioritarie” (A+ ed A) da parte di studenti di Dottorato	Triennio	3	7
	N. submission su riviste “first tier” (A+) da parte di studenti di Dottorato	Triennio	3	6
Partecipazione a progetti di ricerca istituzionali	N. di awards in sedi di prestigio	Anno	1	0
	N. Partecipazioni a comitati editoriali di riviste “prioritarie”, o prominenti organizzazioni di ricerca, in qualità di membri dell’Editorial Board	Triennio	6	6
	N. Partecipazioni a comitati editoriali di riviste “prioritarie” in qualità di editori (Editor-in-Chief, Associate Editor, Consulting Editor)	Triennio	3	1
	N. di progetti finanziati da enti istituzionali nazionali (MIUR, enti pubblici, fondazioni)	Anno	1	1
	N. di applicazioni a progetti di ricerca UE individuali (es. ERC)	Anno	1	3
SCIENZE DELLE DECISIONI				
Ambito obiettivo	Indicatori	Periodo di riferimento	Valore Obiettivo	Valore raggiunto
Produttività scientifica	N. pubblicazioni pro-capite su riviste di fascia A+ o A	Triennio	14	14,21
	N. pubblicazioni pro-capite su riviste di fascia A+, A o B	Triennio	15	17,79
Networking	N. di convegni / workshop internazionali cui partecipano docenti del Dipartimento in qualità di speaker / N. docenti	Triennio	3	7,56
	N. interventi plenari a convegni internazionali	Triennio	1 per ogni Prof. Ordinario	2,64
	N. partecipazioni a Comitati organizzatori	Triennio	1 per ogni Prof. Ordinario e Associato	1,64
	N. partecipazioni di Prof. Ordinari a comitati editoriali	Triennio	2	2,82
	N. partecipazioni di Prof. Associati a comitati editoriali	Triennio	0,5	1,05
Progetti di ricerca istituzionali vinti	N. totale di progetti finanziati da enti nazionali e internazionali attivi	Anno	3 Grant (min. 1 ERC)	8 Grant (di cui 4 ERC)

Nota: Con colore azzurro sono indicati i target raggiunti o superati al termine del periodo considerato. Con colore arancio sono indicati i target che possono essere ritenuti conseguiti per approssimazione (valore pari ad almeno il 90% di quello stimato). Con colore rosso sono indicati i target non conseguiti.

Tab.4.3 – segue

SCIENZE POLITICHE E SOCIALI				
Ambito obiettivo	Indicatori	Periodo di riferimento	Valore Obiettivo	Valore raggiunto
Produttività scientifica	N. di pubblicazioni di fascia A+, A, B o C	Anno	70	105
	N. di monografie scientifiche	Anno	5	2
	N. pubblicazioni su riviste di fascia A+	Anno	2	5
	N. pubblicazioni su riviste di fascia A	Anno	15	31
	N. articoli o capitoli pubblicati in Italiano	Anno	15	18
	N. monografie pubblicate in Italiano	Anno	3	1
	N. docenti senza pubblicazioni	Triennio	Max 3	2
	N. di seminari Dip.to organizzati	Anno	35	39
	N. di docenti presenti in board internazionali	Anno	20	20
	N. docenti Editor in Chief o Associate Editors	Anno	5	31
Attrazione di ricercatori e dottorandi	N. Applications per i bandi per AP che rispettano il criterio (PhD da istituzione internazionale di prestigio)	Anno	20	91
	N. AP assunti con PhD presso Ateneo prestigioso	Anno	2	1
	N. Senior Prof. reclutati da istituzioni di prestigio	Triennio	1,5	3
	N. di domande per Bandi per ADR a diffusione internazionale	Anno	8	15
	N. di applicant con PhD conseguito in programma prestigioso	Anno	3	3
	N. di domande per PhD in PPA	Anno Accad.	50	73
% di domande dall'estero	Anno Accad.	70%	71,2%	
STUDI GIURIDICI				
Ambito obiettivo	Indicatori	Periodo di riferimento	Valore Obiettivo	Valore raggiunto
Produttività scientifica	N. articoli di ricerca su riviste internazionali in fascia A	Triennio	17	40
	N. saggi pubblicati in opere collettanee internazionali	Triennio	22	35
	N. di articoli su riviste nazionali in fascia A	Triennio	70	91
	N. saggi pubblicati in opere collettanee di prestigio nazionali	Triennio	66	59
Disseminazione dei risultati della ricerca	N. working paper e saggi inseriti in SSRN	Anno	39	58
	N. download eseguiti	Anno	6.300	9.932
Attrazione di ricercatori	N. fellow stranieri che si candidano a visiting scholar nel Dipartimento per triennio	Triennio	10	16
	N. Visiting Professor	Anno Accad.	20	24
Partecipazione a progetti di ricerca istituzionali		Anno	2	4

Nota: Con colore azzurro sono indicati i target raggiunti o superati al termine del periodo considerato. Con colore arancio sono indicati i target che possono essere ritenuti conseguiti per approssimazione (valore pari ad almeno il 90% di quello stimato). Con colore rosso sono indicati i target non conseguiti.



Nella Tab. 4.4 sono riepilogati, per ciascun Dipartimento, gli obiettivi che non sono stati conseguiti (neanche per approssimazione per difetto) entro i termini temporali previsti, con l'indicazione (ove fornita dalla struttura di riferimento) delle motivazioni alla base del loro mancato raggiungimento. Complessivamente, è possibile rilevare lo svolgimento di un'adeguata analisi delle cause alla base di performance non in linea con quelle attese, che ha portato (nella gran parte dei casi) a delineare anche i possibili percorsi da intraprendere o le soluzioni da adottare per il futuro. In tale direzione appare utile completare il quadro fornendo una panoramica sintetica (nella successiva Tab. 4.5) delle principali direttrici di miglioramento che, in sede di riesame, ciascun delegato dipartimentale ha individuato, a fianco agli aspetti identificati come "punti di forza", e che le rispettive strutture hanno riconosciuto e fatto proprie.

Tab.4.4 – *Analisi degli obiettivi pluriennali non conseguiti (risultati < 90% dei target fissati) – Fonte: schede SUA-RD 2018*

Dipartimento	Obiettivi	Indicazioni del mancato conseguimento
Accounting	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>N. seminari per anno</i> (target: 20, dato 2017: 15)</li> <li>- <i>N. paper accettati a conferenze internazionali con referaggio e inviti a relazionare a convegni, workshops, seminari e programmi di studio internazionali per anno</i> (target: 25, dato 2017: 18)</li> <li>- <i>N. Senior Professor reclutati nel triennio</i> (target: 2, dato 2015-2017: 0)</li> </ul>	Per i primi due obiettivi si tratta di performance del tutto contingenti, considerato che le stesse variabili nei due anni precedenti avevano sempre registrato valori al di sopra del target <sup>71</sup> ; in particolare, alla riduzione del numero dei seminari hanno contribuito anche alcune cancellazioni di visite pianificate con largo anticipo. Per quanto concerne l'incapacità di reclutare docenti senior nel triennio, si segnala che sono stati comunque assunti due nuovi Full Professor nel 2018 (si è trattato, quindi, di un mero ritardo registrato nelle procedure di selezione, che hanno posticipato il raggiungimento dell'obiettivo).
Economia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>N. punti per pubblicazioni pro-capite</i> (target: +8% annuo – base valori triennio 2012-'14; dato 2015-'17: +12% totale)</li> <li>- <i>Indice H medio</i> (target: +8% annuo – base valori triennio 2012-'14; dato 2015-'17: -2,9% totale)</li> </ul>	Il mancato raggiungimento dei due obiettivi è dovuto essenzialmente alla previsione di target troppo ambiziosi, fissati tra l'altro al termine di un periodo di crescita molto elevata (+7% di aumento annuo medio nei precedenti 5 anni). Per quanto riguarda il primo indicatore (punti da pubblicazioni) si è riscontrata una fase di calo nel triennio 2013-2015 a cui ha fatto seguito una crescita complessiva del 12% registrata nel successivo triennio (2015-2017), che tuttavia non è stata sufficiente a garantire la realizzazione dell'incremento atteso. L'indice H <sup>72</sup> medio di Dipartimento ha, invece, subito una contrazione nell'ultimo triennio di circa il 3% a causa dell'avvenuta assunzione di diversi docenti junior (che presentavano, evidentemente, un minor numero di pubblicazioni e di citazioni rispetto ai docenti con maggiore anzianità di servizio già presenti nella struttura).

<sup>71</sup> Per la precisione, il *numero di seminari per anno* è stato pari a 24 nel 2015 e a 22 nel 2016 (contro un target di 20), il *numero di paper accettati a conferenze internazionali con referaggio e inviti a relazionare a convegni, workshops, seminari e programmi di studio internazionali per anno* è stato pari a 31 nel 2015 e a 26 nel 2016 (contro un target di 25).

<sup>72</sup> Si ricorda che l'Indice H (o di Hirsch) è calcolato secondo la seguente regola: "Un ricercatore possiede un indice N se N dei suoi lavori hanno almeno N citazioni ciascuno e i rimanenti lavori hanno ognuno meno di N citazioni". L'indice è, pertanto, una misura dell'impatto della ricerca scientifica realizzata e cresce, tendenzialmente, con il passare degli anni (purché si rimanga attivi sul fronte della produzione scientifica). Esso è, pertanto, una misura della capacità di produrre ricerca nell'arco di tutta la vita lavorativa.

Tab.4.4 – segue

Dipartimento	Obiettivi	Indicazioni del mancato conseguimento
Finanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>N. pubblicazioni su riviste di fascia A</i> (target: 10, dato 2015-2017: 6)</li> <li>- <i>N. assistant Professor reclutati sul Job Market internazionale</i> (target: 2, dato 2017: 1)</li> <li>- <i>Placement annuo di dottori di ricerca Bocconi in Finanza sul Job Market Internazionale</i> (target: 3, dato 2017: 2)</li> </ul>	<p>Con riguardo al primo indicatore il Dipartimento chiarisce (all'interno del Quadro B.3 della SUA-RD) che il mancato raggiungimento della quota desiderata di articoli su riviste di fascia A è comunque compensato dal superamento dell'obiettivo con riferimento alle più prestigiose riviste di fascia A+<sup>73</sup> (target: 5, dato 2015-2017: 6). In merito al 2° indicatore, il ridotto reclutamento di Assistant Professor da parte del Dipartimento nel 2017 è comunque bilanciato dall'assunzione di due nuove figure di questo tipo nel 2018. Per quanto concerne il terzo obiettivo, il placement è avvenuto con successo, per il momento, solo per 2 dei 3 dottori di ricerca diplomatisi nel 2017.</p>
Management e Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Grado di concentrazione delle pubblicazioni internazionali tra i docenti del Dipartimento</i> (target: 0,417, dato 2015-2017: 0,324)</li> </ul>	<p>Il Dipartimento conta di migliorare il valore dell'indicatore (che segnala la permanenza di un certo squilibrio nel tipo output scientifici prodotti dai vari membri della faculty), proseguendo la sua politica di reclutamento internazionale finalizzata alla selezione di profili con un track record di ricerca e pubblicazioni in linea con gli obiettivi dell'Ateneo, in grado di generare spillover positivi per l'intera struttura.</p>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>N. seminari interni serie "brown bag" per anno</i> (target: 7, dato 2017: 4)</li> <li>- <i>N. awards in sedi di prestigio per anno</i> (target: 1, dato 2017: 0)</li> <li>- <i>N. partecipazioni a comitati editoriali di riviste "prioritarie" in qualità di editori (Editor-in-Chief, Associate Editor, Consulting Editor) nel triennio</i> (target: 3, dato 2015-2017: 1)</li> </ul>	<p>Con riferimento al primo obiettivo, il Delegato al riesame dipartimentale segnala che il divario rispetto al target fissato è <i>"in parte compensato dal fatto che i nostri ricercatori mostrano invece un'elevata partecipazione ad attività seminariali esterne alla nostra università, con ben 12 seminari contro i 9 previsti a target"</i>. A tal riguardo, nel Quadro A.1 della SUA-RD si aggiunge che <i>"dato l'elevato numero di seminari e occasioni di diffusione della ricerca organizzate dal dipartimento...è oggettivamente complicato pensare ad un radicale estensione a breve della serie seminariale brown bag"</i>. Per quanto concerne gli altri due target, il Dipartimento specifica che <i>"circa la reputazione internazionale della faculty, nel 2017, mentre non è stato vinto alcun award dai membri della faculty, si è mantenuta la capacità di presidiare posizioni di prestigio nei comitati editoriali di riviste prioritarie, con 6 posizioni come membri di Editorial Board e 1 posizione in qualità di Area Editor...nonostante si evidenzia un decremento nel numero di posizioni in qualità di Editor"</i>.</p>
Scienze Politiche e Sociali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>N. monografie scientifiche per anno</i> (target: 5, dato 2017: 2)</li> <li>- <i>N. monografie pubblicate in Italiano per anno</i> (target: 3, dato 2017: 1)</li> <li>- <i>N. Assistant Professor assunti con PhD presso Ateneo prestigioso per anno</i> (target: 2, dato 2017: 1)</li> </ul>	<p>Con riferimento ai primi due obiettivi, il Delegato al riesame dipartimentale rileva che tali performance sono giustificabili <i>"alla luce della struttura di incentivi decisa dall'Università, in cui i libri con le migliori case editrici internazionali non rientrano in fascia A+"</i> e che <i>"la forte spinta esercitata dall'Ateneo e dall'ANVUR verso pubblicazioni internazionali in sedi di prestigio accademico porta inevitabilmente ad un calo di risorse e tensione verso pubblicazioni domestiche, in particolare di natura monografica"</i>. Con riferimento al terzo indicatore, si segnala che il dato inferiore all'obiettivo registrato nel 2017 è stato comunque compensato nel 2018, anno in cui si è proceduto all'assunzione di due nuovi Assistant Professor.</p>

<sup>73</sup> Al riguardo va chiarito che, mentre al momento della fissazione degli obiettivi (2014) il sistema premiale e di reclutamento/promozioni dell'Ateneo (per le aree Economico-Statistica e delle Scienze politiche e sociali) era basato sulle pubblicazioni in riviste sia di fascia A+ che di fascia A, l'attenzione è oggi concentrata in misura prevalente sui soli lavori di fascia A+.

Tab.4.5 – Punti di forza e aree di miglioramento identificati da ciascun Dipartimento (fonte: schede SUA-RD 2018)

Dipartimento	Punti di forza	Aree/percorsi di miglioramento
Accounting	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Forte impegno e chiara determinazione della faculty verso l'obiettivo strategico di miglioramento del posizionamento internazionale del Dipartimento in termini di ricerca scientifica;</li> <li>2) Avvenuta assunzione di due Professori Ordinari di chiara fama;</li> <li>3) Buoni rapporti instaurati con docenti senior di università prestigiose;</li> <li>4) Presenza attiva di membri del Dipartimento in comitati editoriali di outlet internazionali di prestigio e in organi di governo della comunità accademica internazionale.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Valutare l'opzione di attivare un percorso di Dottorato in Accounting.</li> <li>2) Aggiornare alcuni programmi didattici attraverso lo sviluppo di contenuti nella prospettiva delle ricerche in corso in tema di digitalization e di data analytics.</li> <li>3) Sviluppare proposte di temi di ricerca propri della disciplina di riferimento finanziabili da enti esterni.</li> <li>4) Ridurre il numero di ricercatori inattivi anche promuovendone la presenza su qualificati outlet nazionali.</li> </ol>
Economia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Raggiungimento di posizioni top nei ranking internazionali relativi alla ricerca.</li> <li>2) Forte visibilità internazionale raggiunta.</li> <li>3) Aumento dell'attrattiva sul mercato junior internazionale (testimoniato dall'assunzione di 5 AP sul job market nel 2017).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Investire nell'area dell'economia sperimentale e delle scienze cognitive (cd. "cognitive economics"), su cui si sta orientando la ricerca di frontiera, a partire dal reclutamento di nuove posizioni senior in tali ambiti.</li> <li>2) Sviluppare, tramite junior hiring, le aree di International Trade ed Economic Geography.</li> <li>3) Stimolare la produttività scientifica dei ricercatori risultanti meno attivi negli ultimi anni.</li> </ol>
Finanza	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Validi risultati raggiunti in termini di pubblicazioni internazionali di prestigio (fascia A ed A+).</li> <li>2) Visibilità internazionale dell'attività di ricerca svolta, testimoniata anche dall'accettazione a prestigiose conferenze internazionali.</li> </ol>	<p>Ridurre la concentrazione tra pochi autori delle pubblicazioni in sedi più prestigiose (riconducibili, in maggioranza, alla faculty di più recente assunzione).</p>
Management e Tecnologia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sostanziale miglioramento dei risultati dell'attività di ricerca conseguiti negli ultimi anni, sia in termini quantitativi sia di qualità ed impatto.</li> <li>2) Consistente incremento del n. di citazioni e del valore dell'indice H medio.</li> <li>3) Elevato e crescente n. di progetti di ricerca internazionali presentati per finanziamenti da parte dei membri del Dipartimento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Porre maggiore enfasi sulla partecipazione di tutti i membri del Dipartimento all'attività di ricerca.</li> <li>2) Non trascurare del tutto l'attività di ricerca in ambito nazionale.</li> <li>3) Riservare maggiore attenzione all'assunzione di Assistant Professor rispetto a posizioni più senior e al mantenimento della diversità di genere.</li> </ol>
Marketing	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elevato standing qualitativo della ricerca prodotta.</li> <li>2) Ottimi risultati dal processo di recruiting.</li> <li>3) Effetto di 1) e 2): circolo virtuoso in termini di capacità di attirare ricercatori di alto profilo.</li> <li>4) Incremento del numero di submission su riviste di prestigio da parte di PhD student co-autorate da membri della faculty.</li> <li>5) Incremento della partecipazione dei docenti a richieste di finanziamento presso enti istituzionali internazionali.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ridurre il grado di concentrazione tra pochi ricercatori (principalmente quelli di più recente assunzione) delle pubblicazioni su riviste di prestigio.</li> <li>2) Migliorare la ridotta propensione a organizzare seminari del tipo "brown bag".</li> </ol>
Scienze delle Decisioni	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ottima reputazione ed elevata riconoscibilità a livello internazionale delle aree di Statistica ed Economia Matematica.</li> <li>2) Forte impulso dato al reclutamento negli ultimi anni (anche a seguito dello sviluppo di nuovi programmi formativi nelle aree coperte dal Dipartimento) che ha premesso di sviluppare e potenziare l'area di Computer Science.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Procedere ad un progressivo processo di reclutamento nell'area di Management Science/ Operation Research.</li> <li>2) Indirizzare l'attenzione verso filoni di ricerca più innovativi, quali <i>Data Science</i> e <i>Machine Learning</i>, per l'area di Statistica.</li> <li>3) Sfruttare maggiori sinergie di ricerca tra le diverse aree del Dipartimento.</li> </ol>

Tab.4.5 – segue

Dipartimento	Punti di forza	Aree/percorsi di miglioramento
Scienze Politiche e Sociali	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Produttività scientifica soddisfacente e in crescita.</li> <li>2) Ampia visibilità internazionale dei docenti del Dipartimento.</li> <li>3) Assegnazione di 5 ERC grant ad altrettanti membri della faculty del Dipartimento.</li> </ol>	Difficoltà a dedicare nel corso dello stesso anno accademico pieno spazio e visibilità alle numerose discipline rappresentate nel Dipartimento (sia in termini di serie di Seminari che di possibilità di espansione della faculty). Per ovviare a tale problema il Dipartimento si è impegnato ad avviare un'attenta pianificazione pluriennale delle strategie di sviluppo.
Studi Giuridici	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ampia e variegata produzione scientifica dimostrata dal Dipartimento a livello sia domestico che internazionale.</li> <li>2) Incremento della capacità di attrarre studiosi stranieri provenienti da università di prestigio.</li> <li>3) Ampia disseminazione dei risultati della ricerca (sulla piattaforma SSRN si registra un continuo aumento dei paper caricati e dei download effettuati).</li> </ol>	Incrementare il numero di progetti di ricerca presentati in relazione a bandi di rilievo nazionale e internazionale, promuovendo attività di informazione e di formazione dei ricercatori.

In conclusione, dall'esame dei contenuti delle Schede SUA-RD dei Dipartimenti (edizione 2018) il Nucleo ha avuto modo di rilevare che le attività di autovalutazione e riesame dei risultati conseguiti sono state svolte da tutte le strutture in modo accurato e che da esse emerge una costante attenzione al perseguimento degli obiettivi strategici di lungo periodo fissati dall'Ateneo. Il Nucleo esprime anche piena soddisfazione per il corretto approccio seguito nel pianificare e monitorare, attraverso la definizione di puntuali indicatori quantitativi, i target specifici, le risorse (essenzialmente umane) necessarie e le azioni ad essi collegate. In questo senso, grazie anche alla continua azione di stimolo e sostegno svolta dal PQA e all'esperienza pluriennale di utilizzo ormai maturata, la SUA-RD è diventata un efficace strumento operativo nelle mani dei Dipartimenti per la formulazione e il controllo dell'attuazione dei propri obiettivi di ricerca.

Entro i primi mesi del 2019 è previsto l'avvio di un ulteriore ciclo di pianificazione pluriennale che porterà ad aggiornare gli obiettivi specifici e a formularne di nuovi (sempre in linea con il macro-obiettivo definito nel piano strategico di Ateneo 2015-20). A tal riguardo, cogliendo un'indicazione formulata dal PQA e che il Nucleo condivide pienamente, si invitano i Dipartimenti a utilizzare quest'occasione per affiancare alla definizione di target quantitativi anche l'esplicitazione di una chiara strategia operativa in cui collocare le linee d'azione da porre in essere: è questo, infatti, l'unico aspetto che nel precedente ciclo di programmazione è apparso mancante, soprattutto nella sua concretizzazione formale, e che risulta invece essenziale per permettere una chiara conoscenza e condivisione (non solo all'interno dei Dipartimenti ma da parte dell'Ateneo nel suo insieme) non solo dell'impegno assunto ma anche delle modalità e delle misure previste per assicurare il perseguimento degli obiettivi strategici stabiliti.

In aggiunta, il Nucleo ribadisce una raccomandazione che aveva rivolto al Presidio in una precedente relazione annuale (e che ritiene utile richiamare in questa fase di ridefinizione dei target pluriennali), riguardante la possibilità di garantire una maggiore uniformità tra i vari Dipartimenti nella scelta della tipologia di azioni e delle relative unità di misura da considerare per la loro realizzazione, eventualmente definendo un set minimo di indicatori omogenei (validi per tutti e strettamente funzionali al monitoraggio dei macro-obiettivi di piano strategico), che ciascun Dipartimento potrà integrare aggiungendone altri, più specifici e direttamente collegati alle proprie direttrici di sviluppo e alle peculiarità delle discipline di riferimento.

### 4.3 Follow-up di alcuni risultati emersi dal programma VQR 2011-2014

Nella relazione dello scorso anno sono stati ampiamente descritti e commentati gli esiti dell'ultima indagine di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) relativa agli anni 2011-2014, che ha fatto emergere performance complessivamente molto positive per l'Ateneo (che si possono riassumere nei valori assunti dall'indicatore R, pari a 1,39 per i prodotti di ricerca afferenti all'area 13 "Scienze Economiche e Statistiche" e a 1,34 per quelli dell'area 12 "Scienze Giuridiche", tali da collocare la Bocconi, rispettivamente, al 1° posto tra le Grandi Strutture per l'area 13 e al 2° posto tra le Piccole Strutture per l'area 13). È opportuno ricordare anche che, in quell'occasione, era stato evidenziato, come aspetto meno favorevole, la presenza di un numero non irrilevante (e soprattutto in forte crescita percentuale rispetto alla precedente VQR) di docenti che risultano formalmente "inattivi" sul fronte della ricerca, per ragioni varie in parte imputabili anche al mancato inserimento, da parte di alcuni di essi, dei propri prodotti scientifici all'interno dei database nazionali. A fronte di tale fenomeno il Nucleo aveva rivolto agli organi di governo accademici l'invito ad approfondirne attentamente le cause e ad adottare le opportune misure per arginare una tendenza che si mostra inspiegabilmente in aumento, nonostante i cospicui stimoli alla produttività scientifica forniti dal sistema di incentivi predisposto nel corso degli anni dall'Università. A un anno di distanza, occorre dare atto che l'indicazione fornita è stata prontamente raccolta dal Rettore alla Ricerca, che si è attivato investendo il Comitato Ricerca del compito di individuare dei correttivi ai meccanismi di incentivazione in uso che fossero in grado di far presa anche sulla quota di docenti che non riesce a pubblicare in modo intensivo nelle sedi internazionali di prestigio. A tal fine è stata messa a punto una revisione del sistema di attribuzione interna dei fondi di ricerca<sup>74</sup>, stabilendo che questi siano assegnati<sup>75</sup> a chiunque, nel precedente triennio, abbia prodotto output scientifici a cui sono associati dei "punti" (compresi, ad esempio, i saggi su monografia nazionale, a cui è attualmente attribuito 1 punto in base ai criteri definiti internamente). Si tratta di una netta variazione rispetto al passato, quando tali fondi erano assegnati (oltre che, di default, alla categoria degli Assistant Professor) ai soli professori e ricercatori a tempo indeterminato che avessero totalizzato almeno 9 punti da pubblicazioni<sup>76</sup>, che potenzialmente è in grado di incidere sul fenomeno dei ricercatori "non figuranti" nei database (indipendentemente se inattivi o meno): bisognerà, in ogni caso, attendere i prossimi anni (anche dopo il prossimo esercizio della VQR) per verificare se tale misura riuscirà a produrre i risultati auspicati.

### 4.4 Analisi degli indicatori di qualità della ricerca

Di seguito si riportano alcuni sintetici commenti ai valori assunti dagli indicatori relativi all'area della ricerca messi a disposizione dall'ANVUR nell'ambito della scheda annuale di Ateneo (aggiornamento al 30 giugno 2018). A tal riguardo si fa presente che non sono stati presi in esame i dati dell'indicatore iAC1, riguardante i risultati dell'ultima VQR disponibile, dal momento che essi sono rimasti invariati rispetto a quelli già commentati nella relazione dello scorso anno (a cui si rimanda per ogni dettaglio).

---

<sup>74</sup> I fondi di ricerca hanno lo scopo di dotare i docenti scientificamente attivi delle risorse necessarie a svolgere la propria attività (possono essere utilizzati, ad esempio, per: viaggi e soggiorni per missioni e per partecipare a convegni scientifici; per l'organizzazione di seminari in sede e/o per partecipare a seminari esterni; per il pagamento di quote associative, per l'acquisto/abbonamento di libri, riviste, banche dati e hardware, per sostenere costi connessi allo svolgimento di esperimenti - es. pagamento dei partecipanti).

<sup>75</sup> Nella misura minima di 500€, incrementati di: 100€ per ogni punto successivo al primo e fino a 5 punti, 200€ per ogni punto da 6 a 10 punti, 400€ per ogni punto da 11 a 20 punti, 300€ per ogni punto da 21 a 30 punti, 100€ per ogni punto da 31 a 40 punti (fino ad un importo massimo assegnabile di 10.000€).

<sup>76</sup> Con la conseguenza di escludere a priori buona parte di coloro che non riuscivano a pubblicare sulle sedi più prestigiose, le uniche che prevedono l'assegnazione di un numero consistente di punti.

Tab.4.6 – Indicatori di qualità della ricerca e dell'ambiente di ricerca (Scheda annuale di Ateneo – Gruppo C; dati aggiornati al 30.06.18)

Indicatore	Anno	Valore Bocconi	Valore Italia*	Valore Nord-Ovest**
iAC2 – Qualità media dei collegi di dottorato (R + X medio di Ateneo)	2016	4,92	2,77	2,80
	2015	5,86	2,83	2,94
	2014	6,04	2,83	2,95
iAC3 – % iscritti al 1° anno dei corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo	2016	83,0%	44,21%	46,46%
	2015	81,3%	43,50%	44,86%
	2014	80,0%	42,63%	45,73%
iAC4 – % professori e ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo	2017	92,9%	53,47%	54,33%
	2016	77,8%	57,09%	53,90%
	2015	53,8%	33,71%	27,47%
	2014	68,0%	30,37%	30,11%

(\*): media di tutte le Università non-telematiche italiane.

(\*\*): media delle Università non-telematiche della macro-regione “Nord Ovest”.

Con riferimento all'indicatore relativo alla qualità media dei collegi dei corsi di Dottorato (iAC2) si fa innanzitutto presente che esso viene calcolato utilizzando parametri e valori che sono anche alla base del calcolo degli indici considerati per la VQR: per ogni docente componente ciascun collegio di Dottorato, si selezionano infatti le pubblicazioni che hanno ricevuto le valutazioni più elevate nell'ambito del corrispondente esercizio VQR<sup>77</sup>; questo insieme di prodotti di ricerca viene, poi, messo a confronto con la produttività media nazionale dell'area di riferimento per calcolare gli indicatori R e X<sup>78</sup>, di cui poi si provvede a determinare il valore medio di Ateneo. L'esame dell'andamento temporale dell'indice aggregato rivela un sensibile calo registrato nell'ultimo anno (2016) rispetto agli anni precedenti, sebbene esso continui a mantenersi molto al di sopra dei valori medi di riferimento nazionali e di area geografica. La riduzione, che percentualmente è superiore al 15% rispetto al dato 2015, può essere spiegata con il cambio avvenuto nella base di calcolo dei sottostanti indici della VQR (fino al 2015 i dati fanno riferimento alla VQR 2004-2010 e solo dal 2016 si considerano quelli della VQR 2011-2014). In questo senso, si può notare che nella VQR 2004-2010 la Bocconi presentava, con riferimento all'area 13, valori degli indicatori R e X più alti, rispetto alla media, di quanto registrato nel successivo esercizio 2010-2014 (R: 1,72 vs. 1,39; X: 2,38 vs 1,49). In altre parole, negli anni più recenti l'intero sistema universitario italiano ha compiuto notevoli passi in avanti sul fronte dei risultati della ricerca scientifica (perlomeno con riferimento alle discipline dell'area 13) e ciò, a parità di performance brillanti conseguite dai ricercatori Bocconi, ha dato luogo ad una riduzione della distanza assoluta esistente rispetto agli altri Atenei. Queste evidenze, a parere del Nucleo, sono comunque importanti e utili perché possono servire da sprone ad impegnarsi per accrescere ulteriormente il livello di qualità e produttività della ricerca svolta e per non dimenticare che, oltre alle blasonate istituzioni accademiche europee con le quali l'Ateneo tende a confrontarsi sistematicamente, vi sono diverse realtà italiane che tendono ad assumere il ruolo di importanti competitor in ambito scientifico.

Per quanto riguarda l'indicatore iAC3 – che misura la quota di dottorandi del 1° anno laureati presso altri Atenei – i valori si mostrano molto elevati e anche in crescita (per quanto lieve) nel triennio considerato, confermandosi

<sup>77</sup> Più precisamente, nel numero di 3 per il programma VQR 2004-10 (a cui si riferiscono i valori dell'indicatore iAC2 calcolati per gli anni 2014 e 2015) e nel numero di 2 per il programma VQR 2011-14 (a cui fanno riferimento i dati 2016).

<sup>78</sup> L'indicatore R è dato dal valore dell'indicatore I (quoziente tra punteggi complessivamente conseguiti dai prodotti valutati e numero di prodotti attesi) rapportato al valore medio nazionale dell'area CUN di riferimento. Se il rapporto che ne consegue è superiore (inferiore) a 1 significa che la performance è superiore (inferiore) alla media nazionale dell'area considerata. L'indicatore X misura, invece, l'incidenza delle pubblicazioni con valutazioni più elevate (“A” e “B”) rispetto alla media nazionale dell'area.

nettamente superiori a quelli medi italiani e dell'area Nord-Ovest. Tale risultato è il frutto, ormai consolidato, di una precisa politica dell'Università, che da oltre 10 anni invita i propri laureati interessati ad intraprendere la carriera universitaria, o comunque a svolgere attività di ricerca, ad iscriversi ad un programma PhD all'estero ed è, invece, molto attiva nel reclutamento di studenti provenienti da Atenei stranieri (che costituiscono, in media, circa la metà dei dottorandi iscritti ai corsi).

Percentuali decisamente più variabili nel corso degli anni, ma sempre ampiamente superiori rispetto ai corrispondenti valori benchmark esterni, sono quelle che caratterizzano l'indicatore iAC4 (che misura la quota di professori e ricercatori assunti dall'esterno dell'Ateneo). Anche in questo caso, le performance rappresentano una conseguenza diretta della strategia perseguita con vigore dall'Ateneo in questi anni, che punta ad un deciso incremento della quota di docenti strutturati aventi nazionalità estera (o con un background professionale di respiro internazionale) per poter supportare l'obiettivo di continuo innalzamento del livello di internazionalizzazione sia della didattica che della ricerca. Con tutta evidenza, ciò ha dato luogo ad un forte impulso del processo di reclutamento esterno (come si evince anche dai contenuti dei riesami della ricerca dipartimentale precedentemente analizzati), che ha riguardato tutte le posizioni, sia a livello junior che senior. Tale politica non ha, comunque, impedito a docenti con buone performance dimostrate sul fronte della ricerca e della didattica di avanzare nella propria carriera all'interno dell'Università (a titolo di esempio, si segnala che nel corso del 2017 un professore Associato è diventato Ordinario e 5 Assistant Professor sono stati promossi a professori Associati, dopo aver conseguito l'abilitazione nazionale).







## Cap. 5 - Audizioni dei CdS e dei Dipartimenti

Come anticipato nella relazione dello scorso anno (cap.2, par. 3), il Nucleo di Valutazione non ha condotto audizioni (né di Corsi di Studio né di Dipartimenti) nel corso del 2017, non riscontrando situazioni di urgenza o condizioni tali da richiedere approfondimenti specifici alla luce delle evidenze acquisite dall'analisi della documentazione inerente ai processi di AQ svolti, delle modifiche migliorative apportate a specifiche procedure e meccanismi ad essi collegati nonché dei risultati mostrati dai principali indicatori di performance monitorati e dalle rilevazioni periodiche delle opinioni di studenti e laureandi (ampiamente richiamati nell'ambito dei precedenti capitoli della relazione). A tal proposito, il Nucleo intende sottolineare nuovamente il proprio punto di vista in merito allo svolgimento degli audit: interpretando in un modo che considera ragionevole le indicazioni espresse dall'ANVUR nelle Linee Guida 2017 per l'Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio<sup>79</sup> (e successivamente riprese nelle Linee Guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione<sup>80</sup>) ritiene che questo importante strumento di accertamento interno dello stato e del grado di applicazione dei requisiti di qualità non vada utilizzato in modo generalizzato e sistematico (coinvolgendo, se pur a rotazione temporale, tutti i CdS attivi e tutte le strutture dipartimentali di un Ateneo) ma piuttosto *una tantum* al fine di approfondire aspetti di particolare attenzione o elementi di criticità posti in risalto dalle verifiche del funzionamento dei processi di AQ condotte, in via indiretta, attraverso l'analisi delle informazioni e dei dati che il Nucleo riceve periodicamente o che richiede o può acquisire attraverso gli strumenti di rilevazione predisposti internamente. Per queste ragioni, il Nucleo non intende definire e sviluppare un piano di audit strutturato e prestabilito, con cui programmare con largo anticipo quando e dove intervenire con approfondimenti diretti, ma considera più utile e funzionale procedere di volta in volta tenendo conto delle evidenze e degli elementi raccolti attraverso l'esame degli indicatori di performance, dei processi di monitoraggio annuale dei CdS, dei contenuti delle SUA-CdS e delle SUA-RD, dei rapporti di riesame ciclico dei CdS, delle relazioni annuali delle CPDS, etc.

In mancanza di vere e proprie situazioni problematiche o di criticità, come finora rilevato dalle analisi condotte dal Nucleo, si procederà comunque a svolgere periodicamente qualche audizione a campione, per "testare" attraverso colloqui diretti con i principali attori e soggetti interessati le modalità e il grado effettivi di applicazione dei meccanismi e delle procedure di AQ in contesti specifici. In questa direzione, il Nucleo ha in programma di sottoporre ad audizione, nell'arco del biennio 2018-'19, almeno un corso di laurea triennale, un corso di laurea magistrale e un Dipartimento, così da assicurare una ricognizione di ciascun ambito specifico di operatività delle attività formative e di ricerca dell'Ateneo. La scelta dei percorsi formativi e della struttura dipartimentale da "audire" verrà fatta in modo casuale, considerando quali unici elementi preferenziali (applicabili ai soli CdS) l'avvenuto recente svolgimento di una consultazione in itinere degli stakeholder con focus specifico sul CdS e la disponibilità di un rapporto di riesame ciclico compilato non oltre un anno prima dalla data dell'audit.

Per quanto riguarda, infine, le modalità di organizzazione e conduzione, si procederà definendo (con un congruo anticipo) un'agenda di incontri che preveda la possibilità di ascoltare in modo separato, da parte di tutti o una parte dei componenti del Nucleo, i principali organi, soggetti referenti e stakeholder interni delle

---

<sup>79</sup> Le quali specificano che i Nuclei valutano "a rotazione, con una periodicità quinquennale, il funzionamento dei CdS e dei Dipartimenti attraverso l'analisi dei risultati ricorrendo, dove opportuno e necessario, alle audizioni" (pag.18).

<sup>80</sup> In cui si chiarisce (a pag.10) che "se (e dove) ritenuto opportuno, il NdV definirà (o aggiornerà) un Piano di Audizioni (annuale o pluriennale) che coinvolgerà, a rotazione, quei CdS e/o Dipartimenti ritenuti degni di maggiori attenzioni...".

strutture sottoposte ad audit<sup>81</sup>; i colloqui saranno volti ad approfondire i punti di attenzione dei requisiti di AQ di riferimento (R3 per i CdS e R4 per i Dipartimenti), con particolare riguardo a quelli che il Nucleo ritiene più significativi o meritevoli di considerazione sulla scorta della documentazione esaminata (es. SUA-CdS, SMA, Relazione CPDS, rapporto di riesame ciclico, per i CdS; SUA-RD, risultati ultima VQR, ultimo rapporto di *peer review* disponibile, per i Dipartimenti) e di tutte le evidenze precedentemente raccolte (es. valori dei principali indicatori di performance, dati statistici delle rilevazioni delle opinioni degli studenti). Gli aspetti di dettaglio relativi allo svolgimento degli audit saranno, in ogni caso, specificati in modo più accurato nell'ambito di un'apposita procedura che il Nucleo ha in programma di mettere a punto prossimamente.

---

<sup>81</sup> In particolare, per i CdS: Direttore, Gruppo di AQ e Gruppo di Riesame del CdS; membri della CPDS di riferimento; Dean della Scuola di afferenza; rappresentanza di studenti e docenti componenti del Comitato di CdS; per i Dipartimenti: Direttore e membri della Giunta di Dipartimento, Delegato al Riesame della ricerca dipartimentale; direttori/coordinatori dei Centri di Ricerca di riferimento; Prorettore per la Ricerca; rappresentanza di docenti e studenti membri del Consiglio di Dipartimento.

## Cap. 6 - Raccomandazioni e suggerimenti

In presenza di un quadro che si conferma complessivamente soddisfacente in termini sia di performance registrate in ambito formativo e scientifico sia di messa a punto e applicazione dei processi di Assicurazione Qualità, il Nucleo ritiene di dover formulare poche indicazioni agli organi di governo dell'Ateneo e agli altri principali attori del sistema di qualità: in questo senso, gli unici aspetti sui quali si invita a rivolgere un'opportuna attenzione, verificando se vi siano le condizioni per definire lo sviluppo di specifici interventi correttivi o di miglioramento, sono quelli già anticipati nelle analisi riportate nei precedenti capitoli della relazione, che si riepilogano schematicamente di seguito seguendo la distinzione per aree di riferimento che caratterizza la struttura del documento.

### A. Sistema di AQ a livello di Ateneo

#### Indicatore R1.A3:

In merito al processo di revisione critica del sistema di AQ di Ateneo, il Nucleo invita il PQA a valutare se sia opportuno mettere a punto una procedura strutturata che indichi in modo preciso tempi e modi di svolgimento del riesame periodico del funzionamento di tutti i principali aspetti che compongono il sistema interno (processi, responsabilità, compiti, etc.) e, comunque, a prevedere che ciclicamente si dia luogo ad un'attività di verifica ad essi estesa (da rendicontare opportunamente in una relazione ad hoc o nell'ambito della relazione annuale del PQA). Ciò al fine di permettere che il controllo delle modalità concrete di applicazione dei criteri, dei meccanismi e del sistema di responsabilità e compiti definiti avvenga in maniera pianificata, possibilmente in corrispondenza dei momenti previsti per la revisione delle politiche di qualità (e non in conseguenza di specifici eventi o di esigenze contingenti) e che da esso scaturiscano gli input essenziali da trasmettere agli organi di governo accademici per l'individuazione degli elementi da correggere, perfezionare o aggiornare in un'ottica di miglioramento continuo.

#### Indicatore iA24 (“*abbandoni della classe di laurea dopo N+1 anni*”):

A livello complessivo di Ateneo si rileva un leggero ma progressivo incremento dei valori espressi da questo indicatore nel corso del triennio oggetto di osservazione (dall'11,2% del 2014 al 15,2% del 2016). Premesso che, per il modo in cui è costruito, esso incorpora diversi fenomeni non facilmente isolabili l'uno dall'altro (oltre agli abbandoni “puri” da un CdS o dal sistema universitario “tout-court” sono considerati anche i cambi di corso di laurea – siano essi interni all'Ateneo o verso altri Atenei) e che assumono intensità variabili da programma a programma, il Nucleo invita i direttori (e i relativi Gruppi di riesame) dei CdS che registrano percentuali apprezzabili (orientativamente superiori al 15%) ad approfondire le cause di tali performance e a monitorarne con attenzione l'andamento futuro per assicurarsi che il fenomeno non assuma dimensioni tali da far presupporre la presenza di oggettive e più estese difficoltà riscontrate dagli studenti nella prosecuzione del percorso formativo.

#### Indicatori di qualificazione del corpo docente

Per le ragioni esposte nell'ambito del cap.1 (par.1.3-B), gli indicatori di qualificazione della docenza (e, in parte, anche di sostenibilità dell'offerta formativa) messi a punto da ANVUR non consentono di cogliere i caratteri distintivi della Faculty dell'Università Bocconi (che include alcune figure di ispirazione internazionale), dando così luogo a rapporti apparentemente insoddisfacenti. Poiché si rende comunque opportuno individuare dei parametri con i quali misurare e monitorare la consistenza e l'adeguatezza dell'organico disponibile (anche

numerica in rapporto alla popolazione studentesca) rispetto al modello preso a riferimento, il Nucleo invita gli organi di governo accademici a verificare la possibilità di costruire uno o più indicatori “sostitutivi”, che tengano conto in modo più aderente delle sue peculiari caratteristiche di articolazione e che consentano, possibilmente, anche un’efficace comparazione con corrispondenti benchmark internazionali.

## **B. Sistema di AQ a livello di Corsi di Studio**

Indicatore iC8 (“percentuale di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzante per CdS di cui sono docenti di ruolo”):

Con riferimento ad alcuni Corsi di Studio (segnatamente: CLEACC, BIG e EMIT) l’indicatore continua a mostrare quote inferiori rispetto a quelle medie di riferimento (sia nazionali che di area geografica). Al di là delle motivazioni specifiche, a volte anche di natura contingente, che danno luogo a tali risultati (e che sono state illustrate nel precedente par.2.2.2 della relazione) e pur sottolineando che i valori espressi da questo indicatore possono essere soggetti a forti oscillazioni da una rilevazione all’altra (trattandosi di un rapporto che si basa su numeri assoluti molto esigui), il Nucleo ritiene di dover ribadire l’invito al PQA, già rivolto in occasione della precedente relazione annuale, a prestare sempre la massima attenzione affinché, in sede di selezione dei docenti di riferimento da indicare nelle schede SUA, i CdS identifichino, per quanto possibile, profili in grado di soddisfare la doppia condizione di essere professori di ruolo a tempo indeterminato e di appartenere a SSD di base o caratterizzanti del CdS, così da garantire che l’indicatore si mantenga su un valore sempre pari al 100%.

## **C. Sistema di AQ per la Ricerca**

Indicatore R4.A:

Sebbene l’Ateneo abbia definito, nell’ambito del complessivo Piano Strategico 2016-2020, obiettivi concreti, quantificabili e misurabili sul fronte della ricerca dipartimentale, non è rintracciabile un’esplicita strategia operativa che ne descriva i dettagli e le modalità di realizzazione. Il Nucleo invita, pertanto, gli organi di governo accademici a mettere a punto un documento che riepiloghi le linee strategiche dell’Università in tema di ricerca scientifica, con l’indicazione delle principali azioni pianificate (e di quelle che restano da porre in essere) per il conseguimento dei traguardi previsti al termine del periodo di copertura del piano, nonché delle responsabilità e delle risorse da impegnare per permetterne la realizzazione.

Indicatore R4.B:

Anche a livello dei Dipartimenti, la definizione degli obiettivi e delle azioni specifiche con cui realizzarli (che sono in questo caso espressamente indicate nei documenti predisposti nell’ambito della scheda SUA-RD) non risulta generalmente accompagnata dalla formalizzazione di una esplicita strategia in cui siano declinati gli elementi di contesto (interni ed esterni) ed un programma complessivo che ne dettagli le modalità di sviluppo e metta insieme le varie linee di intervento individuate. In questa direzione, il Nucleo invita i Dipartimenti a utilizzare l’occasione dell’avvio di un nuovo ciclo di pianificazione pluriennale (che, a partire dalla fine dell’anno corrente, porterà ad aggiornare e a rinnovare gli obiettivi specifici da perseguire sul fronte della ricerca scientifica) per definire e rendere nota una chiara strategia operativa in cui collocare le linee d’azione da porre in essere.

#### Processo ex “SUA-RD”:

Il Nucleo ribadisce una raccomandazione che aveva rivolto al Presidio in una precedente relazione annuale (e che ritiene utile richiamare in prospettiva dell'imminente ridefinizione dei target pluriennali dei Dipartimenti sul fronte della ricerca e del processo di reclutamento), riguardante la possibilità di garantire una maggiore uniformità tra i vari Dipartimenti nella scelta della tipologia di azioni e delle relative unità di misura da considerare per la loro realizzazione, eventualmente definendo un set minimo di indicatori omogenei (validi per tutti e strettamente funzionali al monitoraggio dei macro-obiettivi di piano strategico), che ciascun Dipartimento potrà integrare aggiungendone altri, più specifici e direttamente collegati alle proprie direttrici di sviluppo e alle peculiarità delle discipline di riferimento.

### **D. Rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei laureandi**

#### Corsi di Studio CLEAM e Management:

Con riferimento al persistere di quote non elevate (e tendenzialmente decrescenti) di laureandi che, in sede di valutazione dell'esperienza universitaria, si mostrano convinti di aver compiuto la scelta di studi giusta<sup>82</sup>, pur rimarcando che si tratta dei due programmi più ampi dell'offerta formativa dell'Ateneo in termini di “capienza” di studenti iscritti (e per questo tendono a scontare in misura maggiore, rispetto agli altri corsi di studio, il possibile effetto penalizzante collegato alla maturazione di giudizi negativi da parte di coloro che si sono iscritti a tali percorsi pur avendoli indicati come seconda scelta in fase di *application*), il Nucleo ritiene opportuno rivolgere ai Dean delle due Scuole di riferimento e al Rettore la raccomandazione a proseguire nell'impegno volto a mantenere elevato l'interesse per i contenuti e le prospettive future dei due percorsi formativi anche da parte degli studenti che non li avevano selezionati come prima scelta. Alle direzioni dei due programmi si suggerisce, inoltre, di condurre analisi più approfondite presso le rispettive popolazioni studentesche delle possibili cause che fanno emergere una sensazione piuttosto diffusa di delusione, avendo presente che il motivo prevalente di questa insoddisfazione non sembrerebbe riconducibile al fatto che tali percorsi non sono dotati di una ben definita identità<sup>83</sup>.

---

<sup>82</sup> Come esaminato nell'ambito del cap. 3 (par. 3.2.3), i dati della rilevazione più recente presa a riferimento dal Nucleo (edizione 2015-'16) mostrano che i laureandi CLEAM che ripeterebbero questo percorso triennale sono pari al 64% mentre quelli di Management che si iscriverebbero nuovamente allo stesso corso magistrale sono il 53%.

<sup>83</sup> Ciò appare piuttosto evidente con riferimento al percorso magistrale in Management, se si considera che l'intervento di revisione del piano degli studi, realizzato nell'a.a. 2014-'15 con l'introduzione di due curricula distinti (Management e Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane), pur introducendo elementi di specializzazione più marcati all'interno del programma formativo, non ha dato luogo agli effetti sperati in termini di soddisfazione finale per la scelta compiuta (le valutazioni dei primi studenti della coorte 2014-'15 che si sono laureati con questo nuovo assetto non hanno mostrato miglioramenti in questo senso).