

**Relazione del Nucleo
di Valutazione di Ateneo**

II parte

Anno 2018

Milano – Ottobre 2019

INDICE

| | |
|--|-----------|
| Lista degli acronimi utilizzati: | III |
| CAP. 1 - SISTEMA DI ASSICURAZIONE QUALITÀ A LIVELLO DI ATENEO | 1 |
| 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 | 12 |
| CAP. 2 - SISTEMA DI ASSICURAZIONE QUALITÀ A LIVELLO DI CORSI DI STUDIO..... | 26 |
| 2.1 Considerazioni generali sull'aderenza dei Corsi di Studio al requisito di qualità R3 | 26 |
| 2.2 Esame di alcuni dati di performance dei CdS (aggiornati al mese di giugno 2019) | 30 |
| CAP. 3 - SISTEMA DI AQ PER LA RICERCA | 38 |
| 3.1 Considerazioni sintetiche sullo stato di applicazione e funzionamento dei processi di AQ della ricerca | 38 |
| 3.2 Obiettivi programmatici e attività di Riesame della Ricerca Dipartimentale | 41 |
| 3.3 Analisi degli indicatori di qualità della ricerca | 42 |
| CAP. 4 - AUDIZIONI DEI CDS E DEI DIPARTIMENTI | 51 |
| CAP. 5 - RILEVAZIONI DELLE OPINIONI DEGLI STUDENTI E DEI LAUREANDI (oggetto della Parte I della Relazione - approvata nel mese di Aprile 2019) | |
| CAP. 6 - RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI | 55 |

Lista degli acronimi utilizzati:

Corsi di laurea triennale:

| | |
|-------------------|---|
| CLEAM: | <i>Economia Aziendale e Management</i> |
| CLEF: | <i>Economia e Finanza</i> |
| CLES/BESS: | <i>Economic and Social Sciences</i> |
| BIEF: | <i>International Economics and Finance</i> |
| BIEM: | <i>International Economics and Management</i> |
| CLEACC: | <i>Economia per Arte, Cultura e Comunicazione</i> |
| BIG: | <i>International Politics and Government</i> |
| WBB: | <i>Business (World Bachelor in Business)</i> |
| BEMACS: | <i>Economics, Management and Computer Science</i> |

Corsi di laurea magistrale:

| | |
|------------------------|--|
| ACME: | <i>Economics and Management in Arts, Culture, Media and Entertainment</i> |
| AFC: | <i>Amministrazione, Finanza aziendale e Controllo - Accounting, Financial Management and Control</i> |
| GIO: | <i>Economics and Management of Government and International Organizations</i> |
| CLEFIN/FINANCE: | <i>Economia dei Mercati e degli Intermediari Finanziari</i> |
| CLELI: | <i>Economia e Legislazione per l'Impresa</i> |
| DES/ESS: | <i>Discipline Economiche e Sociali/Economic and Social Sciences</i> |
| EMIT: | <i>Economics and Management of Innovation and Technology</i> |
| IM: | <i>International Management</i> |
| M: | <i>Management</i> |
| MM: | <i>Marketing Management</i> |
| DSBA: | <i>Data Science and Business Analytics</i> |
| PP&A: | <i>Politics and Policy Analysis</i> |

Corsi di laurea magistrale a ciclo unico:

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

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

1.1 Premessa

Nello sviluppo del presente capitolo della relazione e, in particolare, nell'esame dello stato di applicazione e maturazione del sistema di Assicurazione Qualità interno (in cui ci si attiene alle indicazioni riportate nelle "Linee Guida 2019" dell'ANVUR), il Nucleo di Valutazione ha ritenuto opportuno riproporre l'approccio adottato lo scorso anno, soffermando la propria attenzione sugli aspetti di novità più o meno rilevanti intervenuti nell'arco di questi 12 mesi e sui cambiamenti più significativi registrati (in senso positivo o negativo), mentre per tutti gli ambiti e le aree considerate adeguatamente "presidiate" in virtù delle procedure, dei meccanismi e delle prassi sviluppate e perfezionate nel corso degli anni si procederà con un rapido richiamo delle condizioni esistenti (rimandando, per maggiori dettagli, alle analisi e alle valutazioni riportate nelle precedenti relazioni annuali), così da evitare un eccessivo appesantimento della struttura del documento e permetterne un'agevole ed efficace lettura.

Analogo criterio selettivo verrà applicato per la descrizione dell'azione svolta dai principali attori coinvolti nei processi di Assicurazione Qualità ("AQ" d'ora in avanti) e del livello di interazione e coordinamento esistente tra strutture centrali e quelle periferiche.

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

Rispetto al quadro tracciato nella relazione dello scorso anno, il sistema di AQ dell'Università non ha registrato particolari modifiche nella sua architettura complessiva, nelle strategie e nelle politiche definite così come nelle modalità generali di funzionamento, dopo gli interventi di revisione organizzativa e gli adeguamenti di carattere procedurale – che hanno riguardato, in particolare, l'assetto e l'azione delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, il processo di consultazione in itinere degli stakeholder dei Corsi di Studio e il "template" e la relativa procedura di compilazione dei programmi degli insegnamenti¹ – realizzati negli anni scorsi anche per dar seguito alle specifiche raccomandazioni e indicazioni formulate dalla Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) al termine della visita istituzionale in loco avvenuta nell'autunno 2016.

Anche per questa ragione il Nucleo di Valutazione può confermare il giudizio di piena adeguatezza e rispondenza del sistema interno ai requisiti generali di qualità del modello AVA (nello specifico a quelli relativi ai gruppi R1 e R2), dimostrando di aver raggiunto un soddisfacente stato di maturazione grazie ad un'applicazione corretta e sistematica di procedure e meccanismi collaudati di programmazione, autovalutazione, controllo e miglioramento delle principali attività sviluppate.

Per dar prova di quanto qui sostenuto, di seguito si riprendono alcune considerazioni di sintesi già riportate nella relazione dello scorso anno in merito al soddisfacimento di ciascun "indicatore" in cui si articolano i due suddetti requisiti di qualità, provvedendo ad aggiungere puntuali commenti e precisazioni con riferimento a quegli aspetti che hanno registrato variazioni di rilievo o per i quali sono riscontrabili aggiornamenti meritevoli di essere richiamati per il loro impatto immediato o prospettico sul funzionamento dei processi di AQ.

¹ Per i dettagli di questi interventi si rimanda a quanto descritto nella relazione annuale 2017.

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”).

A questo riguardo il Nucleo di valutazione 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 complessivi e le linee di sviluppo contenuti nel Piano Strategico in vigore.
- Gli obiettivi strategici definiti nel piano (che hanno un orizzonte temporale che si protrae fino al 2020), oltre ad essere trasparenti e pubblicamente accessibili, sono definiti in modo chiaro e sono 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 agisce 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 vari attori coinvolti², il cui operato ai diversi livelli è coordinato dagli organi centrali di governo e reso noto e condiviso grazie alla presenza di fluidi meccanismi di comunicazione più o meno formalizzati (es. verbali delle sedute e delibere degli organi, incontri organizzati su temi specifici, comunicati trasmessi a mezzo posta elettronica, informazioni e aggiornamenti sulle principali attività riportati in apposite piattaforme online riservate come l’*Agenda You@B*);
- Le strutture e gli organi di AQ (e, in particolare, il Presidio di Qualità, le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, 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.
- È assicurata la partecipazione degli studenti ai processi decisionali dell’Università (rappresentanze studentesche sono previste, statutariamente, negli organi apicali dell’Ateneo - quali il Consiglio di Amministrazione e il Consiglio Accademico – così come negli organi di gestione di specifiche strutture decentrate – quali i Consigli di Scuola e i Consigli di Dipartimento – e dei Corsi di Studio, nonché negli organi di coordinamento di specifiche attività quali, ad esempio, il Consiglio Direttivo dell’ISU Bocconi, il Comitato di Coordinamento delle Attività Studentesche ed Associtative – CASA³ – e la Commissione Disciplinare); è inoltre previsto e sollecitato lo svolgimento da parte degli studenti di un’azione attiva nei processi di AQ dei Corsi di Studio, grazie all’assegnazione non solo formale ma sostanziale dei ruoli e compiti indicati dal modello AVA sia per i componenti delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS d’ora in avanti) sia per i componenti dei gruppi di riesame dei CdS (sebbene il loro effettivo apporto sia a volte limitato dai consistenti impegni accademici che coinvolgono gli studenti e che si amplificano nei casi – ormai sempre più frequenti – in cui costoro decidono di svolgere esperienze all’estero di studio o di stage); in aggiunta, sono riconosciute anche altre forme di coinvolgimento e supporto concreto all’AQ dei processi formativi (come quella che avviene attraverso i c.d. “rappresentanti di classe per la valutazione”).

² Che risulta codificata negli specifici regolamenti di Ateneo e per quanto riguarda, in particolare, i compiti relativi all’AQ nei documenti “*Ruoli e responsabilità per l’Assicurazione della Qualità*” e nelle correlate “*Matrici delle responsabilità di Ateneo*”.

³ Il Comitato CASA è un organo delegato dal Rettore a valutare le richieste e le attività promosse dalle associazioni studentesche, oltre all’eventuale assegnazione dei fondi che l’Università rende disponibili per tali fini.

- Il corretto ed efficace funzionamento del sistema di AQ interno è monitorato attraverso l'attività sistematica di controllo e supervisione esercitata dal Presidio di Qualità (PQA d'ora in avanti), che provvede ad informare gli organi di governo accademici, attraverso la propria relazione annuale e altre eventuali segnalazioni o indicazioni portate all'attenzione del Consiglio Accademico, circa gli esiti e le evidenze emergenti dai processi in cui esso si articola e dalle attività di monitoraggio svolte, evidenziando gli eventuali punti critici e le iniziative di miglioramento prospettate; questi elementi, insieme alle indicazioni desunte da un sistema articolato di cruscotti di indicatori e alle raccomandazioni formulate dal Nucleo di Valutazione, vengono utilizzati dagli organi di governo al fine di verificare e, se del caso, correggere le modalità di realizzazione delle strategie e delle politiche di qualità perseguite dall'Ateneo nonché il sistema di 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 Comitati di CdS e i Consigli di Dipartimento, i rapporti di riesame dei CdS, i resoconti e le relazioni periodiche delle CPDS, gli incontri delle direzioni dei CdS con i rappresentanti degli studenti, etc.); più rade 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). Come sottolineato nella relazione dello scorso anno, al di là di quanto sopra richiamato non si rinviene la formalizzazione di una procedura strutturata per lo svolgimento di un riesame critico del sistema di AQ, nel senso che gli interventi di revisione sono correttamente istruiti dal PQA (in particolare al verificarsi di determinate circostanze o al ricevimento di specifici rilievi o richieste, di matrice interna o esterna), discussi nelle sedi opportune e poi sviluppati anche individuando in modo tempestivo adeguate soluzioni⁴, senza tuttavia prevedere un iter e una cadenza prestabiliti. Quale elemento di novità va segnalato, al riguardo, che il PQA ha reso noto al Nucleo di Valutazione l'intenzione di mettere a punto, entro breve tempo, se non una vera e propria procedura strutturata un documento che contenga linee guida generali volte a fornire una cornice di riferimento per l'individuazione della periodicità di svolgimento di questo processo e delle possibili modalità di conduzione, con l'indicazione degli ambiti oggetto di verifica e dei soggetti (o categorie di attori) che possono essere consultati al fine di acquisire input utili ad orientare correttamente la definizione degli eventuali interventi di revisione da apportare. Tale misura di adeguamento risponde in modo appropriato all'invito espresso dal Nucleo di Valutazione andando nella direzione auspicata di colmare la lieve carenza procedurale riscontrata.

⁴ Come, ad esempio, è avvenuto con i provvedimenti adottati per il rinnovamento dell'attività delle CPDS o per la modifica del processo di consultazione degli stakeholder dei CdS.

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

Con riferimento a questo indicatore il Nucleo di Valutazione constata che l’Università:

- Definisce e comunica in modo 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 la selezione, l’ammissione, l’iscrizione e la carriera degli studenti. Per ciò che concerne, in modo specifico, l’accesso ai percorsi di laurea triennale, la verifica del possesso della preparazione iniziale dei candidati avviene attraverso una valutazione composta della loro performance scolastica e dell’esito di un apposito test di accesso, secondo criteri e meccanismi – anch’essi chiaramente e dettagliatamente resi noti attraverso diversi strumenti di comunicazione, a partire dalle pagine dedicate del sito web – che danno luogo all’ammissione degli studenti senza l’attribuzione di Obblighi Formativi Aggiuntivi. A tal riguardo, nel corso dell’audizione al CdS triennale in Economia Aziendale e Management (condotta nel mese di novembre 2018 e di cui si parlerà più diffusamente nell’ambito del cap.4 della presente relazione), il Nucleo di Valutazione ha invitato il Dean della Scuola Undergraduate dell’Ateneo a valutare se tali criteri di ammissione ai CdS triennali consentano di ritenere effettivamente verificata l’insussistenza di debiti formativi da parte di tutti gli studenti ammessi – anche in relazione alla mancanza di una soglia di punteggio minimo determinata a priori su basi oggettive. E’ possibile qui anticipare che il Dean della Scuola, nel ritenere appropriata l’osservazione formulata dal Nucleo, ha dichiarato che sarà sottoposta ad opportuno approfondimento l’idea di definire e comunicare, per i futuri processi di ammissione, una soglia prestabilita di punteggio minimo di superamento del test di accesso che configuri l’idoneità dei candidati e, parallelamente, di ammettere ai CdS anche candidati che ottengono un punteggio al test inferiore a tale soglia, assegnando loro specifici Obblighi Formativi Aggiuntivi.
- 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 molteplici attività di orientamento in ingresso (tra le quali si possono citare, per i CdS triennali: gli *Open Day Undergraduate*, le *infosession* nelle principali città italiane, gli eventi *Bocconi Meets*, le presentazioni nelle scuole, la partecipazione a saloni specializzati; per i CdS magistrali biennali: gli *Open Day Graduate* in sede e in diretta web, i *Bocconi Graduate Tour* nelle principali città universitarie, gli eventi *Bocconi Meets* ed le *infosession* informative all'estero) 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 (difficoltà motorie, ipovedenti o ipoudenti): 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; tutoraggio da parte di studenti volontari, organizzato dall’ISU

Bocconi; assistenza da parte degli addetti della Biblioteca per l'utilizzo dei suoi servizi di prestito e per l'accesso alle sale; servizio dedicato di assistenza all'inserimento lavorativo.

- nei confronti degli studenti con disturbi dell'apprendimento (DSA): misure compensative e dispensative volte a soddisfare i bisogni specifici di ciascun individuo nel rispetto delle regole applicate dall'Ateneo. La crescente attenzione posta sul tema ha di recente portato ad una semplificazione delle procedure amministrative in uso per l'attivazione delle misure previste e all'intensificazione della condivisione delle informazioni (grazie alla nomina di un referente docente e un referente amministrativo per tali tematiche all'interno di ciascun Dipartimento);
 - 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 e di corsi extra-curricolari finalizzati allo sviluppo di abilità personali e di relazione;
 - 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 (circa 500 alloggi sono messi a disposizione a tariffa ridotta per coloro che soddisfano i requisiti di reddito previsti); in aggiunta, agli studenti internazionali viene offerto supporto per l'espletamento delle pratiche amministrative e per l'introduzione alla lingua e alla cultura italiana (corsi ad hoc, presentazioni e relocation, desk dedicato, *Buddy Program* per gli studenti Undergraduate);
 - 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; l'offerta di alcuni insegnamenti in modalità e-learning⁵.
- Promuove e supporta l'erogazione 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; in considerazione delle percentuali storicamente molto esigue di studenti che abbandonano gli studi o che si trovano in grave ritardo nel percorso – riscontrabili praticamente in tutti i CdS offerti – non prevede azioni strutturate al fine di sostenere e "potenziare" le loro performance ma interventi mirati sulle singole situazioni di particolare gravità che possono emergere di volta in volta dal monitoraggio delle carriere⁶, così come non prevede 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).

⁵ 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).

⁶In particolare, i Direttori dei CdS di riferimento contattano gli studenti singolarmente al fine di conoscere le ragioni del ritardo, sostenerli nel proseguimento degli studi o identificare soluzioni differenti.

- Persegue una visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo che è esplicitata in modo chiaro e trasparente nel documento “Politiche di Ateneo e Programmazione” (periodicamente aggiornato) e risulta coerente con il Piano Strategico e in grado di riflettere le 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 dei docenti e gli obiettivi formativi previsti attraverso una loro coerente assegnazione ai percorsi formativi, tenendo conto anche dello svolgimento di attività di ricerca in ambiti pertinenti alle tematiche e alle finalità di questi ultimi.
- Si accerta, attraverso 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, simulazioni, “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 modalità, a partire dai Tavoli di consultazione periodica degli stakeholder avviati nel corso del 2018 (il cui corretto funzionamento è tenuto sotto controllo dal PQA), che i CdS interagiscano con qualificati interlocutori interni ed esterni e tengano conto dei loro fabbisogni e 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 dell'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 di Valutazione riscontra che l'Università:

- Ha adottato una politica per la qualità nei processi di reclutamento, di gestione e di sviluppo di carriera dei docenti inquadrati in *tenure track* 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 di incentivi e premialità 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 lo svolgimento 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 all'applicazione delle nuove tecnologie (BUILT – *Bocconi University Innovations in Learning and Teaching*), consistenti 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 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 il processo di definizione del budget di ciascuna struttura e/o unità organizzativa in coerenza con gli obiettivi strategici stabiliti 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 mediante le 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 complessiva⁷, accompagnata dal ricorso a una procedura di assegnazione degli impegni didattici istituzionali che, coordinata dagli uffici dell'area Academic Affairs sulla base delle indicazioni fornite dai singoli Dipartimenti, è finalizzata ad ottimizzare i carichi e, per quanto possibile, a saturare il monte-ore previsto per le diverse categorie di docenti che compongono l'organico di Ateneo. L'effettivo svolgimento degli incarichi assegnati a ciascun docente viene verificato sulla scorta

⁷ 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.

dei dati riportati nei registri didattici elettronici, che sono gestiti con un software ad hoc che prevede un preciso iter approvativo da seguire⁸ e con il quale è possibile verificare mensilmente, e in modo puntuale, eventuali scostamenti che si determinano rispetto al pianificato (e procedere alla liquidazione dei compensi sulla scorta delle ore eventualmente svolte in eccesso oppure in difetto). La presenza di un rapporto fra ore complessivamente erogate ed ore potenzialmente erogabili stabilmente (e sensibilmente) superiore all'unità è da ricondursi a due fattori principali: (i) l'impossibilità di considerare, nel computo delle ore di docenza potenziali (poste al denominatore), quelle che fanno capo ad alcune figure di docenti non di ruolo che rientrano nel modello di "faculty strutturata" che l'Ateneo ha adottato da anni⁹; (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.

- Monitora il quoziente studenti/docenti riferito all'offerta formativa complessiva di I e II livello così come ai singoli CdS (anche attraverso i dati periodicamente aggiornati delle schede di monitoraggio annuale); in termini prospettici, sia in fase di attivazione annuale dei CdS che in occasione della progettazione di nuovi percorsi formativi, ricorre a strumenti di simulazione atti a verificare il rispetto dell'equilibrio previsto tra numero programmato di studenti (in funzione della numerosità delle classi) e numero di docenti di riferimento per tutti i CdS che compongono l'offerta formativa; analogamente, monitora e tiene sotto controllo costantemente i dati relativi alla dotazione del personale tecnico-amministrativo rapportati al numero di studenti (iscritti e immatricolati).

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

Al riguardo il Nucleo di Valutazione attesta che l'Università:

- Ha messo a punto e reso correttamente funzionante un sistema informativo che, basato su un insieme di banche dati che tendono ad essere sempre più integrate tra loro, consente l'inserimento, la raccolta e la distribuzione interna di tutte le principali informazioni utili ad un'adeguata gestione dei processi didattici e di ricerca (nella forma sia di dati più granulari elaborati ad hoc o raccolti in report analitici sia di cruscotti di indicatori sintetici, così da soddisfare le diverse finalità ed esigenze che si possono presentare). Un analogo sistema, che consenta di disporre di una mappa aggiornata delle attività sviluppate e degli effetti prodotti (anche attraverso il ricorso ad appropriati indicatori di risultato e di impatto) risulta, invece, ancora carente con riferimento all'area della Terza Missione. Su questo fronte, tuttavia, il PQA si è recentemente impegnato a intervenire per mettere a punto uno strumento strutturato di monitoraggio e rendicontazione di tutte le principali iniziative riconducibili a tale ambito (che risultano disseminate tra le varie strutture dell'Università), così da permetterne un controllo più efficace da parte degli organi di governo ed una più chiara e diffusa riconoscibilità interna.
- Assicura, tramite l'azione svolta dal PQA, che organizza e gestisce i flussi documentali e informativi inerenti al sistema di AQ della didattica e della ricerca, un'efficiente circolazione dei dati tra le strutture responsabili e un'adeguata trasmissione ai rispettivi destinatari, a partire dagli organi di governo accademici (in modo da permettere il controllo dello stato di avanzamento delle principali attività e la

⁸ Ciascun registro deve essere compilato dal docente che ha svolto attività didattica e validato dal docente responsabile dell'insegnamento (se diverso) e dal Direttore del Dipartimento competente, previa verifica da parte della segreteria dello stesso Dipartimento della congruenza delle ore svolte con quelle pianificate.

⁹ Per maggiori dettagli in merito si rimanda a quanto riportato nelle pagine seguenti della relazione (par. 1.3-B).

verifica, attraverso l'analisi dei risultati ottenuti, dell'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*”)

In proposito il Nucleo di Valutazione è in grado di affermare 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 inadeguatezze e delle eventuali criticità rilevate senza dover sostenere un carico eccessivo di adempimenti;
- L'Università si accerta, mediante i meccanismi e gli strumenti di misurazione, autovalutazione e controllo delle attività predisposti (cruscotti di indicatori, schede di monitoraggio annuale, rapporti di riesame ciclico dei CdS, schede SUA-RD, rapporti annuali di aggiornamento dell'attuazione degli obiettivi strategici esaminati dal Consiglio Accademico, etc.), che i CdS e i Dipartimenti puntino a conseguire gli obiettivi stabiliti;
- L'Università 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).
- Le strutture responsabili dell'AQ (anche alla luce dei commenti riportati nelle pagine e nei capitoli seguenti): (i) analizzano e prendono in carico, in modo generalmente accurato, i problemi rilevati 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 e nelle relazioni del PQA e del Nucleo di Valutazione, recependo - per quanto possibile - le indicazioni o le raccomandazioni in essi contenute; (ii) propongono interventi migliorativi che si rivelano in gran parte plausibili e realizzabili; (iii) ne verificano adeguatamente l'effettiva attuazione e la loro efficacia anche ricorrendo agli strumenti e agli schemi messi a disposizione dal PQA (come, ad esempio, il modulo per il monitoraggio delle azioni definite nei rapporti di riesame ciclici).

Per quanto attiene all'azione svolta dalle principali strutture di AQ di Ateneo e alle dinamiche che si attivano tra di esse, ad integrazione di tutti gli elementi di valutazione sopra richiamati è possibile aggiungere quanto segue:

- Il PQA, ampiamente rinnovato nella sua composizione a seguito del nuovo mandato biennale assegnato dal Rettore a fine 2018¹⁰, ha continuato a svolgere una valida attività di supervisione della corretta applicazione delle procedure di AQ a tutti i livelli e con riferimento ai principali ambiti della formazione e della ricerca, fornendo un supporto prezioso all'espletamento delle attività previste da parte dei vari attori responsabili, non solo attraverso la trasmissione di istruzioni tecniche, schemi operativi, format di riferimento, esempi di buone prassi ma anche mediante l'organizzazione di incontri ad hoc finalizzati sia a fornire un aggiornamento su specifiche procedure o adempimenti sia ad accompagnare lo svolgimento di determinati processi (ove richiesto da particolari circostanze o per espresse sollecitazioni

¹⁰ In particolare, sono cambiati quattro dei sette membri previsti (compreso il Presidente).

da parte dei soggetti interessati). Nel corso del 2018 il PQA ha anche provveduto ad avviare o a sviluppare ulteriormente alcune iniziative inerenti ad ambiti specifici (come, ad esempio, l'organizzazione dei primi Tavoli periodici di consultazione degli stakeholder dei CdS, l'aggiornamento delle linee guida per la stesura dei rapporti di riesame ciclico dei CdS e l'avvio di un nuovo round di quest'attività, l'affinamento del *template* dei programmi degli insegnamenti e il coordinamento del processo di adeguamento dei contenuti da parte del corpo docente) e, nella sua nuova guida, ha riattivato le consuete modalità di interazione con il Nucleo di Valutazione. Queste ultime si sostanziano, oltre che in contatti informali tra i due Presidenti e nella reciproca trasmissione dei verbali delle sedute dei due organi e dei principali documenti predisposti dagli stessi (es. linee guida, procedure tecniche e relazione annuale – da parte del Presidio – e pareri, rapporti di audit interni e relazione annuale – da parte del Nucleo), in incontri formali che avvengono con cadenza generalmente semestrale e in cui il Presidente del Presidio provvede ad aggiornare il Nucleo sulle attività svolte e su quelle in procinto di attuare nonché sull'andamento e funzionamento dei principali processi di AQ. Oltre che per un aggiornamento reciproco dei rispettivi lavori, queste occasioni di confronto servono a facilitare la collaborazione tra i due organi e il coordinamento dei rispettivi interventi, soprattutto quando essi riguardano aspetti sui quali entrambi hanno competenza, se pur con ruoli differenti (com'è il caso, ad esempio, delle decisioni più rilevanti riguardanti le modalità e gli strumenti di rilevazione delle opinioni degli studenti)¹¹.

- Le CPDS, da quando sono state ricostituite¹², hanno mostrato di operare in modo più puntuale ed approfondito, e ciò non solo per la decisione dei vertici accademici di mettere a disposizione dei componenti di tali organi i dati di dettaglio, non anonimizzati, delle opinioni espresse dagli studenti sui singoli insegnamenti impartiti, ma anche per la presenza, in ciascuna sotto-commissione, di docenti e studenti direttamente afferenti ai Corsi di Studio di riferimento. Tali cambiamenti hanno permesso alle Commissioni di agire in modo diretto (e non solo sulla base della documentazione e dei dati acquisiti), interloquendo e relazionandosi sia con i direttori e i gruppi di AQ dei CdS sia con gli stessi studenti iscritti ai relativi percorsi. In particolare:

- ✓ la componente docente di ciascuna CPDS ha cominciato a contattare periodicamente le direzioni dei CdS di propria pertinenza per avere delucidazioni sugli interventi pianificati o posti in essere in relazione alle situazioni di criticità emerse dalle rilevazioni delle opinioni degli studenti nonché sugli aspetti salienti dei processi di riesame e/o monitoraggio svolti;
- ✓ la componente studentesca ha avviato la prassi di consultare in modo sistematico gli studenti frequentanti i CdS per approfondire la loro effettiva percezione in merito all'adeguatezza delle attività didattiche e dei servizi di supporto offerti e le impressioni relative ai casi di insoddisfazione rilevati e al loro eventuale superamento (anche a seguito degli interventi definiti dal corpo docente).

In virtù di questa modifica di approccio, negli ultimi anni le CPDS hanno predisposto relazioni che contengono, nella gran parte dei casi, disamine precise e documentate dei vari ambiti sottoposti alla loro valutazione, spesso arricchite da indicazioni e segnalazioni che si sono rivelate validi spunti di miglioramento per i gruppi di AQ e i Comitati dei CdS¹³. Quali unici aspetti migliorabili della loro azione il Nucleo segnala, a livello generale:

¹¹ E' opportuno sottolineare che l'operare sinergico e coordinato del Nucleo di Valutazione e del Presidio di Qualità è facilitato anche dal fatto che entrambi sono supportati dal medesimo ufficio tecnico, che assicura un costante *trait d'union* tra i due organi centrali di AQ indipendentemente dalla frequenza dei loro rapporti effettivi.

¹² In merito alle caratteristiche del processo di revisione della struttura e dell'operatività delle CPDS, attuato nel corso del 2017 anche per dar seguito ad una raccomandazione ricevuta in sede di accreditamento periodico, si rimanda alle descrizioni riportate nelle precedenti relazioni annuali (anni 2016 e 2017 - cap.1).

¹³ Per maggiori dettagli sull'azione svolta dalle CPDS e sul grado di analisi e presa in carico delle indicazioni da esse formulate nelle rispettive relazioni annuali, con riferimento specifico al periodo sotto osservazione, si rimanda alle considerazioni riportate nel successivo cap.5 (par. 5.4.2.1).

- ✓ lo svolgimento da parte di tutte le CPDS di un numero adeguato di riunioni distribuite durante l'anno, opportunamente verbalizzate, e l'organizzazione di momenti di confronto tra le varie sotto-commissioni in cui si articola ciascuna di esse (che rappresentano utili occasioni per un efficace coordinamento delle modalità di intervento e per la condivisione, a fini migliorativi, delle prassi adottate);
 - ✓ l'opportunità di porre meglio in evidenza, nei documenti formali predisposti dalle CPDS, l'apporto fornito dalla componente studentesca in termini non solo di analisi svolte ma anche di indicazioni, proposte e segnalazioni formulate ai CdS di riferimento, che nei fatti risulta accresciuto negli anni – grazie alla maggiore consapevolezza che gli studenti hanno acquisito del loro ruolo e all'attenzione riservata al loro parere da parte della componente docenti – ma che spesso non traspare con la dovuta chiarezza nelle relazioni e negli altri atti ufficiali prodotti.
- Il Nucleo di Valutazione verifica periodicamente lo stato di funzionamento del sistema di AQ nel suo insieme e nelle sue componenti principali e valuta l'andamento dei CdS e dei Dipartimenti attraverso l'analisi approfondita della documentazione prodotta dall'Ateneo e dai suoi organi¹⁴, l'esame dei valori espressi dai più rilevanti indicatori di performance monitorati, gli eventuali ulteriori approfondimenti ritenuti importanti e, di recente, anche mediante le audizioni dirette condotte nei confronti dei CdS e (in futuro) dei Dipartimenti¹⁵. I risultati di questo processo di analisi e verifica sono riepilogati nella relazione annuale (I e II parte) che il Nucleo predispone e trasmette agli organi di governo accademici (oltre a pubblicarla, con accesso riservato a questi ultimi e al corpo docente dell'Università, nella propria area del sito web di Ateneo).
 - Le interazioni 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 di AQ (che in Bocconi sono rappresentati esclusivamente dal PQA e dal Nucleo di Valutazione):
 - ✓ si basano su una sistematica e continua circolazione delle informazioni assicurata dallo stesso PQA, che permette non solo un'estesa condivisione dei dati e degli indicatori di performance utilizzati a supporto dei processi di AQ ma anche un'adeguata conoscenza dei relativi strumenti e meccanismi di svolgimento, essenziale a creare le condizioni per un corretto perseguimento delle politiche e degli obiettivi di qualità definiti a tutti i livelli;
 - ✓ trovano traduzione concreta nelle diverse occasioni di confronto e interscambio promosse dal PQA e dal Nucleo (quali le riunioni congiunte, gli incontri informativi-formativi, le audizioni), durante le quali tende sempre ad emergere un atteggiamento proattivo e partecipativo da parte di tutte le componenti universitarie rappresentate (siano essi docenti, studenti o esponenti dello staff amministrativo).

Tutto ciò garantisce lo sviluppo di collaborazioni valide ed efficaci tra i diversi attori del sistema di AQ interno.

¹⁴ Con particolare riferimento ai documenti di AQ di indirizzo – come il piano strategico, le politiche della qualità e le Politiche di Ateneo e Programmazione – e a quelli di carattere gestionale e operativo – come le schede SUA-CdS e SUA-RD, le schede di monitoraggio annuale e i rapporti di riesame ciclico dei CdS, le relazioni delle CPDS, etc..

¹⁵ Informazioni dettagliate sull'articolazione e le modalità di svolgimento delle audizioni nonché sulle strutture e i soggetti in esse coinvolti sono riportate nel capitolo 4 della presente relazione.

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), mentre le tendenze o i dati meritevoli di attenzione relativi a specifici Corsi di Studio saranno esaminati nel successivo cap.2. Seguendo l'approccio adottato da quando sono stati introdotti gli indicatori di "matrice" ANVUR, ci si soffermerà solo su una parte di essi¹⁶ – considerando i dati disponibili più aggiornati (versione 30.06.2019, a cui si rimanda per ogni dettaglio) – e, in aggiunta, su un altro insieme di indicatori 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.

Tab. 1.1 – 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 ¹⁷) 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 di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti per corso di studio di cui sono docenti di riferimento | Sì |
| iA9 | Docenti | 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 |

Tab. 1.2 – 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 |

¹⁶ In particolare, 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.1-8 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).

¹⁷ L: corsi di laurea triennale; LM: corsi di laurea magistrale; LMCU: corsi di laurea magistrale a ciclo unico.

Tab. 1.3 – Indicatori di qualità della ricerca e dell'ambiente di ricerca (gruppo C, Allegato E DM 987/2016)¹⁸

| 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.

Tab. 1.4 – 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. 1.5 – 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. 1.6 – 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 |

¹⁸ Questo gruppo di indicatori sarà commentato nell'ambito del cap.3 della Relazione riservato all'analisi della qualità della ricerca dipartimentale.

Tab. 1.7 – 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. 1.8 – **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")

| Obiettivo Strategico | Indicatore | Target 2020 |
|--|--|---------------------------------|
| Rafforzare il reclutamento di studenti internazionali di talento | iPS1- % 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-esperienza ¹⁹ iPS2 - Media dei voti conseguiti nel percorso precedente dagli studenti immatricolati/iscritti al I anno ²⁰ | 18% (tutti i CdS) --- |
| Aumentare le opportunità di studio all'estero per gli studenti | iPS3 - N. opportunità di studio all'estero disponibili / N. studenti iscritti ai CdS potenzialmente in grado di partecipare ²¹ | 50% |
| Aumentare il n. di stage/tirocini svolti all'estero | iPS4 - N. di stage effettuati all'estero (curricolari e non) da parte degli studenti iscritti ai CdS (L, LM, LMCU) | 1.500 (x anno) |
| Aumentare la % di studenti iscritti ai CdS di I livello che svolgono stage durante il percorso formativo | iPS5 - N. stage (curricolari e non) effettuati da studenti iscritti ai CdS (L) / N. studenti iscritti al III anno dei CdS (L) | 30% |
| Aumentare la % di laureati occupati all'estero | iPS6 - % laureati (LM) occupati all'estero a 1 anno dalla laurea sul totale dei laureati (LM) occupati | 30% |

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

A.1 Attrattività dell'offerta formativa

Con riferimento all'attrattività, tralasciando i dati assoluti relativi agli "immatricolati puri" ai Corsi di Studio, che in virtù delle regole interne di programmazione degli accessi con riferimento all'intera offerta formativa tendono a mantenersi sostanzialmente stabili di anno in anno (fatta eccezione per i casi di ampliamento del numero programmato degli studenti ammessi a specifici percorsi o di attivazione di nuovi CdS), gli indicatori che il Nucleo considera rilevanti sono i seguenti:

- 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;
- iPS2 - Media dei voti conseguiti nel percorso precedente dagli studenti immatricolati/iscritti al I anno (che può essere considerata una "proxi" attendibile della capacità dell'Ateneo di attrarre studenti talentuosi).

¹⁹ 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 esperienza aventi ad oggetto tematiche legate alla realtà italiana).

²⁰ 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.

²¹ 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.

L'indicatore **iA3** mostra, nel quinquennio 2014-‘18, valori che si confermano molto elevati (sempre attorno o superiori al 70%) e di gran lunga superiori alle percentuali medie registrate sia dall'insieme degli altri atenei italiani (che si mantengono tra il 25% e il 28% nello stesso periodo) sia da quelli dell'area geografica di riferimento (comprese tra il 29% e il 32%). I dati degli studenti provenienti da altra regione (che nel loro spaccato mostrano un'ampia rappresentatività delle diverse aree geografiche) testimoniano che, avendo riguardo alla popolazione studentesca italiana, il bacino di riferimento per i CdS dell'Ateneo continua ad essere rappresentato dall'intero territorio nazionale.

Per quanto riguarda i corsi di laurea magistrale, l'indicatore **iA4** evidenzia come l'attrattività da altre regioni si mantenga su livelli sostanzialmente analoghi a quelli che caratterizzano in media le altre università: la quota complessiva degli studenti che si iscrivono al I anno avendo conseguito il titolo triennale in un altro ateneo assume valori compresi – nel quinquennio considerato – tra il 32% e il 36%, che si confermano leggermente superiori a quelli medi nazionali (oscillanti tra il 29% e il 34% nello stesso periodo) ma risultano più bassi di quelli espressi dagli atenei dell'area Nord-Ovest (per i quali, in media, le percentuali di provenienti da altre regioni si attestano tra il 34% e il 39%). Questi dati, che si spiegano con la tendenza ormai consolidata ad una forte competizione tra gli atenei nel reclutare studenti triennali dall'esterno – alimentata da una crescente differenziazione e da una promozione sempre più spinta dell'offerta di corsi di laurea magistrale – non sono molto significativi per Bocconi, sia perché l'Ateneo persegue una politica che punta a selezionare in modo accurato gli studenti da ammettere (fin dai percorsi di I livello) e a favorire la prosecuzione degli studi nella stessa università da parte dei propri laureati triennali migliori, sia perché la sfida reale dichiarata sul fronte dell'attrattività è quella di reclutare un numero crescente di studenti stranieri o con un'esperienza internazionale di studi pregressi (si veda, in proposito, quanto riportato nella successiva sez. A.3).

Sul fronte della qualità degli studenti ammessi, i dati relativi alle performance dei precedenti cicli di studio (Scuola Superiore per i CdS triennali e a ciclo unico e percorsi di I livello per i CdS magistrali – cfr. Tab.9) mostrano che la selezione svolta all'ingresso dà luogo a risultati decisamente positivi e in linea con le aspettative, se si considera che nel periodo considerato si mantiene sopra a 8.2 (su 10) la media dei voti conseguiti al 3° e 4° anno di Scuola Superiore dagli studenti che si immatricolano ai CdS di I livello e attorno ad 8 per gli immatricolati al corso magistrale a c.u. in Giurisprudenza, mentre cresce nel tempo (da 27.0 dell'a.a. 2014-‘15 a 27.9 del 2018-‘19) la media dei voti ottenuti agli esami dei CdS triennali dagli studenti iscritti ai percorsi magistrali biennali.

Tab. 1.9 – Indicatore iPS2: Media dei voti conseguiti nel percorso precedente dagli studenti immatricolati ai CdS (o iscritti al I anno)

| A.a. Immatricolazione | Scuola Universitaria | Scuola di Giurisprudenza | Scuola Superiore Universitaria |
|-----------------------|----------------------|--------------------------|--------------------------------|
| 2018-19 | 8.31/10 | 7.90/30 | 27.91/30 |
| 2017-18 | 8.25/10 | 8.05/30 | 27.55/30 |
| 2016-17 | 8.30/10 | 7.87/30 | 27.49/30 |
| 2015-16 | 8.24/10 | 7.97/10 | 27.34/30 |
| 2014-15 | 8.28/10 | 8,09/10 | 27.03/30 |

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. 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 periodo considerato e nettamente migliori di quelli benchmark calcolati a livello nazionale e di area geografica. In particolare, per quanto riguarda i parametri selezionati come maggiormente rilevanti (**iA13**, **iA14** e **iA2**) le percentuali si mantengono sempre al di sopra dell'85%.

Nella relazione dello scorso anno era stato rilevato, quale unico elemento dissonante in questo quadro ampiamente favorevole, il dato espresso dall'indicatore **iA24** (*abbandoni della classe di laurea dopo N+1 anni*), che negli anni dal 2014-'15 al 2016-'17 ha registrato valori crescenti, fino a raggiungere e oltrepassare la soglia del 20% a livello complessivo di Ateneo. A tal riguardo, il Nucleo ritiene importante precisare che, a seguito di maggiori approfondimenti svolti dagli uffici amministrativi dell'Università (e, in particolare, dall'Ufficio Elaborazioni ed Analisi Dati che opera come referente statistico di Ateneo per il MIUR), è stato possibile appurare che il peggioramento dei valori registrati dal suddetto indicatore trae origine dalle modifiche di ordinamento apportate negli ultimi anni a due CdS²², che hanno prodotto come conseguenza rilevante quella di far figurare tecnicamente tra gli "abbandoni" tutte le posizioni degli studenti immatricolati a tali CdS negli anni accademici precedenti a quello in cui si è determinata la modifica. E' facile dedurre come la rigida applicazione delle regole adottate per misurare il fenomeno dell'abbandono di un corso di studio (e, specularmente, anche della prosecuzione degli studi nello stesso CdS, misurata dagli indicatori iA17 e iA22, i cui valori ne risentono in modo identico) possa determinare, come è avvenuto in questo caso, una distorsione anche consistente nella rappresentazione delle effettive dinamiche delle carriere degli studenti²³.

Al di là di tali aspetti di natura tecnica che hanno portato ad alterare i valori aggregati calcolati a livello di Ateneo, se si esaminano i dati specifici relativi ai singoli CdS, è solo in un caso (quello del percorso triennale in *Economic and Social Sciences* già richiamato nella relazione dello scorso anno) che l'indicatore n. 24 rileva una situazione di effettiva problematicità, di cui si darà conto nel successivo cap.2 (par.2.1)

A.3 Internazionalizzazione dell'offerta formativa

Il tema dell'internazionalizzazione dei percorsi formativi occupa da anni una posizione fondamentale nelle strategie di sviluppo dell'Università Bocconi, coerentemente con la vocazione internazionale che caratterizza l'Ateneo; ciò si traduce 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.

Come nelle relazioni degli anni precedenti, di seguito si provvede a commentare sinteticamente i valori dei corrispondenti indicatori utilizzati internamente per il monitoraggio di questi tre obiettivi e dei target quantitativi

²² Nello specifico, si tratta dei seguenti percorsi le cui modifiche si sono tradotte, in entrambi i casi, in un cambio di classe di corso di laurea: il CdS triennale in *International Economics, Management and Finance* (BIEMF, originariamente interclasse L-18 e L-33) che, dall'a.a. 2014-'15, si è trasformato nel corso in *International Economics and Finance* appartenente alla sola classe L-33, e il corso magistrale in *Economia e Management delle Istituzioni e dei Mercati Finanziari* (CLEFIN) che, dall'a.a. 2018-'19, è stato trasformato nel corso in *Finanza/Finance* (passando dalla classe LM-77 alla LM-16). Ciò ha determinato che, per quanto riguarda il BIEMF, nelle rilevazioni dal 2015 in avanti una parte considerevole degli studenti immatricolati a questo percorso è stata conteggiata come "trasferita" ad altro CdS triennale (in virtù della regola prevista nei casi di passaggio da interclasse a una classe sola) e, per quanto riguarda il CLEFIN, a partire dalla rilevazione 2019 tutti gli studenti immatricolati a tale CdS sono stati conteggiati come "trasferiti" ad altro percorso magistrale.

²³ E' sufficiente considerare, a tal proposito, che si escludono dal computo degli abbandoni i casi degli studenti immatricolati ai CdS BIEMF e CLEFIN, che di fatto hanno proseguito gli studi nello stesso percorso (ancorché trasformato, rispettivamente, in BIEF e FINANZA), a livello di Ateneo l'indicatore iA24 assume, con riferimento all'a.a. 2016-'17, il più veritiero valore di 7,7%, rispetto a 20,2% ufficialmente registrato.

ad essi associati, insieme a ai dati degli indicatori ANVUR iA11 e iA12, che sono quelli che il Nucleo considera più rappresentativi ai fini della misurazione del livello di internazionalizzazione dei CdS.

Partendo proprio dall'**iA12** (percentuale di studenti iscritti al I anno dei CdS che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero) i valori registrati mostrano un incremento progressivo del rapporto, che passa dal 10,5% del 2014-15 al 18,8% del 2018-19 e pone l'Ateneo in una posizione nettamente avanzata rispetto a tutti i benchmark esterni di riferimento (che esprimono rapporti mai superiori al 6% nel periodo esaminato).

Anche per quanto riguarda l'obiettivo di piano strategico relativo all'incidenza degli studenti internazionali (a cui si collega il citato indicatore **iPS1**) i dati disponibili mostrano una crescita ininterrotta negli ultimi anni della quota di studenti reclutati con cittadinanza estera²⁴, che ha coinvolto in modo più o meno consistente tutti i segmenti formativi, consentendo di raggiungere e oltrepassare, già nell'a.a. 2017-'18, il target del 18% fissato per il 2020 e di raggiungere il 20% nell'anno successivo (come evidenziato dai dati riepilogati nella Tab. 10 che segue).

Tab. 1.10 – Indicatore iPS1: incidenza percentuale 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 |
|---------|-----------------|----------------------------|--|---------------------------------|
| 2018-19 | 18,0% | 19,8% | 43,9% | 20,6% |
| 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 di riferimento prettamente nazionale e una programmazione didattica in lingua italiana) e i Master post-esperienza offerti dalla SDA-Bocconi (caratterizzati da un taglio essenzialmente domestico).

Ulteriori conferme della crescente proiezione internazionale che contraddistingue i CdS dell'Ateneo si ricavano osservando l'andamento dell'indicatore **iA11** (percentuale di laureati entro la durata normale che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero) e dell'indicatore interno **iPS3** utilizzato per misurare l'incidenza delle opportunità di mobilità internazionale offerte (in termini di posti messi a disposizione) rispetto agli studenti aventi diritto. Entrambi mostrano, infatti, valori elevati e in progressivo aumento in termini temporali: per quanto riguarda l'iA11, si passa dal 41,2% del 2014 al 47,9% del 2018 (a fronte di quote di gran lunga inferiori - oscillanti tra l'8% e il 14% - espresse a livello macro-regionale e nazionale), mentre il secondo parametro registra un valore complessivo pari al 47% nell'a.a. 2017-'18, rispetto a poco meno del 39% nel 2014-'15 (cfr. Tab. 11), che risulta molto vicino al target del 50% fissato dal piano strategico per il 2020.

Con riferimento, infine, all'ultimo obiettivo di internazionalizzazione previsto dal Piano (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 iniziative annue da raggiungere entro il 2020– ved. indicatore **iPS4**) è opportuno richiamare

²⁴ È opportuno far presente 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, i Master Universitari ed 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".

qui quanto già chiarito nella relazione dello scorso anno riguardo ai fattori esogeni (riassumibili nelle crescenti restrizioni al rilascio di permessi di lavoro introdotte in alcuni Paesi strategicamente rilevanti, come gli USA, la Cina, l'India e Singapore) che, a partire dal 2016, hanno avuto un impatto rilevante nei flussi di stage e tirocini verso destinazioni estere. La conseguenza è stata un'evidente inversione di tendenza del fenomeno, proprio dall'anno indicato, se si considera che da un valore massimo di 1.427 stage all'estero registrato nel 2015 si è assistito a una progressiva riduzione, fino ad arrivare a 1.223 nel 2018. Al riguardo, occorre aggiungere che, se da un lato alcune regole introdotte nei paesi esteri di destinazione (come, ad esempio, l'impossibilità di ottenere visti "business" per un periodo superiore a 30 giorni o il divieto di attivare stage per retribuzioni inferiori ad un importo minimo fissato dalla legge) hanno di fatto ridotto il numero delle opportunità fruibili, dall'altro lato diversi studenti, preso atto delle difficoltà esistenti e dei lunghi tempi di attesa spesso necessari, hanno cominciato ad orientarsi verso destinazioni localizzate sul territorio italiano. Alla luce di queste dinamiche e, dando per assodata la permanenza delle mutate condizioni sopra descritte, si può presumere che il target fissato dal piano strategico non sarà raggiunto.

Tab. 1.11 – Indicatore iPS3: 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 |
|---------|----------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| 2017-18 | 49,9% | 43,1% | 48,4% | 47,0% |
| 2017-18 | 46,3% | 43,2% | 46,5% | 45,0% |
| 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% |

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.

A.4 Occupabilità

Con riguardo a questa fondamentale area di performance dei CdS il Nucleo, come di consueto, ritiene opportuno commentare i seguenti indicatori interni ed esterni:

- tassi di occupazione dei laureati a 1 e 3 anni dal conseguimento del titolo (indicatori ANVUR iA6, iA7, iA26);
- incidenza dei laureati magistrali occupati all'estero a un anno dal conseguimento del titolo;
- incidenza degli stage (curriculari e non) svolti da studenti iscritti al 3° anno dei Corsi di Laurea.

In merito al primo gruppo di indicatori, va innanzitutto rimarcata come una novità positiva il fatto che, con la versione 2019 delle schede, l'ANVUR ha finalmente provveduto a mettere a disposizione degli atenei i valori benchmark di riferimento a livello nazionale e macro-regionale. In ogni caso, poiché questi costituiscono parametri di confronto molto ampi (che, per quanto riguarda i CdS Bocconi, sono rappresentati dall'insieme dei corsi dell'area "umanistico-sociale"), il Nucleo ritiene opportuno continuare a raffrontare le performance interne anche con i dati analitici acquisibili dalle indagini condotte da AlmaLaurea, che consentono una più precisa corrispondenza a livello di classi di laurea.

Partendo dall'esame delle performance dei laureati triennali (indicatore **iA6c**), dopo aver ricordato che coloro che decidono di non proseguire gli studi rappresentano sempre una piccola minoranza (che, se si considerano

le ultime 3 rilevazioni in ordine temporale²⁵, risulta costantemente inferiore al 10% del totale dei laureati), si nota una diminuzione della percentuale complessiva di occupati a 1 anno dal conseguimento del titolo (che, pur mantenendosi sempre superiore al 70%²⁶, torna ad un valore prossimo a quello dell'indagine 2015, dopo il picco del 78,5% registrato nel 2016 – cfr. Tab.12). Nonostante questo calo, che non ha particolari motivazioni se non quella della notevole variabilità che caratterizza l'indicatore a causa dell'esiguità dei valori assoluti considerati (per cui sono sufficienti cambiamenti anche ridotti nei dati rilevati degli occupati per produrre variazioni percentuali consistenti), la quota di laureati che possono vantare un impiego resta ampiamente superiore rispetto a tutti i benchmark considerati, a partire da quelli complessivi dell'area "umanistico-sociale" (che, avendo riguardo alla rilevazione 2017, si mantengono su livelli compresi tra il 38% della media nazionale e il 48% di quella dell'area geografica Nord-Ovest) fino a considerare i valori più direttamente confrontabili riferiti alle medesime classi di laurea degli Atenei aderenti ad AlmaLaurea (con scostamenti che vanno da un minimo del 10%, per i corsi della classe L-18, ad un massimo del 18%, per i corsi della L-33).

Decisamente soddisfacenti si confermano, poi, gli esiti occupazionali dei laureati dei percorsi magistrali (LM e LMCU). I dati complessivi riguardanti la situazione lavorativa rilevata a 1 anno dal conseguimento del titolo (indicatore **iA26c**) mostrano, infatti, tassi di occupazione sempre uguali o superiori al 94% nel triennio considerato. Si tratta, anche in questo caso, di valori di gran lunga più elevati di quelli espressi dai principali benchmark di riferimento esterni: il divario risulta particolarmente marcato rispetto alle medie nazionali e di area geografica (che, per il 2017, sono pari rispettivamente al 54% e al 69%) ma appare ampio anche se si restringe il campo di osservazione ai dati AlmaLaurea relativi alle specifiche classi di laurea di riferimento dei CdS Bocconi (sempre avendo riguardo alla rilevazione 2017, per i corsi della classe LM-77 la media dei CdS degli Atenei AlmaLaurea è pari a poco meno del 79%, rispetto al 95,7% dei CdS Bocconi, per i percorsi della LM-56 è uguale al 75% vs. 96,5%, mentre per i corsi della LMG-01 la media risulta inferiore della metà rispetto al corso in Giurisprudenza di Bocconi, che può vantare un tasso di occupazione superiore al 91% – cfr. Tabb. 13 e 14 che seguono).

Tab. 1.12 – Indicatore *iA6c*: 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) ²⁷ | Media CdS L-33 Bocconi | Media CdS L-33 (Atenei AlmaLaurea) ²⁷ |
|------------------|--|------------------------|--|------------------------|--|
| 2017 | 72,9% | 70,7% | 60,2% | 75,8% | 57,7% |
| 2016 | 78,5% | 74,3% | 55,9% | 83,0% | 54,5% |
| 2015 | 74,0% | 70,3% | 56,7% | 77,9% | 53,1% |

²⁵ In considerazione del fatto che i dati più recenti disponibili sulla situazione occupazionale dei laureati dei CdS Bocconi sono quelli relativi alla rilevazione condotta dall'Università nel 2017, il triennio di riferimento considerato per le analisi che seguono è il 2015-'17.

²⁶ Dato calcolato al netto di coloro che proseguono gli studi con un percorso magistrale.

²⁷ I dati riportati con riferimento agli Atenei aderenti al consorzio AlmaLaurea sono ripresi da quelli pubblicati nei Rapporti sulla condizione occupazionale dei laureati (edizioni XVIII, XIX e XX). Per assicurare la confrontabilità con i criteri di calcolo utilizzati per le analisi svolte dall'Ateneo, sono stati considerati i dati relativi ai soli laureati "mai iscritti ad un corso di laurea magistrale".

Tab. 1.13 – Indicatore iA26c²⁸: 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) ²⁹ | Media CdS LM-56 Bocconi | Media CdS LM-56 (Atenei AlmaLaurea) ²⁹ |
|------------------|---|-------------------------|---|-------------------------|---|
| 2017 | 95,8% | 95,7% | 78,8% | 96,5% | 74,8% |
| 2016 | 94,8% | 94,7% | 76,7% | 95,5% | 69,8% |
| 2015 | 94,3% | 94,7% | 75,1% | 91,0% | 68,6% |

Tab.1.14 – Indicatore iA26c²⁸: 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) ²⁹ |
|---------------------|------------------------------|--|
| 2017 | 91,4%* | 46,7% |
| 2016 | 92,7% | 43,6% |
| 2015 | 92,0% | 42,5% |

Tab. 1.15 – Indicatore iA7c³⁰: 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) ²⁹ | Media CdS LM-56 Bocconi | Media CdS LM-56 (Atenei AlmaLaurea) ²⁹ |
|------------------|---|-------------------------|---|-------------------------|---|
| 2017 | 97,4%* | 97,5% | 88,0% | 96,4% | 86,7% |
| 2016 | 97,7% | 97,6% | 86,1% | 98,1% | 83,0% |
| 2015 | 96,9% | 97,0% | 85,9% | 96,0% | 81,1% |

Tab. 1.16 – Indicatore iA7c³⁰: 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) ²⁹ |
|---------------------|------------------------------|--|
| 2017 | 92,9% | 55,0% |
| 2016 | 88,1% | 53,9% |
| 2015 | 90,2% | 50,5% |

Tab.1.17 - Trend temporale dell'indicatore iPS6 (% di laureati LM occupati all'estero a 1 anno dalla laurea sul totale dei laureati occupati)

| Anno di laurea | % Laureati magistrali biennali occupati all'estero |
|----------------|--|
| 2017 | 26,4% |
| 2016 | 25,5% |
| 2015 | 25,5% |

²⁸ In questa tabella i dati complessivi dell'indicatore iA26c riferiti ai tre anni di rilevazione considerati sono stati scomposti distinguendo i CdS di area economica da quelli di area giuridica (CLMG) così da permettere lo svolgimento di confronti più mirati a livello di Scuola e di classi di laurea.

²⁹ La percentuale riportata nella tabella è il "Tasso di occupazione (def. Istat - Forze di lavoro)", espressamente indicato nei Rapporti AlmaLaurea, che 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 utilizzare questo rapporto (che AlmaLaurea calcola solo per i corsi di laurea magistrale) in quanto prevede modalità di calcolo affini a quelle adottate da Bocconi.

³⁰ In questa tabella i dati complessivi dell'indicatore iA7c riferiti ai tre anni di rilevazione sono stati scomposti distinguendo i CdS di area economica da quelli di area giuridica (CLMG) così da permettere lo svolgimento di confronti più mirati a livello di Scuola e di classi di laurea.

Analogo è il quadro che emerge dalle rilevazioni condotte a distanza di tre anni dal conseguimento del titolo (indicatore **iA7c**), che evidenziano tassi di occupazione medi dei laureati magistrali sostanzialmente stabili nel triennio di riferimento intorno al 96-97%, con un divario che comprensibilmente si riduce rispetto ai benchmark esterni ma resta comunque consistente (dell'ordine di 22-26 punti percentuali, per quanto riguarda le medie nazionali, di 11-14 punti, per le medie di area geografica, e di almeno 10 punti per quanto concerne le medie delle classi di riferimento degli Atenei AlmaLaurea³¹ - cfr. Tab.15 e 16).

Sul fronte dei risultati conseguiti in termini di inserimento lavorativo, un altro importante indicatore che il Nucleo monitora da alcuni anni – in quanto collegato ad uno specifico obiettivo di piano strategico – è l'**iPS6**, che misura la quota di laureati magistrali biennali 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 triennio disponibile (riportati nella Tab.17) mostrano una leggera ripresa nel 2017 della crescita di tale rapporto dopo alcuni anni di stabilità al 25%, che se dovesse proseguire renderebbe possibile, se non il conseguimento, quantomeno un maggiore avvicinamento all'obiettivo del 30% fissato per il 2020, pur in presenza degli accresciuti vincoli alla stipula di un contratto di lavoro introdotti in alcuni paesi stranieri (a cui si è accennato nel precedente paragrafo).

Un ultimo ambito che il Nucleo ritiene opportuno prendere in considerazione, in quanto strettamente collegato alle tematiche occupazionali, riguarda le esperienze di tipo lavorativo promosse e realizzate durante i percorsi di studio. A tal riguardo, è quasi superfluo ricordare che l'Ateneo pone da tempo massima attenzione alla creazione di opportunità per lo svolgimento di stage e tirocini da parte dei propri studenti e, dopo aver reso obbligatoria questa attività in tutti i Corsi di Laurea magistrale, sta agendo per incentivare sempre di più lo svolgimento di un'esperienza di tipo lavorativo anche nell'ambito dei programmi di I livello (oltre che per promuoverne lo svolgimento anche all'estero). 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 uno stage o un tirocinio – anche non curriculare –

prima della laurea. Dai dati dell'indicatore di riferimento (**iPS5**) riepilogati nella Tab.18 si può evincere facilmente come questo target sia stato già ampiamente superato a livello complessivo della Scuola Universitaria (con una percentuale media di oltre il 42% raggiunta nell'a.a. 2017-'18 rispetto a valori comunque elevati – e superiori al 30% – riferiti ai due anni precedenti), mentre per quanto riguarda i singoli CdS il quadro che emerge è piuttosto differenziato, con alcuni programmi (come BIEM e BIEF) che possono vantare quote di studenti che effettuano stage durante gli studi superiori al 50% ed un solo corso (il WBB) che mostra una percentuale leggermente inferiore alla soglia del 30%³².

In conclusione, i valori degli indicatori fin qui commentati confermano ancor una volta come l'Ateneo sia in grado di rispondere in modo del tutto 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

³¹ Se si guarda alle performance dei laureati del CLMG la quota di occupati a 3 anni dalla laurea si mantiene, invece, superiore di almeno 35 punti percentuali rispetto al valore medio della classe LMG-01. Come già ricordato nelle precedenti relazioni, il fatto che la percentuale di laureati di questo CdS occupati a 3 anni risulti prossima o, in alcuni anni, anche lievemente inferiore rispetto a quella registrata a 1 anno dal conseguimento del titolo trova spiegazione nella circostanza che 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).

³² Va precisato al riguardo che, per le peculiari caratteristiche 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.

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 stesso³³.

Tab. 1.18 – Trend temporale dell'indicatore iPS5 (incidenza degli stage curriculari e non curriculari svolti da studenti iscritti al 3° anno dei corsi di laurea)

| A.A. di rif. | a.a. 2017-18 | a.a. 2016-17 | a.a. 2015-16 | a.a. 2014-15 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Corsi di laurea | | | | |
| CLEAM | 40,8% | 34,3% | 29,4% | 27,2% |
| CLEF | 34,8% | 34,6% | 33,0% | 30,4% |
| CLES | 33,1% | 33,1% | 30,9% | 13,9% |
| CLEACC | 40,8% | 34,0% | 28,6% | 27,0% |
| BIEMF* | | | 44,5% | 38,8% |
| BIEM** | 50,4% | 47,8% | | |
| BIEF** | 60,9% | 49,6% | | |
| WBB*** | 28,3% | 23,7% | | |
| Media Scuola Universitaria | 42,5% | 38,0% | 33,4% | 29,1% |

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

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

(***): corso di durata quadriennale attivo dall'a.a. 2013-'14

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 crede sia necessario ripetere qui le ragioni (già ampiamente riportate nelle precedenti relazioni annuali) che spiegano i dati apparentemente contraddittori, e in alcuni casi anche sotto-performanti, relativi alla faculty Bocconi (e che sono essenzialmente riconducibili alle specifiche categorie di docenti prese a riferimento per il calcolo dei diversi indici considerati³⁴), 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, si ritiene piuttosto opportuno sottolineare, ancora una volta, che il corpo docente dell'Ateneo, in linea con le direttrici di sviluppo e di rafforzamento in chiave internazionale tracciate 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 internazionale³⁵. A parere del Nucleo, il fatto

³³ Un aspetto che, è opportuno ricordarlo, è stato riconosciuto come prassi eccellente dalla CEV al termine del processo di accreditamento periodico della sede e dei Corsi di Studio.

³⁴ 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.

³⁵ Si tratta, nello specifico, di diverse tipologie di posizioni. Da un lato, si annoverano quelle di Full Professor, Associate Professor e Assistant Professor, nei casi in cui ad esse non corrisponda anche la rispettiva posizione nei ruoli accademici italiani (di Professore Ordinario, di Professore Associato e/o di Ricercatore di tipo A e B ex L. 240/2010). Dall'altro lato, si annoverano quelle di *Lecturer*, di *Adjunct Professor* e di *Professor of Practice*, che corrispondono a profili di docenza caratteristici delle 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).

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), siano largamente escluse dal calcolo degli indicatori di matrice ANVUR, rende questi ultimi inadatti a misurare l'effettivo grado di sostenibilità e di qualificazione della docenza dell'Ateneo. In questa prospettiva, più utile risulterebbe il ricorso a parametri in grado di tenere maggiormente conto delle caratteristiche di una "Faculty strutturata" dai connotati internazionali, così come suggerito dal Nucleo di Valutazione ai vertici accademici nella relazione dello scorso anno, con l'invito a individuare uno o più indicatori "sostitutivi", che consentano possibilmente anche un'efficace comparazione con corrispondenti benchmark internazionali.

A questo riguardo, è utile segnalare che il Rettore per le Risorse Umane ha informato il Nucleo di aver valutato con favore il suggerimento ricevuto e che, in sede di stesura del Piano Strategico di Ateneo con orizzonte 2021-2025, in cui la struttura e la dimensione del corpo docente saranno prese in considerazione in modo centrale, si procederà alla selezione di indicatori espliciti a cui potrebbero anche essere connessi obiettivi di tipo strategico.

Per tutto quanto qui esposto, il Nucleo intende limitarsi a commentare brevemente di seguito l'andamento aggiornato degli indici ricompresi in questa categoria, precisando che, 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.

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 quinquennio 2014-2018 i valori si mantengono complessivamente su livelli molto elevati (sempre superiori al 96%) e, se pur di poco, risultano costantemente migliori rispetto a quelli benchmark di riferimento nazionali e di area geografica (che nello stesso periodo restano sostanzialmente stabili nel range 94-95%). Come rilevato nella relazione dello scorso anno, sono comunque rinvenibili alcune eccezioni collegate a situazioni particolari che riguardano, nello specifico, 8 CdS e che saranno prese in esame nel successivo capitolo (par. 2.2.2).

Anche i rapporti tra studenti iscritti e docenti complessivi (indicatore **iA27c**) e tra studenti iscritti al I anno e docenti degli insegnamenti del I anno (**iA28c**) si confermano soddisfacenti a livello di Ateneo, esprimendo valori che nel quinquennio in esame oscillano, rispettivamente, tra 16 e 17 e tra 11,7 e 12,1 (sempre migliori se confrontati con i dati di benchmark che, per l'iA27, sono compresi nel periodo considerato tra 23 e 28 e, per l'iA28, tra 14 e 15). Come già accennato nelle precedenti relazioni, se a livello complessivo tale indicatore dà luogo a risultati molto positivi, non sempre ciò vale quando esso è calcolato per singolo CdS, come si avrà modo di specificare nel successivo cap.2 (par. 2.2.2).

Tra gli indicatori che evidenziano valori inferiori ai benchmark di riferimento quello che merita qualche precisazione aggiuntiva è il quoziente studenti regolari/docenti (**iA5**), che per quanto riguarda il sotto-insieme relativo all'area "umanistico-sociale" si mantiene nel quinquennio 2014-18 entro il range ristretto 44,7-46,7 (a fronte di valori compresi tra 35 e 40, per quanto riguarda la media degli Atenei dell'area Nord-Ovest, e tra 30 e 34 per quanto riguarda la media nazionale). E' opportuno qui richiamare quanto già sottolineato nelle precedenti relazioni in merito al fatto che un buon numero di docenti (pari a 35 nel 2018)³⁶ continua ad essere imputato all'area "scientifico-tecnologica", 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 di classe economico-aziendale erogati dall'Università. Una soluzione adeguata per dar luogo ad una misura corretta di questo rapporto sarebbe quella di unificare gli indicatori iA5c e iA5b (in considerazione

³⁶ Corrispondenti a oltre il 10% dei 315 docenti in servizio in Bocconi al 31.12.2018 appartenenti alle categorie utilizzate per il calcolo dell'indicatore.

del fatto che in Bocconi uno stesso docente può insegnare contemporaneamente in più percorsi formativi afferenti a diverse macro-aree disciplinari e anche per evitare il prodursi di valori totalmente alterati, come quelli che contraddistinguono il secondo dei due rapporti, che risulta pari a 1,4 nel 2018³⁷): così facendo il quoziente assumerebbe un valore complessivo di 39,85 nel 2018, che è in linea o anche leggermente migliore rispetto a quello medio dell'area geografica di riferimento (40,35 nello stesso anno).

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), pur con tutti i distinguo precedentemente esposti i dati mostrano comunque un lieve miglioramento del rapporto nell'ultimo anno di riferimento (da 40,8% del 2016 a 44% del 2017), conseguenza del processo di assunzione di nuovi docenti di ruolo avvenuto nel corso degli anni più recenti su decisione degli organi di governo accademici. Nonostante questo progresso, il valore dell'indicatore si mantiene sempre ampiamente inferiore rispetto ai livelli espressi dai benchmark di riferimento nazionali e di area geografica.

C. Soddisfazione dei laureandi

A conclusione di questa disamina dei principali dati di performance relativi all'offerta formativa considerata nel suo insieme, come di consueto si riporta un breve commento dei valori espressi dall'indicatore di sintesi relativo alla soddisfazione dei laureandi per il percorso di studi svolto (tema più ampiamente e dettagliatamente trattato nell'ambito del cap.5 della relazione annuale). Anche per questa misura di "qualità percepita", dal corrente anno (con riferimento al periodo 2014-18) l'ANVUR ha messo a disposizione degli atenei i valori benchmark calcolati a livello nazionale e macro-regionale che, diversamente da quanto considerato per gli indici di occupabilità, si ritengono più attendibili come misure di confronto della soddisfazione maturata rispetto ai dati prodotti dall'indagine AlmaLaurea (finora utilizzati come benchmark esterni in assenza di altri parametri disponibili), proprio perché hanno una base di riferimento più ampia e comprensiva in termini di aree disciplinari e non ha molto senso, in questo caso, operare una distinzione tra ambiti specifici.

A livello complessivo i valori espressi dall'**IA25** si confermano ampiamente positivi: nel quinquennio considerato la quota di laureandi soddisfatti³⁸ si mantiene infatti stabilmente sopra al 91%, mostrandosi leggermente superiore a quella relativa all'insieme dei corsi degli Atenei del Nord-Ovest (che oscilla, nello stesso periodo, intorno all'88-89%) così come a quella della totalità dei CdS offerti a livello nazionale dagli Atenei non telematici (compresa tra l'87% e l'89%).

Esaminando i dati dello stesso indicatore disaggregati per classe di laurea dei CdS offerti e restringendo il campo di osservazione alle ultime tre rilevazioni in ordine temporale (cfr. Tab.19), si può notare come i più soddisfatti in assoluto per il percorso universitario scelto siano gli studenti del CLMG (con valori che oscillano intorno al 95% nel triennio 2016-'18), seguiti dagli studenti dei corsi triennali della classe aziendale "L-18" (94-95% di soddisfatti), mentre i laureandi che si mostrano relativamente meno "contenti" sono quelli dei percorsi magistrali afferenti alla classe economica "LM-56" (87,3% di soddisfatti nella rilevazione 2018, in lieve ma progressivo calo rispetto al 90,6% del 2016). Alla luce di questi ultimi dati registrati, per quanto le riduzioni mostrate nei livelli di soddisfazione siano marginali, il Nucleo invita il Dean della Scuola Superiore Universitaria a tenere sotto controllo l'andamento delle opinioni dei laureandi nelle prossime rilevazioni per accertare se questo fenomeno sia solo temporaneo e

³⁷ In considerazione del fatto che al numeratore figurano "solo" 48 studenti, che sono quelli regolari che frequentano il percorso magistrale "DSBA" (unico offerto dall'Ateneo nella classe di laurea LM-82 che afferisce all'area "scientifico-tecnologica").

³⁸ 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.

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 questi percorsi magistrali.

Tab. 1.19 – Indicatore iA25: trend temporale delle % di laureandi Bocconi soddisfatti distinte per classi di laurea

| Anno di laurea | Media CdS L-18 | Media CdS L-33 | Media CdS LM-77 | Media CdS LM-56 | CLMG |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-------------|
| 2018 | 94,3% | 93,3% | 90,8% | 87,3% | 95,3% |
| 2017 | 94,9% | 94,0% | 91,3% | 88,2% | 94,7% |
| 2016 | 94,3% | 93,3% | 92,7% | 90,6% | 95,3% |

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

Come di consueto, 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 programmi formativi 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 2018), negli altri indicatori quantitativi monitorati internamente dall'Ateneo, nei rapporti di riesame ciclico dei CdS elaborati nel corso del 2018 e della prima parte del 2019, nei verbali dei Comitati di CdS, nelle Relazioni delle CPDS – anno 2018, nei documenti prodotti dal 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.
- l'attività di riesame ciclico dei CdS, che su input del PQA è stata riavviata nel corso del 2018 conformemente al nuovo schema predisposto da ANVUR nell'ambito del modello AVA2³⁹.

L'analisi delle suddette informazioni e attività svolte è stata accompagnata dalla verifica diretta delle modalità e del livello di attuazione dei processi di AQ, che il Nucleo ha iniziato a condurre in modo mirato attraverso l'organizzazione di singole audizioni ai CdS (come descritto nel successivo cap.4).

Più precisamente, l'esame del monitoraggio annuale dei CdS ha permesso di rilevare – a fianco ad una serie di evidenze positive, di risultati in miglioramento rispetto all'anno precedente e di dati che mostrano performance in larga parte superiori a quelle espresse dai benchmark nazionali e di area geografica (che il Nucleo ritiene superfluo richiamare e commentare in questa sede) – alcuni andamenti o prestazioni leggermente meno favorevoli relativi a singoli percorsi formativi, non tanto rispetto ai parametri di riferimento esterni quanto in relazione ai livelli che contraddistinguono l'insieme dei CdS erogati dall'Ateneo o di quelli che afferiscono alla medesima classe di laurea, che non prefigurano comunque la presenza di situazioni critiche⁴⁰. Di seguito si provvede a richiamare in modo puntuale questi casi specifici, indicando – quando presente – l'esito dell'autovalutazione svolta al riguardo dai rispettivi gruppi di AQ e/o dai gruppi di riesame:

- Corso triennale CLEAM: rispetto a quanto osservato nella relazione dello scorso anno, la percentuale di laureati che si iscriverebbe nuovamente allo stesso CdS (iC18), dopo essere scesa dal 71,4% al 64% tra il 2013 e il 2016, si mostra in leggero recupero nella più recente rilevazione del 2017, in cui supera il 67% (un valore che resta comunque inferiore ai benchmark di riferimento sia esterni che interni). Su tale performance ci si sofferma nell'ambito del successivo cap.5 (e, in particolare, nel par.5.5 relativo ai

³⁹ A tal proposito si precisa che il PQA ha definito un programma di interventi pluriennale che prevede il completamento del processo da parte di tutti i CdS attivi entro il 2021 (prima del periodo stimato di svolgimento della prossima visita di accreditamento periodico della sede e dei Corsi di Studio).

⁴⁰ 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.

punti di forza e di debolezza delle modalità di rilevazione, dei risultati e dei loro utilizzi, a cui si rimanda anche per l'esame degli approfondimenti attuati in proposito dal gruppo di AQ del CdS). Qui il Nucleo ritiene opportuno ribadire l'invito alla direzione del programma a tenere monitorato l'andamento futuro di tale indicatore, che fornendo una misura rilevante della soddisfazione dei laureandi per il percorso formativo svolto è utile che esprima, indicativamente, percentuali almeno superiori ai 2/3 dei rispondenti.

- Corso triennale *CLES/BESS*: 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”) continuano a evidenziare scostamenti piuttosto accentuati rispetto al benchmark interno (rappresentato dal BIEF, unico altro percorso triennale offerto dall'Ateneo nella classe L-33). Per quanto riguarda l'iC22, si riscontra una sostanziale stabilità dei valori intorno al 60% negli anni 2015 e 2016 (una quota che si mantiene decisamente superiore rispetto ai valori medi di area geografica e nazionali, che non superano mai il 37% nei due anni considerati), mentre con riferimento all'iC24 si nota un graduale peggioramento delle performance (dal 22% del 2014 al 37% del 2017 - valore quest'ultimo perfettamente in linea con il benchmark dell'area geografica Nord-Ovest). Come già ricordato nella relazione dello scorso anno, 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, che fino a qualche anno fa erano 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. Questo fenomeno è però destinato ad arrestarsi – o comunque a ridimensionarsi drasticamente – a seguito della trasformazione apportata al percorso formativo dall'a.a. 2017-'18 (con l'obiettivo di renderne più chiari i caratteri distintivi e di rafforzare la dimensione internazionale anche attraverso l'erogazione esclusivamente in lingua inglese), che ha avuto come effetto anche l'uscita dalla c.d. “base comune”; si tratta di cambiamenti rilevanti che dovrebbero portare ad un deciso miglioramento dei valori dei due richiamati indicatori, che tuttavia sarà effettivamente apprezzabile solo più avanti, in considerazione del fatto che, per come sono costruiti, essi forniscono una misura del fenomeno rilevato con un ritardo temporale di alcuni anni (fino a 4 per l'iC24).
- Corso magistrale biennale *Management*: nel quadriennio 2014-'17 la quota dei laureandi che si iscriverebbero di nuovo allo stesso CdS (indicatore iC18) si mantiene nell'ambito di un intervallo compreso tra il 51,7% e il 56,7% (mentre nello stesso arco temporale gli altri corsi magistrali di area aziendale dell'Ateneo mostrano percentuali medie superiori di circa il 20%, con un range compreso tra il 72 e il 75%). Sulle ragioni della permanenza di una non elevata soddisfazione per questo percorso formativo e sugli interventi correttivi prospettati, oltre a quanto indicato nella relazione dello scorso anno, si rimanda ai commenti riportati nel cap.5 (e, in particolare, nel par.5.5).
- Corso magistrale biennale *ACME*: la quota dei laureati occupati a tre anni della laurea (iC07) è diminuita da oltre il 95% del 2015 all'86,7% del 2016 per poi ritornare sopra al 90% nella rilevazione del 2017; per quanto, alla luce del trend registrato, il calo del 2016 possa essere considerato come una temporanea sotto-performance rispetto agli usuali livelli, nei commenti riportati nella SMA il gruppo di riesame del CdS ha dichiarato che verranno adottati provvedimenti nei confronti dei laureati che risultano inoccupati per sostenerli maggiormente nella ricerca di un impiego.
- 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 meritevoli di essere commentati:

- Corso magistrale biennale *CLEFIN/Finance*: mentre l'IC12 evidenzia un trend di crescita positivo (dal 13% del 2014 a quasi il 22% del 2016), con valori di molto superiori sia rispetto alla media degli altri CdS della stessa classe di laurea dell'Ateneo, sia rispetto ai benchmark esterni – a testimonianza dei grandi sforzi di internazionalizzazione compiuti dal CdS⁴¹ - l'IC11 continua a mostrare un trend in diminuzione (34% nel 2014, 29,4% nel 2015 e 23% nel 2016), in controtendenza rispetto al dato medio di Ateneo che si mantiene sostanzialmente stabile. In base a quanto affermato dal gruppo di riesame del CdS nei commenti inseriti a corredo della SMA, tale andamento è riconducibile, da un lato, al fatto che, rispetto agli altri percorsi magistrali dell'Ateneo, una percentuale maggiore di studenti svolge lo stage curriculare all'estero più che l'esperienza di studi in sé (40% nel 2016-'17 a fronte del 32% medio di tutti i CdS della Scuola Graduate) e, dall'altro lato, al progressivo incremento della quota di 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.
- Corso magistrale biennale *DES-ESS*: l'IC11 assume valori compresi tra il 34% e il 42% nel triennio 2014-16; questi dati, pur mostrandosi migliori rispetto ai benchmark esterni (la media dei CdS della stessa classe dell'area geografica di riferimento oscilla, nello stesso periodo, tra il 30% e il 34%, mentre quella nazionale si posiziona su livelli ancora più bassi, tra 16-20%), risultano inferiori a quelle espressi dall'altro CdS dell'Ateneo appartenente alla medesima classe di laurea (EMIT, che esprime percentuali stabili tra il 55 e il 56% nel periodo considerato). Nei commenti riportati a integrazione della SMA, il gruppo di riesame del CdS attribuisce questa relativa minore propensione degli studenti a effettuare scambi all'estero, per un verso, alle stesse motivazioni indicate per il corso di *Finanza* (in presenza di un consistente aumento della quota di iscritti con cittadinanza non italiana, passata dall'8,5% nell'a.a. 2013-14 al 22,4% nel 2017-18) e, per altro verso, alla vocazione di una parte degli iscritti che “*interessati al proseguimento degli studi con un dottorato, tendono a privilegiare le opportunità offerte in situ dalla Bocconi, ad esempio l'accesso agli Higher Level Courses*”.
- Corso magistrale biennale *AFC*: la percentuale di laureati che hanno svolto lo stage curriculare all'estero mostra un trend di decrescita nel quadriennio compreso tra il 2013-14 e il 2016-17 (dal 23,5% al 15,6%) e valori sempre inferiori rispetto a quelli medi complessivi di tutti i CdS della Scuola Graduate (pari a 32,8% nel 2016-17); tali performance sono tuttavia controbilanciate dalla presenza di una quota molto elevata di studenti di questo percorso che svolgono esperienze di studio all'estero, che risulta superiore alla media di Scuola (49% vs. 47,6% nell'anno accademico 2016-2017) e che, pertanto, evidenzia una loro diversa e non più ridotta modalità di esposizione al contesto internazionale.

Riguardo all'intervento di valutazione condotto dalle CPDS, l'esame delle relazioni predisposte da tali organi con riferimento all'anno 2018 ha permesso al Nucleo di ricavare una diffusa constatazione di adeguatezza del monitoraggio svolto dai gruppi di riesame dei CdS e di completezza delle analisi sviluppate, che si accompagna all'assenza di indicazioni di aspetti da tenere maggiormente sotto controllo o di suggerimenti di miglioramento relativamente alla conduzione di tale processo o alle evidenze segnalate dagli indicatori di performance monitorati.

In merito all'attività di riesame ciclico, che nel 2018 ha coinvolto un solo CdS (il triennio CLEAM), il rapporto di riesame predisposto appare ben articolato e dettagliato: pur mettendo in evidenza una situazione

⁴¹ La percentuale appare particolarmente positiva se si considera che solo per 2/3 degli immatricolati (due classi su tre complessive in cui si articola il CdS) gli insegnamenti obbligatori sono impartiti in lingua inglese.

complessivamente soddisfacente, in termini sia di performance che di applicazione dei principali requisiti del sistema di AQ, esso contiene la definizione di alcuni significativi interventi di miglioramento da realizzare nel medio periodo che riguardano i contenuti e gli aspetti organizzativi del CdS (tra i quali si segnalano: il rafforzamento delle competenze degli studenti sulle tematiche legate all'innovazione tecnologica, la sistematizzazione delle iniziative di accompagnamento nei confronti degli studenti che mostrano difficoltà nella prosecuzione degli studi, lo sviluppo di attività di *mentoring* e/o "*peer coaching*" in favore dei docenti che manifestino esigenze di miglioramento della propria azione didattica).

In conclusione, alla luce della documentazione e delle evidenze prese in esame con riferimento ai processi sin qui richiamati, il Nucleo ritiene che le attività di autovalutazione, monitoraggio e verifica demandate ai CdS e alle corrispondenti CPDS siano state condotte, anche nell'anno sotto osservazione, in modo complessivamente attento e accurato, dimostrando una generalizzata attitudine a tenere sotto controllo il buon andamento dei percorsi formativi: sia i dati e le informazioni acquisite che fanno capo alle attività di monitoraggio annuale e di riesame ciclico, sia gli elementi raccolti direttamente nell'ambito delle prime audizioni svolte ai CdS (di cui si dirà nel successivo cap.4) inducono il Nucleo a considerare che i meccanismi di AQ e le procedure di riferimento definite dall'Ateneo nell'area della formazione siano applicati in modo estensivamente corretto ed efficace e non fanno emergere criticità con riferimento ai punti di attenzione previsti dal Requisito R3. Avendo presenti i singoli indicatori di cui si compone tale requisito di AQ, il Nucleo ritiene opportuno segnalare, in aggiunta, i seguenti aspetti (in parte già richiamati nelle precedenti pagine della relazione) che testimoniano come, nel corso dell'ultimo anno e anche nei primi mesi del 2019, sia proseguito lo sviluppo di processi di adeguamento e/o miglioramento di singole componenti del sistema di AQ dei CdS:

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

La validità/attualità dei profili culturali e professionali che i CdS intendono formare e l'adeguatezza delle rispettive competenze previste vengono periodicamente monitorate e verificate attraverso il rivisto processo di consultazione in itinere degli stakeholder e, se necessario e/o opportuno sulla base delle evidenze raccolte in tali occasioni, i CdS provvedono ad aggiornare in maniera corrispondente i contenuti e le caratteristiche dell'offerta formativa (in tale fattispecie rientra, ad esempio, la recente decisione di modificare, con effetto dall'a.a. 2020-'21, la struttura del piano degli studi del corso di laurea magistrale in Giurisprudenza, ritenendosi valide e accoglibili alcune indicazioni di adeguamento fornite dagli interlocutori esterni partecipanti al Tavolo di consultazione dell'area "Law").

- 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"*)

Nel 2018 è stato sviluppato, con il sostegno e il coordinamento del PQA, un progetto di revisione complessiva 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 nelle schede rese disponibili agli studenti. Il processo di adeguamento della struttura e dei contenuti dei programmi è proseguito anche nel 2019, con l'azione di sollecito - svolta sempre dal PQA - ad apportare interventi mirati su singole schede d'insegnamento per perfezionare e rendere più adeguate le descrizioni riportate così come segnalato in modo puntuale dalle CPDS nelle rispettive relazioni annuali.

Sul fronte dell'internazionalizzazione, dall'a.a. 2018-'19 sono attivi due nuovi CdS magistrali biennali impartiti interamente in lingua inglese (*Data Science and Business Analytics* e *Politics and Policy Analysis*) e un

altro – sempre in lingua inglese - sarà attivato nell'a.a. 2019-'20⁴², rendendo ancora più internazionale l'offerta di I e II livello dell'Ateneo (con 14 CdS, su 23 complessivi nell'a.a. 2019-'20, aventi queste caratteristiche).

- 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"*)

Con riguardo alle risorse e alle infrastrutture, oltre agli interventi di adeguamento e rinnovamento già richiamati nella relazione dello scorso anno, si segnala l'imminente completamento del progetto di ampliamento del campus universitario con l'allestimento, negli spazi acquisiti dell'ex Centrale del latte di Milano, di una vasta area polifunzionale che comprende una nuova residenza per studenti da 300 posti (già inaugurata nel mese di settembre 2018), un centro sportivo (con parco e piscina olimpionica aperta alla comunità cittadina) e la nuova sede della Scuola di Direzione Aziendale (composta da tre edifici contigui). Queste nuove strutture fanno parte di un ampio programma di sviluppo urbanistico all'avanguardia sui versanti della sostenibilità ambientale, del risparmio energetico e dell'inserimento ottimale dal punto di vista paesaggistico e ambientale.

- Indicatore R.3.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 capacità dei CdS dell'Ateneo di identificare i margini di miglioramento esistenti della propria offerta e/o organizzazione didattica e di pianificare e attuare azioni conseguenti è attestata da una serie di esempi concreti, in parte già richiamati – come la pianificazione da parte del CLEAM, in occasione della stesura del rapporto di riesame ciclico, di alcuni significativi interventi di adeguamento o l'avvio di un processo di revisione dei contenuti del CLMG a valle delle indicazioni migliorative raccolte dagli stakeholder – a cui se ne possono aggiungere altri, come quello desumibile dall'esame della SMA 2018 del triennio BESS, in cui la direzione del corso, al fine di aumentare la percentuale di stage svolti dagli studenti del CdS, si è impegnata a mettere in contatto gli studenti con istituzioni di ricerca/think tank, in Italia e all'estero, dove poter effettuare esperienze gli stage e a dare sempre più spazio, nell'ambito degli insegnamenti del CdS, allo sviluppo della conoscenza dei software matematici e/o empirici, il cui apprendimento migliora le competenze utilizzabili negli stage.

2.2 Esame di alcuni dati di performance dei CdS (aggiornati al mese di giugno 2019)

2.2.1 Premessa

Come ormai avviene di consueto, il PQA ha provveduto nel corso del mese di luglio 2019 a:

- trasmettere ai rispettivi gruppi di AQ dei CdS le schede di monitoraggio (SMA) messe a disposizione dall'ANVUR (aggiornamento al 29.06.19), 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;
- segnalare quelli ritenuti più significativi in relazione agli obiettivi strategici e alle caratteristiche specifiche di ciascun CdS e del ciclo formativo di riferimento (cfr. Tab. 2.1 che segue), sui quali i rispettivi gruppi di riesame sono stati invitati a concentrare le analisi, unitamente agli altri eventuali indicatori che dovessero evidenziare situazioni di criticità (effettive o potenziali).

⁴² Si tratta del programma *Cyber Risk Strategy and Governance*, afferente alla classe LM-91 (Tecniche e metodi per la società dell'informazione), offerto come corso interateneo insieme al Politecnico di Milano con rilascio di titolo congiunto.

In attesa di conoscere gli esiti di quest'edizione del processo di monitoraggio delle performance dei CdS⁴³ - e ad integrazione dei commenti riportati nel precedente paragrafo (che si riferiscono alla versione 2018 delle schede) - il Nucleo intende soffermarsi qui solo su alcuni indicatori che fanno emergere situazioni particolari identificate da valori anomali o inferiori ai benchmark esterni che si estendono trasversalmente a più CdS e che meritano da subito di essere adeguatamente commentate⁴⁴.

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

| N. | Indicatore |
|---|--|
| Gruppo A – Indicatori relativi alla didattica (DM 987/2016, allegato E) | |
| 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) |
| Gruppo A – Indicatori relativi alla didattica (DM 987/2016, allegato E) | |
| iC6 | Proporzione di laureati occupati a un anno dal conseguimento del titolo (L) |
| iC7 | Proporzione di laureati occupati a tre anni dal conseguimento del titolo (LM; LMCU) |
| iPS3 | Proporzione di laureati occupati all'estero a tre anni dal conseguimento del titolo (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) |
| Gruppo B – Indicatori di internazionalizzazione (DM 987/2016, allegato E) | |
| 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 |
| Gruppo E – Ulteriori Indicatori per la valutazione della didattica (DM 987/2016, allegato E) | |
| iC13 | Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire |
| iC14 | Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso CdS |
| iC15 | Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso CdS avendo acquisito almeno 20 CFU al I anno |
| iC16 | Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso CdS 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 CdS |
| iC18 | Percentuale di laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso CdS |
| 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) |

(*): 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.

⁴³ La scadenza interna fissata per la formulazione dei commenti con cui integrare le SMA è il 30.09.2019, mentre quella per l'approvazione definitiva delle schede da parte dei rispettivi Comitati di CdS è il 31.10.2019.

⁴⁴ Si fa presente, al riguardo, che nella relazione 2016 (a cui si rimanda per maggiori dettagli rispetto a quanto di seguito riportato) il Nucleo aveva già precisato che la gran parte di queste situazioni è da ricondurre 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).

Tab. 2.1 – (segue)

| N. | Indicatore |
|---|--|
| Indicatori di approfondimento – Percorso di studio e regolarità delle carriere | |
| 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 |
| Indicatori di approfondimento – Soddisfazione e occupabilità | |
| iC25 | Proporzione di laureanti complessivamente soddisfatti del CdS |
| iC26 | Proporzione di laureati occupati a un anno dal conseguimento del titolo (LM; LMCU) |
| iPS4 | Proporzione di laureati occupati all'estero a un anno dal conseguimento del titolo (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) |
| Indicatori di approfondimento – Consistenza e qualificazione del corpo docente | |
| 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

Dall’esame degli indicatori predisposti dall’ANVUR, aggiornati al 29.06.19, e dal confronto del loro andamento in rapporto ai valori medi di riferimento esterni si conferma la presenza di alcune situazioni anomale, trasversali a più percorsi formativi, che riguardano i parametri che hanno come dimensione di riferimento il corpo docente (nello specifico: iC5, iC8; iC19; iC27; iC28).

Di seguito si riportano, per ciascun indicatore, alcuni sintetici commenti volti a spiegare le ragioni (o a richiamare le spiegazioni già fornite nelle precedenti relazioni annuali) delle apparenti “criticità” rilevate.

Per quanto riguarda l’**iC5** (rapporto tra studenti regolari e docenti) i valori rilevati nel 2017 si confermano, come quelli del precedente triennio, più elevati (e quindi peggiori) rispetto a quelli benchmark per buona parte dei CdS erogati (quasi tutti i corsi magistrali biennali a cui si aggiunge il corso triennale BIEF), mentre con riferimento all’**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 22) i CdS che registrano percentuali sotto benchmark (18 su 22, se si prendono a riferimento i valori medi relativi agli atenei della medesima area geografica, e 19 su 22 se il confronto viene fatto con i valori medi nazionali). Per entrambi gli indicatori si riproducono, in modo più o meno analogo nei vari CdS, le performance osservate a livello aggregato di Ateneo che trovano fondamento nella particolare composizione del corpo docente Bocconi, così come ampiamente illustrato nella relazione 2017 e ripreso nel precedente cap.1 (par. 1.3-B).

Considerazioni più approfondite meritano di essere fatte, invece, per 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 dà luogo a valori ampiamente positivi in termini assoluti e sempre superiori rispetto ai benchmark esterni⁴⁵, con riferimento a specifici CdS evidenzia rapporti talvolta o ripetutamente inferiori a questi ultimi (come si evince dai dati riportati nella Tabella 2.2 che segue).

⁴⁵ Cfr. Cap.1, par. 1.3-B.

Tab. 2.2 – Indicatore iC8: quadro dei CdS che presentano alcuni valori “sotto benchmark” nel quadriennio 2015-2018

| CdS | Anno | Valore numeratore* | Valore denominatore [^] | Valore Indicatore | Val. medio indicatore area Nord-Ovest | Val. medio indicatore Italia |
|--------|------|--------------------|----------------------------------|-------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| CLEACC | 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% |
| | 2018 | 8 | 9 | 88,9% | 95,13% | 95,18% |
| BIG | 2015 | 3 | 5 | 60% | 90,70% | 86,60% |
| | 2016 | 5 | 7 | 71% | 88,38% | 86,46% |
| | 2017 | 7 | 9 | 78% | 89,20% | 87,68% |
| | 2018 | 8 | 9 | 88,9% | 86,47% | 90,34% |
| CLES | 2015 | 9 | 9 | 100,0% | 90,9% | 90,6% |
| | 2016 | 9 | 9 | 100,0% | 90,9% | 92,1% |
| | 2017 | 8 | 9 | 88,9% | 92,1% | 92,8% |
| | 2018 | 8 | 9 | 88,9% | 93,7% | 92,9% |
| EMIT | 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% |
| | 2018 | 4 | 4** | 100% | 93,30% | 93,74% |
| GIO | 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% |
| | 2018 | 5 | 6 | 83,33% | 93,09% | 92,13% |
| IM | 2015 | 10 | 10 | 100,0% | 92,6% | 93,3% |
| | 2016 | 9 | 10 | 90,0% | 92,6% | 93,3% |
| | 2017 | 9 | 10 | 90,0% | 92,7% | 94,5% |
| | 2018 | 9 | 10 | 90,0% | 92,1% | 93,1% |
| PPA | 2018 | 5 | 6 | 83,3% | 90,4% | 86,7% |
| DSBA | 2018 | 3 | 6 | 50,0% | 80,9% | 71,4% |

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

([^]): docenti di riferimento del CdS

(**): con riferimento a questo CdS dal 2018 due dei sei docenti di riferimento sono professori inquadrati presso università straniere; per questa ragione, nel calcolo dell'indicatore sono considerati, anche al denominatore, solo 4 docenti (rispetto ai 6 previsti complessivamente).

Le motivazioni alla base di questi risultati, che appaiono anche altalenanti negli anni⁴⁶, sono differenti a seconda dei Corsi di Studio considerati e così riassumibili:

- CLEACC: se si osservano i dati con attenzione si può facilmente rilevare come, fatta eccezione per il 2017 (quando si è verificata la piena copertura dei settori scientifico-disciplinari - SSD), in tutti gli altri anni del periodo considerato l'indicatore si mantiene su un livello sotto media (sia di area geografica che

⁴⁶ La notevole variabilità che caratterizza i dati espressi da questo indicatore è dovuta al fatto che le grandezze di riferimento considerate sono numericamente molto esigue (per cui l'incremento o la diminuzione anche di una sola unità al numeratore determina modifiche rilevanti nei valori del rapporto).

- nazionale) a causa della presenza di un solo docente non appartenente a SSD di base o caratterizzanti del percorso (ma comunque ad un settore affine) rispetto ai 9 indicati come riferimento del CdS.
- BIG (attivato per la prima volta nell'a.a. 2015-'16): nel quadriennio 2015-'18 l'indicatore, pur esprimendo sempre valori al di sotto della media nazionale (e, per il periodo 2015-2017, anche di quella dell'area geografica Nord-Ovest), mostra un chiaro trend di miglioramento (dal 60% del 2015 all'89% del 2018) grazie al progressivo reclutamento di docenti di ruolo negli SSD di base o caratterizzanti del corso (discipline precedentemente poco rappresentate all'interno dell'Ateneo).
 - CLES: a fronte di una situazione di piena copertura registrata negli anni 2015 e 2016, a partire dal 2017 si rileva un arretramento del valore dell'indicatore all'89% a causa dell'inserimento, tra i docenti di riferimento, di un professore appartenente a un SSD non previsto tra quelli di base o caratterizzanti del CdS.
 - EMIT: dopo alcuni anni di oscillazione tra l'83% e il 67%, nel 2018 il rapporto raggiunge il 100% in virtù della presenza, come docenti di riferimento, di 4 professori appartenenti a SSD caratterizzanti per il CdS (a cui se ne aggiungono due afferenti ad università straniere inseriti a partire dal 2018).
 - GIO: nel quadriennio in esame l'indicatore assume valori altalenanti, compresi tra il 66,7% ed il 100%; nel 2018 si colloca al di sotto dei benchmark di riferimento (83% rispetto a 92% e 93% espressi, rispettivamente, a livello nazionale e macro-regionale), a causa dell'inserimento temporaneo nella SUA-CdS di un docente appartenente ad un SSD affine e non di base o caratterizzante per il CdS.
 - IM: a fronte di una situazione di piena copertura nel 2015, dal 2016 in avanti si rileva una riduzione del rapporto al 90% per via dell'inserimento di un docente di riferimento appartenente ad un SSD non previsto tra quelli di base o caratterizzanti del CdS.
 - PPA: nel 2018, primo anno di attivazione del CdS, il rapporto assume un valore sotto media (sia di area geografica che nazionale) in quanto il direttore del CdS, inserito come docente di riferimento, non appartiene ad un SSD previsto tra quelli di base o caratterizzanti.
 - DSBA: nel 2018, primo anno di attivazione del CdS, il rapporto è pari al 50%, valore ampiamente al di sotto dei benchmark di riferimento (sia di area geografica che nazionale) a causa della presenza di 3 docenti di riferimento, rispetto ai 6 previsti, non appartenenti a SSD di base o caratterizzanti del percorso.

Premesso che va reputato favorevolmente il fatto che tutti i CdS sopra elencati⁴⁷ – per quanto risultino in aumento rispetto al quadro emergente lo scorso anno – presentano rapporti che rispettano o oltrepassano, negli ultimi anni considerati, la soglia di 2/3 di docenti di riferimento di ruolo appartenenti a SSD di base o caratterizzanti, segnalata dall'ANVUR come livello di “adeguatezza” della qualificazione del corpo docente, il Nucleo ritiene importante rinnovare 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.

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 sono sempre stati ampiamente positivi (come facilmente desumibile dai dati riferiti al quadriennio 2015-'18 riportati nelle Tabelle 2.3 e 2.4 che seguono), fino allo scorso anno si notavano significative differenze nei dati espressi a livello di singoli CdS, con scostamenti anche rilevanti (in alcuni casi positivi e in altri negativi) rispetto ai corrispondenti benchmark di riferimento. Come accuratamente spiegato nelle relazioni annuali 2016 e 2017, questi valori palesemente anomali si venivano a determinare a causa delle modalità di imputazione ai singoli

⁴⁷ Con l'eccezione del nuovo percorso magistrale DSBA, il quale sconta una situazione provvisoria che, sebbene sia presente anche nel 2019, dovrebbe andare sanandosi non appena sarà messo a punto l'assetto definitivo del corpo docente di riferimento.

CdS delle ore di docenza erogate nell'ambito degli insegnamenti comuni⁴⁸ precedentemente in uso in Bocconi, che erano basate su criteri del tutto convenzionali e finivano per impattare in modo considerevole nel calcolo dei c.d. "docenti equivalenti"⁴⁹ che compongono il denominatore dei due rapporti, soprattutto con riferimento ai CdS magistrali (che condividono un numero più cospicuo di insegnamenti rispetto ai percorsi triennali).

Per cercare di ovviare a tale inconveniente, a decorrere dall'offerta formativa 2017-'18 è stato messo a punto dall'Ateneo un meccanismo di attribuzione degli insegnamenti opzionali comuni che, pur presentando comunque degli elementi di approssimazione, si basa sull'applicazione di un sofisticato algoritmo⁵⁰ in grado 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. Questo nuovo criterio di assegnazione ha cominciato a mostrare i suoi effetti tangibili sui valori degli indicatori calcolati dal 2017 in avanti (come si può notare dai dati di dettaglio riepilogati nelle Tabelle 2.5 e 2.6), dando luogo a rapporti che tendono ad essere più equilibrati e in linea con quelli espressi dai benchmark di riferimento nazionali e di area geografica: se si guarda all'ultimo anno del periodo considerato, si rileva infatti la presenza di scostamenti negativi generalmente di lieve entità che si concentrano sui CdS magistrali e che assumono consistenza più rilevante – a valere su entrambi gli indicatori – solo per i percorsi ESS ed EMIT.

Tab. 2.3 - Indicatore iA27 (Rapporto studenti iscritti/docenti – pesato per le ore di docenza): andamento dei valori complessivi di Ateneo nel triennio 2015-2017 e confronto con i benchmark esterni

| Anno | Valore numeratore | Valore denominatore | Valore Indicatore | Val. medio indicatore area Nord-Ovest | Val. medio indicatore Italia |
|------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| 2015 | 13.117 | 813 | 16,1 | 23,13 | 27,29 |
| 2016 | 13.186 | 814 | 16,2 | 23,54 | 27,36 |
| 2017 | 13.362 | 788 | 17,0 | 23,51 | 26,91 |

Tab. 2.4 - Indicatore iA28 (Rapporto studenti iscritti al I anno/docenti degli insegnamenti del I anno – pesato per le ore di docenza): andamento dei valori complessivi di Ateneo nel triennio 2015-2017 e confronto con i benchmark esterni

| Anno | Valore numeratore | Valore denominatore | Valore Indicatore | Val. medio indicatore area Nord-Ovest | Val. medio indicatore Italia |
|------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| 2015 | 4.633 | 391 | 11,8 | 14,34 | 14,15 |
| 2016 | 4.752 | 397 | 12,0 | 15,00 | 14,51 |
| 2017 | 4.692 | 387 | 12,1 | 14,82 | 14,28 |

⁴⁸ Corrispondenti agli insegnamenti "liberi" (o opzionali) che possono essere scelti per il completamento del piano degli studi da tutti gli studenti iscritti ai programmi del medesimo ciclo formativo (ossia tutti i CdS triennali, che condividono un "paniere" di insegnamenti a scelta, e tutti i CdS magistrali - siano essi biennali o a ciclo unico - che condividono un altro paniere di insegnamenti a scelta).

⁴⁹ 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 didattiche "attese" per un professore ordinario).

⁵⁰ 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 e confronto con i benchmark esterni (triennio 2016-2018)

| CdS | Valori Indicatore CdS Bocconi | | | Valori medi indicatore Area Nord-Ovest | | | Valori medi indicatore Italia | | |
|------------------|-------------------------------|------|------|--|------|------|-------------------------------|------|------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016 | 2017 | 2018 | 2016 | 2017 | 2018 |
| CLEAM | 21,5 | 28,4 | 28,7 | 50,9 | 38,7 | 39,3 | 53,2 | 43,1 | 42,3 |
| CLEF | 22,5 | 28,5 | 29,5 | 50,9 | 38,7 | 39,3 | 53,2 | 43,1 | 42,3 |
| CLEACC | 23,2 | 25,5 | 24,4 | 50,9 | 38,7 | 39,3 | 53,2 | 43,1 | 42,3 |
| BIEM | 28,6 | 30,7 | 29,6 | 50,9 | 38,7 | 39,3 | 53,2 | 43,1 | 42,3 |
| WBB | 9,5 | 10,6 | 10,9 | 50,9 | 38,7 | 39,3 | 53,2 | 43,1 | 42,3 |
| BIEF | 40,2 | 35,3 | 25,6 | 48,2 | 46,3 | 43,3 | 48,3 | 44,7 | 43,8 |
| CLES/BESS | 26,5 | 25,6 | 27,2 | 48,2 | 46,3 | 43,3 | 48,3 | 44,7 | 43,8 |
| BEMACS | 20,1 | 19,5 | 21,4 | 48,2 | 46,3 | 43,3 | 48,3 | 44,7 | 43,8 |
| BIG | 10,4 | 18,6 | 16,0 | 44,4 | 38,3 | 37,5 | 47,6 | 40,8 | 41,0 |
| CLMG | 17,8 | 30,8 | 33,1 | 41,6 | 39,0 | 38,2 | 48,5 | 38,8 | 36,1 |
| ESS | 44,6 | 26,8 | 26,4 | 18,1 | 16,2 | 16,8 | 14,4 | 14,4 | 15,0 |
| EMIT | 38,5 | 28,0 | 24,4 | 18,1 | 16,2 | 16,8 | 14,4 | 14,4 | 15,0 |
| PPA | - | - | 8,0 | - | - | 20,7 | - | - | 13,1 |
| M | 23,3 | 29,1 | 26,1 | 29,9 | 28,3 | 27,2 | 27,4 | 25,6 | 24,7 |
| IM | 29,9 | 23,7 | 22,5 | 29,9 | 28,3 | 27,2 | 27,4 | 25,6 | 24,7 |
| MM | 37,4 | 26,2 | 25,9 | 29,9 | 28,3 | 27,2 | 27,4 | 25,6 | 24,7 |
| AFC | 34,2 | 26,1 | 26,6 | 29,9 | 28,3 | 27,2 | 27,4 | 25,6 | 24,7 |
| GIO | 39,3 | 29,3 | 25,3 | 29,9 | 28,3 | 27,2 | 27,4 | 25,6 | 24,7 |
| FINANZA | 34,7 | 28,1 | 27,2 | 29,9 | 27,2 | 26,0 | 27,4 | 20,7 | 20,2 |
| CLELI | 35,6 | 31,6 | 28,0 | 29,9 | 28,3 | 27,2 | 27,4 | 25,6 | 24,7 |
| ACME | 23,2 | 17,3 | 16,5 | 29,9 | 28,3 | 27,2 | 27,4 | 25,6 | 24,7 |
| DSBA | - | - | 9,2 | - | - | 13,8 | - | - | 13,0 |

Tab. 2.6- Indicatore iC28: distribuzione dei valori per CdS e confronto con i benchmark esterni (triennio 2016-2018)

| CdS | Valori Indicatore CdS Bocconi | | | Valori medi indicatore Area Nord-Ovest | | | Valori medi indicatore Italia | | |
|-------------------------|-------------------------------|------|------|--|------|------|-------------------------------|------|------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016 | 2017 | 2018 | 2016 | 2017 | 2018 |
| CLEAM | 23,7 | 31,8 | 28,2 | 49,6 | 39,9 | 36,3 | 49,4 | 40,6 | 39,9 |
| CLEF | 18,3 | 31,6 | 27,1 | 49,6 | 39,9 | 36,3 | 49,4 | 40,6 | 39,9 |
| CLEACC | 20,1 | 27,7 | 23,2 | 49,6 | 39,9 | 36,3 | 49,4 | 40,6 | 39,9 |
| BIEM | 29,5 | 26,6 | 26,4 | 49,6 | 39,9 | 36,3 | 49,4 | 40,6 | 39,9 |
| WBB⁵¹ | 0 | 0 | 0 | 49,6 | 39,9 | 36,3 | 49,4 | 40,6 | 39,9 |
| BIEF | 32,6 | 28,1 | 25,0 | 57,4 | 55,2 | 53,9 | 47,0 | 46,1 | 46,1 |
| CLES/BESS | 29,1 | 22,0 | 27,4 | 57,4 | 55,2 | 53,9 | 47,0 | 46,1 | 46,1 |
| BEMACS | 20,1 | 22,2 | 23,2 | 57,4 | 55,2 | 53,9 | 47,0 | 46,1 | 46,1 |
| BIG | 13,4 | 21,4 | 19,4 | 41,5 | 37,2 | 40,0 | 44,4 | 37,2 | 40,6 |
| CLMG | 26,0 | 37,3 | 32,9 | 43,8 | 40,9 | 38,6 | 34,5 | 29,6 | 29,4 |
| ESS | 26,5 | 25,7 | 27,1 | 14,2 | 12,8 | 15,5 | 11,2 | 10,8 | 11,9 |
| EMIT | 20,7 | 21,6 | 20,3 | 14,2 | 12,8 | 15,5 | 11,2 | 10,8 | 11,9 |
| PPA | - | - | 8,0 | - | - | 15,2 | - | - | 10,0 |
| M | 23,6 | 22,1 | 19,0 | 22,1 | 20,6 | 19,9 | 19,7 | 18,3 | 18,1 |
| IM | 18,9 | 15,4 | 12,4 | 22,1 | 20,6 | 19,9 | 19,7 | 18,3 | 18,1 |
| MM | 24,5 | 18,6 | 19,2 | 22,1 | 20,6 | 19,9 | 19,7 | 18,3 | 18,1 |
| AFC | 19,8 | 19,1 | 19,7 | 22,1 | 20,6 | 19,9 | 19,7 | 18,3 | 18,1 |
| GIO | 22,8 | 23,7 | 21,6 | 22,1 | 20,6 | 19,9 | 19,7 | 18,3 | 18,1 |
| FINANZA | 17,9 | 19,4 | 19,4 | 22,1 | 19,0 | 20,2 | 19,7 | 15,1 | 15,8 |
| CLELI | 20,6 | 20,8 | 18,5 | 22,1 | 20,6 | 19,9 | 19,7 | 18,3 | 18,1 |
| ACME | 15,0 | 11,6 | 14,1 | 22,1 | 20,6 | 19,9 | 19,7 | 18,3 | 18,1 |
| DSBA | - | - | 9,2 | - | - | 9,8 | - | - | 9,5 |

⁵¹ 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.

Cap. 3 - Sistema di AQ per la Ricerca

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

In questo capitolo il Nucleo di Valutazione intende dar conto, in modo sintetico, delle iniziative messe in atto dall'Ateneo e dai suoi Dipartimenti sul fronte della pianificazione, dell'organizzazione e del monitoraggio dell'attività di ricerca e della relativa documentazione predisposta così da verificare il grado di attuazione e maturazione dei processi di AQ raggiunto in questo specifico ambito.

Come già indicato nelle precedenti relazioni annuali, anche sul versante della ricerca 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 3.1 che segue), che coniugano le iniziative tradizionalmente sviluppate su input degli organi di governo accademici con gli adempimenti previsti dal modello nazionale AVA e che si estendono a tutte le strutture e i livelli organizzativi. In questo senso, se si prende in esame il requisito di qualità R4 del modello AVA 2, si può rilevare una buona aderenza del sistema di AQ predisposto per la ricerca ai diversi punti di attenzione da esso previsti, a fianco alla presenza di isolati aspetti suscettibili di ulteriore perfezionamento 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.

Tab. 3.1 – 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. |

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

A questo riguardo il Nucleo di Valutazione rileva che l’Università:

- Ha sviluppato, pubblicizzato e posto in essere, attraverso lo definizione di procedure e meccanismi attuativi 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;
- Provvede a definire, in sede di Piano Strategico, obiettivi di sviluppo e posizionamento corredati da target quantitativi specifici e misurabili che, per quanto ambiziosi, tengono conto delle potenzialità esistenti, del contesto di riferimento in cui opera l’Ateneo nonché delle evidenze che emergono 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-amministrative⁵² che dimostrano di essere adeguati per dimensioni e competenze al conseguimento degli obiettivi definiti (i cui compiti e responsabilità sono chiaramente individuati e formalizzati in appositi regolamenti e altri documenti interni).
- Si è dotata di un articolato sistema di monitoraggio dei risultati della ricerca prodotta dalle proprie strutture (Dipartimenti e Centri di Ricerca) basato su efficienti strumenti di raccolta ed elaborazione di dati e sull’alimentazione e aggiornamento di specifici cruscotti di indicatori (c.d. “Tableau de Bord”) che:
 - consentono di tenere sotto controllo e di valutare con sistematicità la quantità e la qualità delle pubblicazioni scientifiche 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, Consiglio Accademico) e che, in presenza di performance insoddisfacenti o non in linea con le attese, si definiscano e si attivino adeguati interventi correttivi, 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 Dipartimenti⁵³ 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 docenti di incentivi e altre forme di premialità, che si declinano in una serie di strumenti più o meno consolidati volti a riconoscere l’impegno ed i risultati ottenuti in

⁵² Tra cui una Biblioteca dotata di vaste collezioni cartacee e digitali, che includono un gran numero di banche dati aggiornate, e un’unità organizzativa *Faculty & Research* che fornisce un prezioso supporto allo svolgimento dell’attività scientifica dei docenti e dei ricercatori soprattutto per quanto riguarda la partecipazione a progetti e bandi di ricerca nazionali e internazionali e per la rendicontazione delle iniziative finanziate.

⁵³ È opportuno far presente, al riguardo, che in base alle scelte di governance adottate dall’Ateneo (per Statuto ai Dipartimenti non è affidata né la gestione dei programmi formativi né quella della ricerca finanziata attraverso progetti o programmi collegati a bandi competitivi e commesse di ricerca), tali strutture dispongono di un’autonomia di budget molto limitata e tutte le principali decisioni riguardanti le modifiche di organico, così come gli eventuali investimenti sulla ricerca, sono soggette ad approvazione da parte del Rettore (previa valutazione delle proposte presentate).

ambito scientifico in termini sia di trattamento economico (come l'inserimento di elementi variabili nel modello di retribuzione dei professori di ruolo basati sulle performance scientifiche dimostrate o l'assegnazione di premi monetari per l'eccellenza o l'impatto della ricerca prodotta) sia di altre misure ugualmente rilevanti (come, ad esempio, l'assegnazione di una riduzione del carico didattico minimo richiesto - istituto noto con il nome di "profilo ricerca"); tali strumenti di incentivazione 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 (attualmente oggetto di aggiornamento), che prende forma attraverso una serie di strumenti e linee d'azione ed è corredata da una dettagliata descrizione delle principali iniziative promosse in questo ambito. Il monitoraggio di queste attività viene svolto con il contributo dei vari soggetti e unità organizzative dell'Ateneo responsabili dei corrispondenti filoni di intervento⁵⁴; è opportuno, tuttavia, ribadire che tale monitoraggio non è ancora strutturato in raffinati meccanismi di misurazione dei risultati e, in particolare, non si estende alla valutazione dell'impatto e degli effetti che le iniziative realizzate hanno sullo sviluppo sociale, culturale ed economico della comunità e/o del "territorio" di riferimento, che appaiono del resto piuttosto complesse da predisporre in considerazione della dimensione internazionale di buona parte di esse (si pensi, ad esempio, ai corsi MOOC o al progetto Bocconi & Africa 2018⁵⁵).

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 prende atto 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 e tengono conto dei risultati periodici della VQR e degli esiti degli esercizi di *peer review* promossi dall'Università; anche a questo livello la definizione degli obiettivi e delle azioni mirate con cui realizzarli non è stata finora accompagnata dalla formalizzazione di una esplicita strategia in cui siano precisati gli elementi di contesto (interni ed esterni) e sia formulato un programma complessivo con l'indicazione delle modalità di sviluppo previste. A questo riguardo è opportuno tuttavia sottolineare che, come più dettagliatamente riferito nel paragrafo 3.2 che segue, il PQA ha recentemente comunicato al Nucleo di Valutazione che, entro la fine dell'anno corrente (in concomitanza con il rinnovo delle cariche dei direttori di Dipartimento e l'avvio del processo di definizione dei nuovi obiettivi pluriennali), il Rettore per la Ricerca si farà carico di chiedere a ciascun Dipartimento di predisporre un documento che riepiloghi la propria strategia di sviluppo dell'attività di ricerca e che possa fungere, in tal modo, da "programma" di riferimento per il mandato triennale del relativo direttore.

⁵⁴ Oltre ai Dipartimenti, che tradizionalmente gestiscono una parte molto limitata di iniziative riconducibili alla Terza Missione (essenzialmente concentrate su alcuni interventi riconducibili all'area del "public engagement"), si annoverano, solo per citarne alcuni: la SDA Bocconi – School of Management, per tutte le attività di formazione continua e apprendimento permanente; i Centri di Ricerca, per tutta l'attività conto terzi; l'incubatore di imprese *Speed MI-Up*, per quanto riguarda l'assistenza allo sviluppo di start-up innovative; il Comitato di *Social Engagement*, per le iniziative di impegno sociale e nei confronti della comunità circostante.

⁵⁵ Si tratta di un'iniziativa di formazione in parte online e in parte con didattica frontale erogata, in collaborazione con la *Fondazione Enel*, nei primi mesi del 2018 in favore di un gruppo di imprenditori dell'Africa Subsahariana, selezionati in base ai rispettivi *business plan* prodotti. Per maggiori informazioni, si rimanda a quanto riportato nella pagina web: <https://www.sdabocconi.it/it/sda-bocconi-for-growth>.

- 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; 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 in linea con i principi generali definiti a livello di Ateneo, i criteri e le modalità di distribuzione interna dei pur limitati fondi discrezionali a loro disposizione⁵⁶, 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 regole e meccanismi uniformi, validi per l'intera comunità accademica).
- Possono contare su adeguate strutture e servizi di supporto che assicurano un sostegno efficace all'attività di ricerca e ai corsi di Dottorato (al riguardo si segnala, in particolare, oltre ai servizi già citati erogati dalla Biblioteca di Ateneo e dall'unità organizzativa *Faculty & Research*, la presenza di un laboratorio specializzato sulle scienze sociali – BELSS, Bocconi *Experimental Laboratory for the Social Sciences* – e, per quanto riguarda i Dottorati di Ricerca, di una Scuola e di una Segreteria dedicate a tali percorsi).

3.2 Obiettivi programmatici e attività di Riesame della Ricerca Dipartimentale

Dopo il completamento del primo ciclo pluriennale di sviluppo di obiettivi e azioni da parte dei Dipartimenti nell'ambito dell'esercizio SUA-RD (che ha coperto il periodo 2015-2017 e i cui esiti dettagliati sono stati commentati nel corrispondente capitolo della precedente relazione annuale), il 2018 è stato per l'Ateneo un anno di transizione per l'operare congiunto di una serie di fattori “frenanti” sia esterni che interni, i più significativi dei quali sono stati – rispettivamente – l'attesa per un riavvio formale della procedura da parte dell'ANVUR con il rilascio di una nuova versione della Scheda (che non è stato fino ad oggi ancora annunciato) e la considerazione della inopportunità di demandare la fissazione di obiettivi programmatici a direttori il cui mandato era prossimo alla scadenza (prevista per tutti i Dipartimenti dell'Ateneo il 31.10.2019).

Alla luce di questi aspetti, il Presidio di Qualità, accogliendo anche l'indicazione del Rettore per la Ricerca, ha concordato di posticipare alla fine del 2019 la definizione di un nuovo ciclo di pianificazione triennale della ricerca dipartimentale (facendo in modo che esso rappresenti uno dei primi impegni affidati ai nuovi direttori di Dipartimento che assumeranno tale carica dal mese di novembre 2019 fino a novembre 2022).

Il Nucleo condivide la scelta adottata che presenta i due seguenti vantaggi rilevanti:

- permette la definizione, per ciascuna struttura dipartimentale, di obiettivi di sviluppo della ricerca da parte dei vertici (direttori e rispettive Giunte) appena insediati, e dunque pienamente legittimati in

⁵⁶ I fondi di cui possono disporre i Dipartimenti 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.

questo compito, che possono estendersi su un orizzonte temporale esattamente coincidente con quello ugualmente triennale del loro mandato;

- fa sì che la pianificazione dei Dipartimenti si collochi temporalmente in un momento più prossimo a quello dell'elaborazione del piano strategico complessivo di Ateneo per il quinquennio 2021-2025, rendendo possibile uno svolgimento coordinato e armonizzato di entrambi i processi per quel che concerne l'area della ricerca scientifica.

Questa occasione sarà utilizzata anche per indurre i Dipartimenti ad inserire la formulazione dei propri obiettivi pluriennali nell'ambito di un più strutturato documento di sviluppo strategico, così da superare la lacuna di tipo formale finora riscontrata nell'ambito di questo processo. A tal fine, il PQA ha accolto la proposta del Rettore per la Ricerca di elaborare uno schema di riferimento da trasmettere ai direttori di Dipartimento, contenente l'indicazione – per punti – degli aspetti che dovranno essere presi in considerazione in fase di stesura del documento di pianificazione triennale della ricerca (e che includono un'analisi di contesto e dei punti di forza e di debolezza come premessa da cui far derivare la definizione degli obiettivi strategici e la declinazione del piano d'azione previsto per conseguirli).

Nell'ambito della prossima relazione annuale il Nucleo provvederà a fornire un aggiornamento sugli sviluppi di questa attività.

3.3 Analisi degli indicatori di qualità della ricerca

3.3.1 Indicatori ANVUR (Scheda annuale di Ateneo – Gruppo C)

Seguendo una consuetudine avviata da alcuni anni, si riportano di seguito sintetici commenti del Nucleo in merito ai valori assunti dagli indicatori relativi all'area della ricerca messi a disposizione dall'ANVUR nell'ambito della scheda annuale di Ateneo (aggiornamento al 29 giugno 2019). A tal riguardo si fa presente che non sono stati presi in esame i dati degli indicatori iAC1 e iAC2 (riguardanti, rispettivamente, i risultati dell'ultima VQR disponibile e la qualità media dei collegi di dottorato – R + X medio di Ateneo), dal momento che essi sono rimasti invariati rispetto a quelli già commentati nelle relazioni degli anni precedenti (2017 e 2016), a cui si rimanda per ogni dettaglio.

Con riferimento all'indicatore iAC3 – che misura la quota di dottorandi del 1° anno laureati presso altri Atenei – i valori si presentano molto elevati nel quinquennio considerato e anche in crescita nell'ultimo periodo (passando dall'83% circa del 2017 a quasi il 95% del 2018 – cfr. Tab. 3.2). Questi dati, che confermano una decisa sovra-performance dei Corsi di Dottorato Bocconi rispetto ai benchmark di riferimento sia di area geografica che nazionali, costituiscono il risultato ormai consolidato di una precisa politica dell'Università, che da anni spinge 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 ogni anno oltre la metà degli immatricolati ai percorsi di dottorato).

Tab.3.2 – Andamento degli indicatori di qualità della ricerca e dell'ambiente di ricerca (Scheda annuale di Ateneo – Gruppo C; dati aggiornati al 29.06.19) – periodo 2014-2018

| Indicatore | Anno | Valore Bocconi | Valore Medio Area Nord-Ovest* | Valore Medio Italia** |
|--|------|----------------|-------------------------------|-----------------------|
| iAC3 – % iscritti al 1° anno dei corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo | 2018 | 94,7% | 48,48% | 46,44% |
| | 2017 | 82,8% | 47,42% | 46,64% |
| | 2016 | 83,0% | 46,46% | 44,26% |
| | 2015 | 81,3% | 44,86% | 43,50% |
| | 2014 | 80,0% | 45,73% | 42,63% |
| iAC4 – % professori e ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo | 2018 | 80,0% | 54,81% | 55,09% |
| | 2017 | 92,9% | 54,33% | 53,47% |
| | 2016 | 77,8% | 53,90% | 57,09% |
| | 2015 | 53,8% | 27,47% | 33,71% |
| | 2014 | 68,0% | 30,11% | 30,37% |

(*): media delle Università non-telematiche appartenenti alla macro-regione.

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

L'indicatore iAC4 (che misura la quota di professori e ricercatori assunti esternamente all'Ateneo) mostra percentuali più variabili nel corso degli anni ma che risultano sempre molto elevate rispetto ai corrispondenti valori medi di area geografica e nazionali e, restringendo il campo all'ultimo triennio, si mantengono stabilmente sopra al 75%. Anche in questo caso – come già rimarcato nella relazione dello scorso anno – si tratta di performance che 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. Ciò ha dato luogo ad un forte impulso del processo di reclutamento esterno che ha riguardato tutte le posizioni, sia a livello junior che senior⁵⁷.

3.3.2 Indicatori interni (Tableau de Bord dei Dipartimenti)

Non essendo disponibili nel periodo sotto osservazione – per le motivazioni richiamate nel precedente par.3.2 – dati aggiornati sull'attività di ricerca dei Dipartimenti desumibili dalle schede SUA-RD, il Nucleo ha ritenuto utile soffermare quest'anno i propri commenti su alcuni indicatori complessivi utilizzati nell'ambito del processo di monitoraggio annuale delle performance delle strutture di ricerca e che fanno parte del sistema di KPI's noto come "Tableau de Bord"⁵⁸.

⁵⁷ Tale politica non ha, comunque, impedito a docenti con buone performance dimostrate sul fronte della ricerca e della didattica di fare avanzamenti di carriera all'interno dell'Università (a titolo di esempio, si segnala che nel corso del 2018 due professori Associati sono divenuti Ordinari e un Assistant Professor è stato promosso a professore Associato, dopo aver conseguito l'abilitazione nazionale).

⁵⁸ Si ricorda che i dati dei Tableau de Bord dei Dipartimenti vengono esaminati annualmente in sede di Consiglio Accademico e dalle discussioni che ne derivano possono essere definiti specifici interventi e azioni di miglioramento.

Faculty

Una prima breve panoramica merita di essere fatta sulla composizione del corpo docente dell'Università, che ha registrato significative variazioni tra il 2016 e il 2018 a seguito del reclutamento di un buon numero di nuove risorse, in gran parte costituite da professori stranieri.

La tabella 3.3 che segue mostra l'evoluzione nell'ultimo quinquennio delle dimensioni della faculty strutturata dell'Ateneo, distinta per categorie principali. Da questo prospetto si può desumere lo sforzo compiuto dall'Università per potenziare il proprio organico, al netto dei pensionamenti e delle fuoruscite. Quest'ultimo fenomeno tende ad assumere negli anni una rilevanza crescente, anche in termini di costi da sostenere, e trova fondamento nel contesto altamente dinamico e competitivo in cui si muove l'Ateneo da alcuni anni, in virtù del quale le figure di elevato profilo scientifico a livello internazionale risultano difficili non solo da reclutare ma spesso anche da trattenere in organico; per tali ragioni è necessario impegnarsi attivamente al fine di mantenere i livelli attesi di potenziamento della faculty, che devono tener conto anche di tali dinamiche (basti considerare, al riguardo, che per realizzare l'incremento effettivo di 30 unità ottenuto nel quinquennio in esame è stato necessario procedere con un numero quasi triplo di assunzioni).

Se si osservano, nel dettaglio, i dati relativi alle diverse categorie che compongono il corpo docente strutturato dell'Ateneo, si nota che la crescita ha interessato soprattutto i professori di I fascia (+18,6% nel periodo, considerando sia assunzioni che promozioni) e gli Assistant Professor (+14%); con riferimento a quest'ultimo profilo, in realtà, si è registrato il numero più cospicuo di assunzioni nel periodo (49), che sono state tuttavia controbilanciate da passaggi a categorie superiori (19) e da dimissioni nel frattempo intervenute (21).

La numerosità dei professori di II fascia e dei Lecturer si è mantenuta, invece, sostanzialmente costante nel quinquennio, mentre si è leggermente ridotta quella dei ricercatori di ruolo (figura che tende ormai ad essere sostituita, in Bocconi, con quella più dinamica e competitiva degli Assistant Professor).

Tab. 3.3 – Composizione dell'organico docenti strutturati: evoluzione degli ultimi 5 anni (dati calcolati al 1° novembre di ogni anno)

| Categoria | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Variazione nel periodo | |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------------------|-------------|
| | | | | | | V.a. | % |
| Professori di I fascia | 97 | 100 | 102 | 108 | 115 | +18 | +18,6 |
| Professori di II fascia/Associate Professor | 106 | 105 | 105 | 107 | 107 | +1 | +0,9 |
| Ricercatori di ruolo | 27 | 26 | 25 | 24 | 24 | -3 | -11,1 |
| Assistant Professor ⁵⁹ | 64 | 68 | 63 | 68 | 73 | +9 | +14,1 |
| Lecturer ⁶⁰ | 40 | 39 | 39 | 40 | 40 | 0 | 0 |
| Adjunct Professor ⁶¹ | 4 | 6 | 5 | 6 | 8 | +4 | +100 |
| Professor of Practice ⁶² | - | - | - | 1 | 1 | +1 | +100 |
| Totale | 338 | 344 | 339 | 354 | 368 | +30 | +8,9 |

⁵⁹ Sono figure di ricercatori a tempo determinato in possesso di PhD e di buona produzione scientifica (in atto o potenziale), con contratti che rientrano nelle fattispecie previste dalla L.230/05 (art.1 c.14) e dalla L.240/2010 (art. 24 lett.A e lett.B).

⁶⁰ Figure di docenti con incarichi confinati all'attività didattica e alla sua organizzazione, senza specifici obiettivi di carriera accademica. Il loro contratto è di durata triennale, rinnovabile senza limiti temporali, e rientra nella fattispecie di cui alla L.240/10 (art.23 c.3).

⁶¹ In questa tipologia contrattuale rientrano diversi profili (con differenze in termini di impegno didattico e remunerazione), quali:

- Full Professor o Associate Professor di università straniera;
- Esperti in settori professionali di rilievo per l'Ateneo, con rilevante esperienza professionale e/o istituzionale;
- Professore di I o II fascia a tempo definito di altra università.

Il loro contratto è di durata triennale rinnovabile e rientra, per il profilo a), nella fattispecie prevista dalla L.240/10 (art.23 c.1) e, per i profili b) e c), nelle disposizioni della L.240/10 (art.23 c.3). Svolgono attività didattica e di ricerca, anche assumendone il coordinamento scientifico, nell'ambito dei progetti di ricerca sviluppati dal Dipartimento di afferenza.

⁶² Il contratto da Professor of Practice, di durata triennale rinnovabile, è attribuito a professionisti con esperienza indiscutibile in settori di rilievo per l'Ateneo. Tali figure svolgono attività didattica e di ricerca, anche assumendone il coordinamento scientifico, nell'ambito dei progetti sviluppati dal Dipartimento e/o dal Centro di Ricerca di afferenza.

Per quanto riguarda il grado di differenziazione del corpo docente (cfr. Tab. 3.4), a parte il comprensibile aumento dell'incidenza di coloro che hanno svolto un Dottorato di Ricerca (favorito anche dal ricambio generazionale che va progressivamente realizzandosi), si registra un sensibile incremento dei docenti con cittadinanza straniera (la cui quota passa, nel periodo, da meno del 13% a oltre il 20% del totale) ed ancora più consistente appare quello di coloro che possono vantare un'esperienza di tipo internazionale (che risultano pari al 45% di tutta la faculty nel 2018). Questi risultati mostrano come l'obiettivo indicato nel Piano Strategico di aumento del 10% della quota di docenti internazionali entro il 2020 sia già stato raggiunto.

Più graduale appare, invece, la crescita della popolazione femminile (che risulta ancora minoritaria rispetto a quella maschile e pari al 27% del totale nel 2018) così come quella della quota di docenti "giovani" (under 41), che si mantiene per tutto il periodo considerato al di sotto del 25%.

Tab. 3.4 – Differenziazione della Faculty per caratteristiche principali: evoluzione degli ultimi 5 anni (dati calcolati al 1° novembre di ogni anno)

| Tipologia (peso %) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Variazione % |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|
| Donne | 26,1% | 26,6% | 27,8% | 28,3% | 27,2% | +1,1% |
| Età ≤ 40 anni | 22,4% | 23,6% | 21,4% | 22,5% | 23,5% | +1,1% |
| Stranieri | 13,4% | 15,1% | 15,4% | 17,4% | 20,5% | +7,1% |
| Stranieri o con PhD estero | 34,8% | 38,7% | 39,1% | 43,4% | 45,0% | +10,2% |
| Docenti in possesso di PhD | 69,2% | 71,5% | 72,6% | 75,9% | 77,4% | +8,2% |

Produttività scientifica

Con riferimento agli indicatori di produttività è opportuno premettere che da anni l'Ateneo ha messo a punto un sistema di valutazione dei risultati dell'attività di ricerca scientifica che si basa sull'identificazione delle sedi di pubblicazione (riviste e collane editoriali) di maggior interesse per le discipline oggetto di studio e sulla loro assegnazione a specifiche fasce (A+, A, B, C o D) a seconda del prestigio ad esse riconosciuto. Ad ogni pubblicazione prodotta dai docenti dell'Ateneo viene attribuito automaticamente un punteggio determinato dai seguenti fattori: tipo di output scientifico (es. articolo su rivista, articolo su invito, nota di ricerca, commento, etc.), fascia della rivista (o della collana editoriale); numero di coautori. Per l'area delle Scienze Giuridiche si ricorre anche alla valutazione diretta – con assegnazione di punteggi ad opera di reviewer anonimi – per i prodotti diversi dalle pubblicazioni su rivista (e per gli articoli i cui autori richiedano espressamente questo tipo di valutazione)⁶³.

Come si può rilevare dai grafici 1 e 2 che seguono, nel corso degli ultimi anni la produttività scientifica complessiva espressa dall'Ateneo è notevolmente cresciuta: per quanto riguarda l'area Economico-Statistica i punti pro-capite assegnati per gli output di ricerca sono passati da 13,18 a 18,85 in 9 anni (+43%), mentre per l'area Giuridica l'aumento dei punti è stato del 35% negli ultimi 4 anni⁶⁴ (da 4,58 del triennio 2012-'14 a 7,25 del triennio 2016-'18).

⁶³ I punteggi così generati sono anche alla base del sistema di incentivazione adottato dall'Ateneo, che prevede l'attribuzione di fondi in misura variabile a seconda della produttività espressa dai singoli docenti - con l'esclusione dei profili junior, ai quali è riservato un finanziamento di ammontare predefinito.

⁶⁴ Con riferimento a quest'area disciplinare non sono riportati dati anteriori al triennio 2012-'14 in quanto in precedenza vigeva un differente sistema di punteggi che rende inadatto ogni confronto con quello attualmente applicato.

Grafico 3.1 – Serie storica dei punti pro-capite da pubblicazioni – area Economico-Statistica⁶⁵

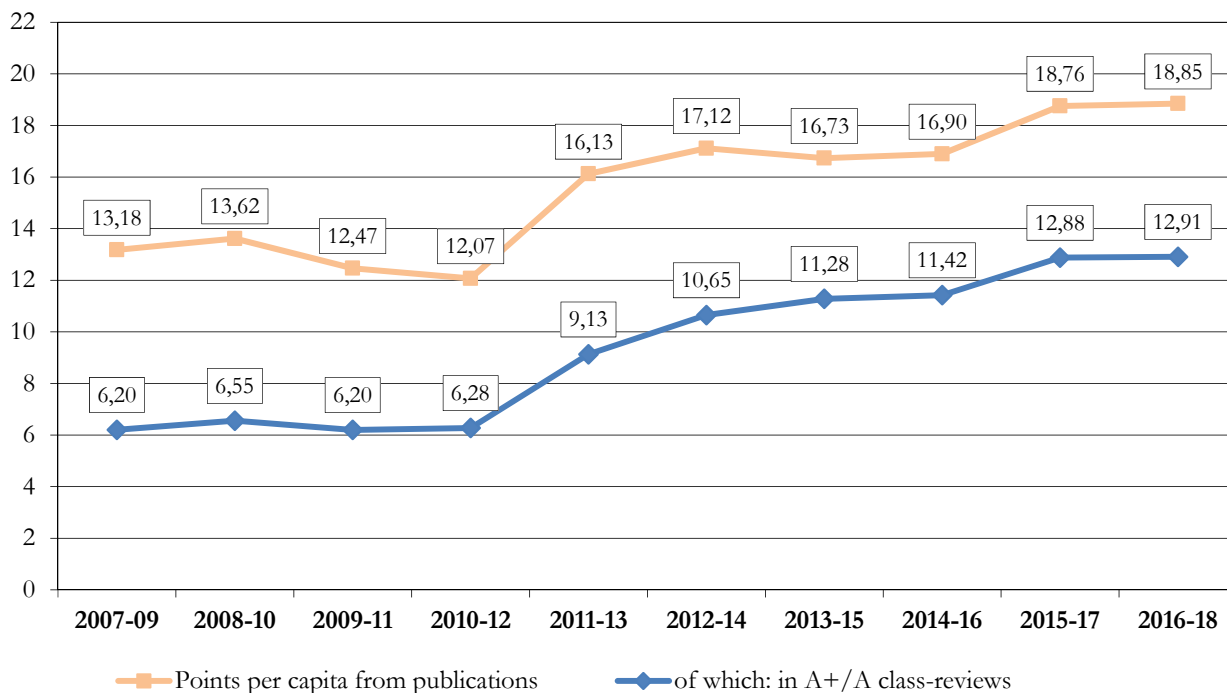
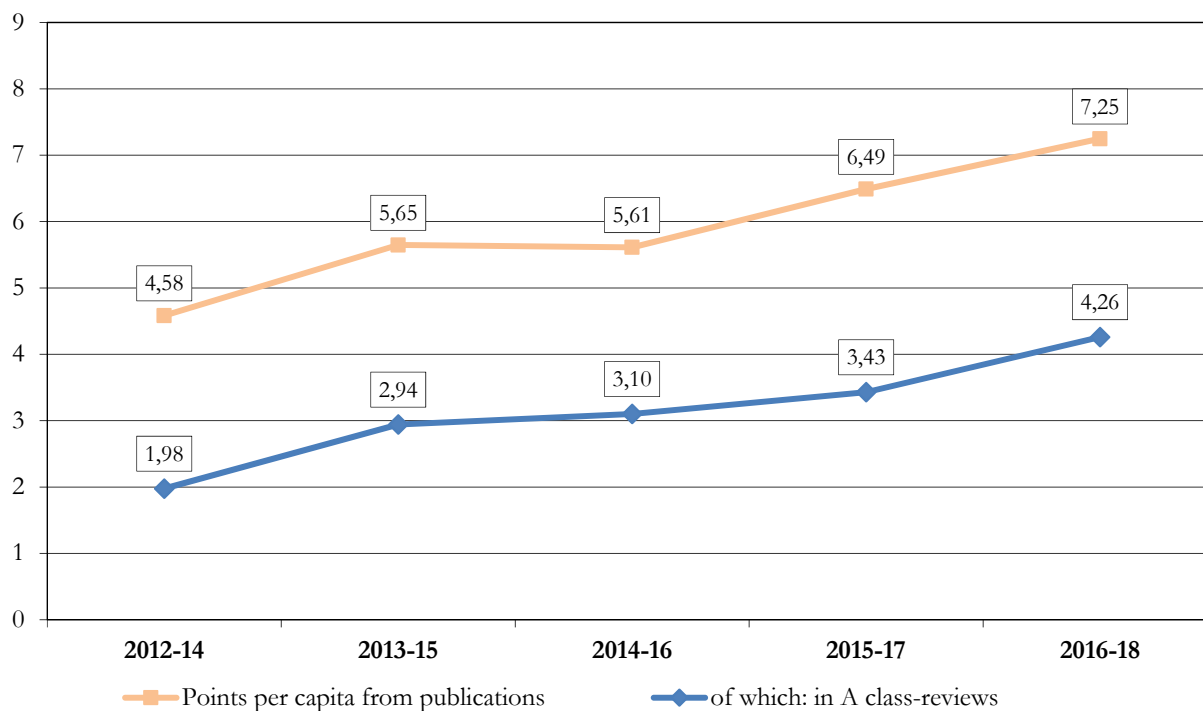


Grafico 3.2 – Serie storica dei punti pro-capite da pubblicazioni – area Giuridica



⁶⁵Si tenga presente che nell'analizzare l'andamento dei risultati relativi alla ricerca scientifica, per la maggior parte delle variabili considerate i dati degli indicatori sono calcolati su base triennale scorrevole, così come avviene per la verifica delle performance individuali.

Questi considerevoli risultati sono il frutto della capacità dimostrata dall'Ateneo sia di attrarre docenti (italiani o stranieri) in possesso di un consistente background scientifico sia di favorire la crescita di giovani ricercatori ad alta potenzialità.

Va rimarcato, inoltre, che il miglioramento del livello di produttività scientifica complessiva è stato accompagnato da un incremento più che proporzionale della “qualità” della ricerca prodotta: dai dati riepilogati nei grafici 1 e 2 si può, infatti, facilmente notare come i punti pro-capite relativi ad output pubblicati in sedi di prestigio (A+ ed A per l'area Economico-Statistica, A per l'area Giuridica) siano più che raddoppiati nei periodi considerati⁶⁶.

Grado di concentrazione degli output di ricerca e docenti inattivi

Dal momento che, com'è noto, la sola misura della produttività scientifica media può non essere del tutto indicativa e può celare situazioni anche molto differenti all'interno di una compagine di ricercatori, l'Ateneo ha predisposto e sottoposto a monitoraggio da alcuni anni un apposito indice di concentrazione – già menzionato nelle precedenti relazioni annuali⁶⁷ – che ha l'obiettivo di verificare a quanti docenti fa capo l'80% degli output complessivi prodotti da una determinata struttura (un singolo Dipartimento o l'Ateneo nel suo insieme)⁶⁸. In particolare, poiché l'Università è interessata a tenere sotto controllo il grado di concentrazione dei risultati scientifici di “frontiera”, l'indice tende ad essere costruito restringendo il campo agli output prodotti su sedi di fascia A e A+.

Avendo riguardo a quest'ultimo sotto-insieme, dalla serie storica riepilogata nel grafico 3 che segue si nota come il valore dell'indice, seppur con alcune interruzioni verificatesi in anni specifici, sia migliorato in modo graduale dal triennio 2007-'09 (in cui era pari a 0,275) al 2014-'16 (quando ha quasi raggiunto il punteggio di 0,36); da questo periodo in avanti si è, invece, assistito ad un arretramento (e quindi ad un nuovo aumento del grado di concentrazione), che è risultato piuttosto marcato tra il periodo 2014-'16 e il 2015-'17 (quando è tornato sotto 0,34). Questo fenomeno si spiega in gran parte con l'andamento e le caratteristiche del processo di reclutamento di nuovi docenti, che ha portato negli ultimi anni all'assunzione in organico di alcuni professori di I fascia in possesso di una notevole produzione scientifica pregressa insieme ad un numero piuttosto elevato di giovani Assistant Professor, quasi tutti privi di pubblicazioni su riviste di prestigio; considerate queste premesse nei prossimi anni è possibile che si determini un nuovo miglioramento dei valori di concentrazione (se, come si prevede, gli Assistant Professor neo-assunti cominceranno a produrre output destinati ad essere pubblicati su riviste di fascia A o A+).

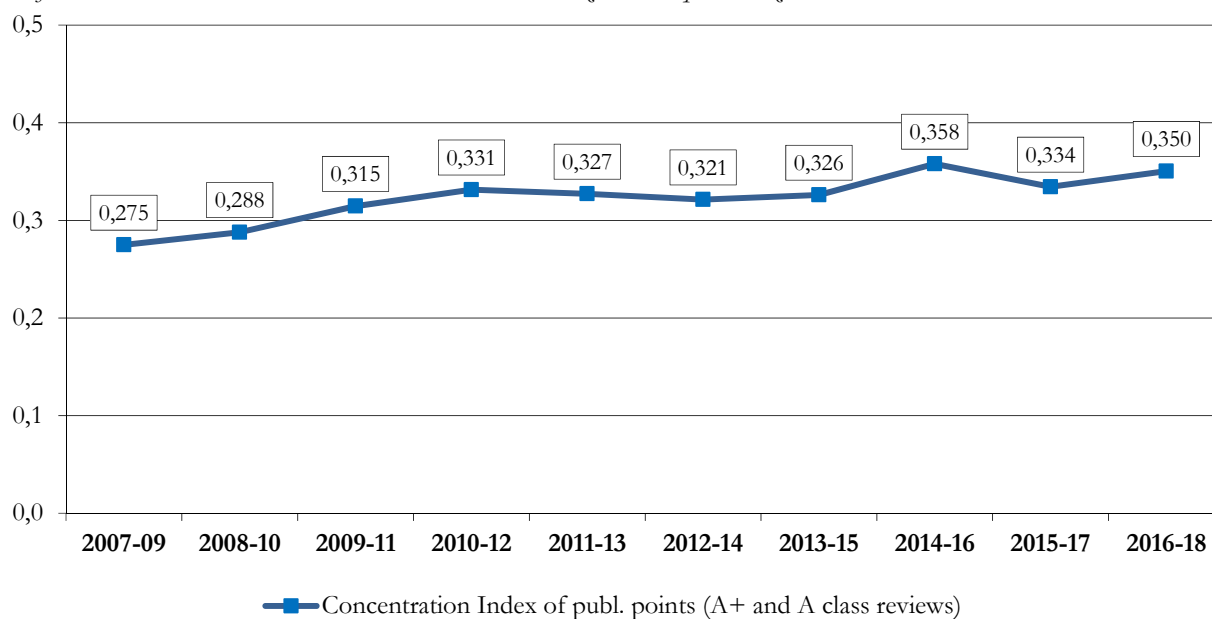
⁶⁶ Si fa presente che il minor numero di punti pro-capite per l'area Giuridica non è dovuto ad una minore produttività dei docenti afferenti a tale area disciplinare, bensì ad un diverso sistema di punteggi adottato internamente (a titolo di esempio, si consideri che la tipologia di pubblicazione a cui è associato il maggior numero di punti per l'area Economico-Statistica è rappresentata dagli articoli su riviste di fascia A+ - che permettono di ottenere 15 punti - mentre per l'area Giuridica la tipologia più “remunerata” è costituita dalle monografie scientifiche – alle quali tuttavia vengono assegnati “solo” 2 punti).

⁶⁷ In quanto utilizzato da diversi Dipartimenti come uno degli indicatori di riferimento per misurare il raggiungimento di specifici obiettivi di miglioramento definiti nell'ambito delle schede SUA-RD.

⁶⁸ Operativamente, dopo aver ordinato tutti i docenti afferenti ad una determinata struttura di ricerca in base al livello decrescente di produttività scientifica, l'indice è calcolato come: $I = \frac{k}{0,8 R}$

dove k è il numero di docenti necessario per raggiungere l'80% della produttività scientifica della struttura ed R è il numero complessivo di docenti ad essa afferenti. Quando le pubblicazioni sono prodotte da un numero ristretto di ricercatori l'indice tende ad assumere valori bassi (prossimi a 0) mentre più equa è la distribuzione dei prodotti scientifici tra i diversi docenti che afferiscono alla stessa struttura più esso esprime valori prossimi a 1.

Grafico 3.3 – Serie storica del valore dell'indice di concentrazione delle pubblicazioni



Sempre con riferimento al livello di concentrazione delle pubblicazioni, l'Ateneo monitora anche quanti docenti del proprio organico risultano privi di prodotti scientifici (e sono quindi totalmente inattivi sul fronte della ricerca nei periodi considerati) o non ricevono punti per le pubblicazioni realizzate⁶⁹.

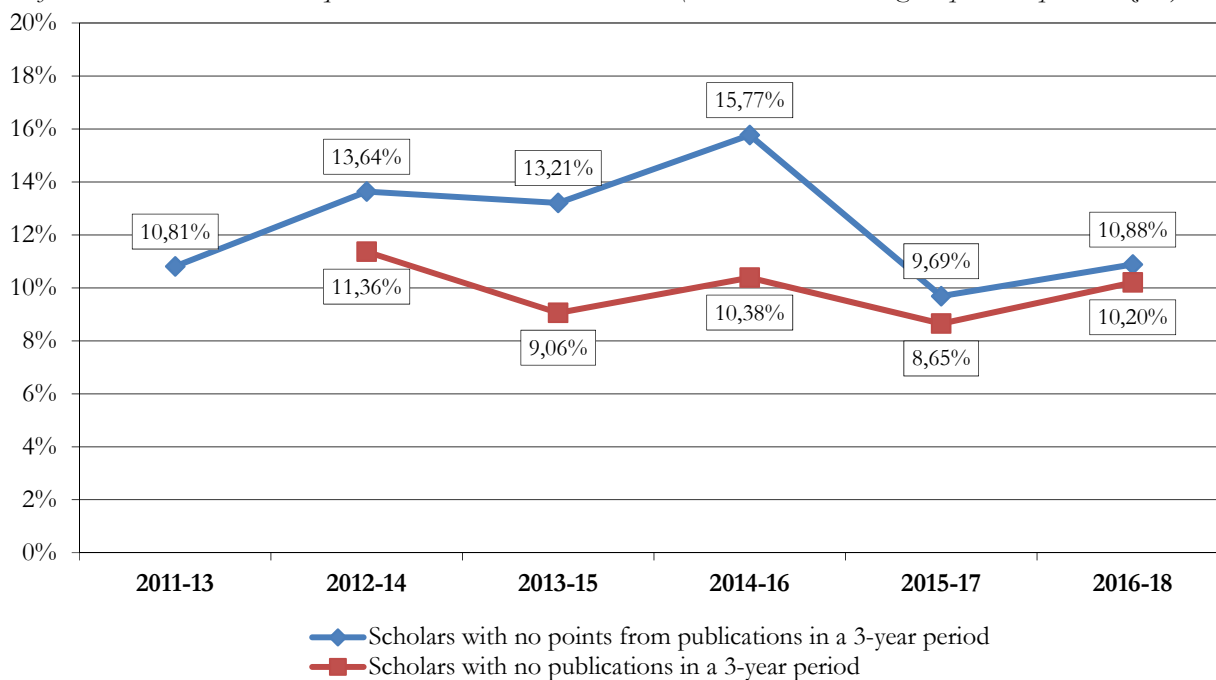
L'attenzione a questo fenomeno è aumentata a seguito della pubblicazione dei risultati della prima VQR (2004-2010), quando ci si è resi conto che l'Ateneo, pur confermandosi ai primi posti nelle graduatorie complessive delle due macro-aree disciplinari di riferimento, risultava penalizzato nei valori di alcuni indici previsti dal modello a causa della presenza di una quota non irrilevante di docenti inattivi.

Come già richiamato nelle precedente relazione annuale (cfr. par. 4.3), per affrontare questa situazione l'Ateneo ha provveduto, su iniziativa del Rettore per la Ricerca, a rivedere il sistema di incentivi alla produzione scientifica individuando una misura aggiuntiva volta a indurre quei docenti che non riescono a pubblicare sulle riviste di maggior prestigio a non trascurare l'attività di ricerca, anche se questa può essere meno di "frontiera"⁷⁰. I dati riportati nel grafico 4 mostrano come, dopo l'introduzione di questo nuovo meccanismo di incentivazione (i cui effetti si sono avvertiti a partire dal triennio 2015-'17), la quota di docenti inattivi e, in particolare, di coloro che non ottengono punti da pubblicazioni si sia effettivamente ridotta, sebbene poi, nel triennio scalare successivo, sia tornata leggermente a crescere. Le motivazioni alla base di quest'ultimo andamento sono in corso di approfondimento, al fine di appurare se i valori recentemente registrati siano solo il frutto di un assestamento della positiva tendenza in atto o se costituiscano il segnale dell'inizio di una perdita di efficacia della misura introdotta. In questo senso, occorrerà attendere i prossimi anni per comprendere meglio le dinamiche di fondo che orientano il comportamento di una parte, per quanto minoritaria, dei ricercatori Bocconi.

⁶⁹ La differenza tra queste due casistiche consiste nel fatto che vi possono essere docenti che producono lavori scientifici per i quali non è prevista l'assegnazione di punti (o per le caratteristiche dell'output prodotto - es. contributo in Atti di convegno, Rapporto di ricerca - o perché il lavoro viene pubblicato su una rivista non presente nel sistema di classificazione Bocconi).

⁷⁰ La misura consiste nell'attribuzione ai docenti ai quali sono riconosciuti dei punti per gli output scientifici prodotti di specifici fondi (di importo crescente in funzione dei punti conseguiti), senza necessità di soddisfare soglie minime di punteggio (a differenze delle altre pre-esistenti forme di incentivazione che agiscono solo in caso di totalizzazione di un numero minimo di punti - attualmente pari a 9).

Grafico 3.4 – Serie storica della quota di docenti inattivi nella ricerca (o che non hanno conseguito punti da pubblicazioni)



Impatto accademico

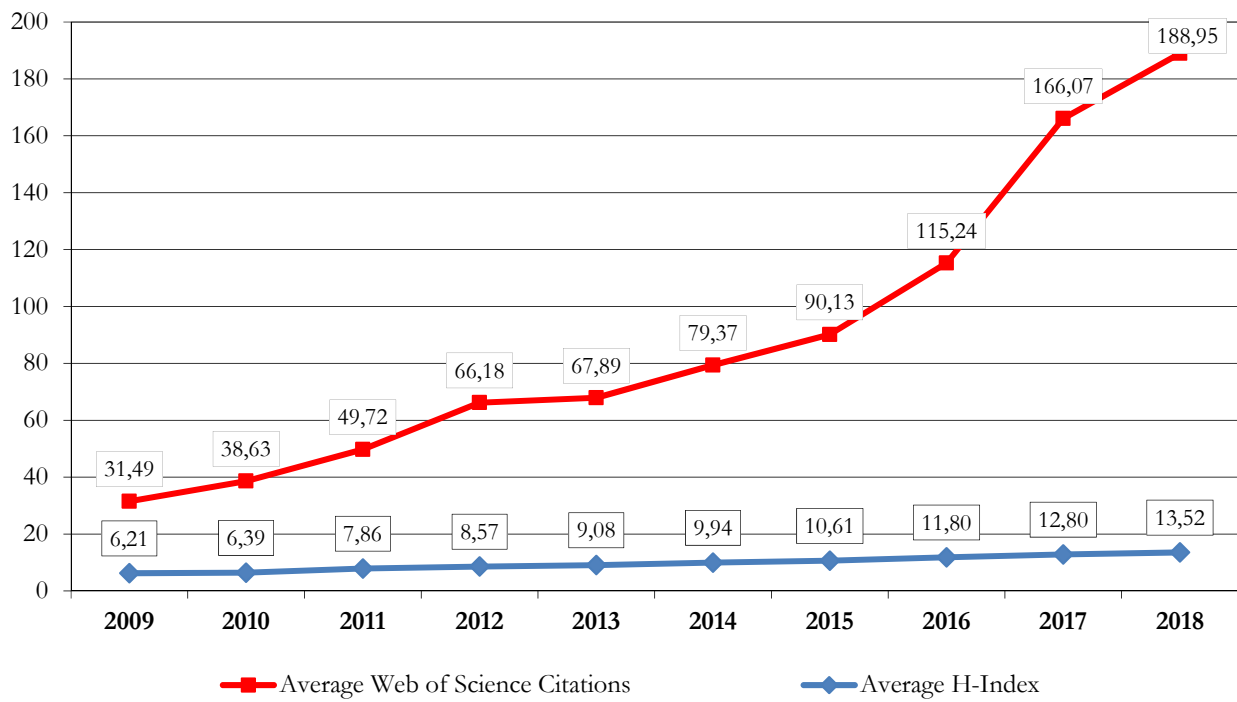
Da ultimo si ritiene importante fornire un'indicazione dell'impatto accademico complessivo dell'attività di ricerca prodotta dall'Università, che viene misurato internamente considerando il numero di citazioni pro-capite ricevute dai docenti dell'Ateneo negli ultimi 3 anni su riviste censite dal database Web of Science e il valore medio dell'indice H (calcolato da Google Scholar)⁷¹.

Come si evince dai dati riportati nel grafico 5, nell'arco degli ultimi 9 anni il numero delle citazioni è sestuplicato, passando dal valore iniziale di 31,5 nel triennio 2007-09 a 189 nel triennio 2016-'18, mentre il valore dell'indice H medio è praticamente raddoppiato nello stesso periodo, evidenziando una crescita più graduale ma comunque significativa e sempre costante negli anni.

L'andamento di questi indicatori è il segno evidente di un crescente interesse del mondo accademico per i lavori scientifici che fanno capo all'Ateneo, i quali assumono una rilevanza sempre più riconosciuta a livello internazionale.

⁷¹ L'H-Index (o indice di Hirsh) è una misura bibliometrica che si basa sia sul numero delle pubblicazioni prodotte da un ricercatore (e quindi la sua produttività scientifica) sia sul numero di citazioni ricevute (e quindi l'interesse riscontrato dalle sue pubblicazioni presso l'accademia). Un docente possiede un indice h se h dei suoi N lavori hanno almeno h citazioni ciascuno e i rimanenti $(N - h)$ lavori hanno un numero inferiore di citazioni.

Grafico 3.5 – Serie storica delle citazioni pro-capite (nei precedenti 3 anni) e dell'indice H medio del corpo docente



Cap. 4 - Audizioni dei CdS e dei Dipartimenti

4.1 Strutturazione delle audizioni

Come anticipato nella relazione dello scorso anno (cap.4), dopo aver deciso di condurre audizioni dirette dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti quali importanti modalità per accertare “sul campo” lo stato e il livello di applicazione dei requisiti di qualità, il Nucleo di Valutazione ha provveduto nel corso del 2018 a mettere a punto una procedura per lo svolgimento degli audit dei CdS (che è stata approvata in via definitiva nella seduta di novembre 2018), a cui ha fatto seguito – nel 2019 – la definizione di una corrispondente procedura per le audizioni dei Dipartimenti.

Restando fedele all’idea – già rimarcata nelle precedenti relazioni annuali – che le audizioni siano uno strumento di ascolto e verifica da utilizzare non in modo generalizzato e sistematico (coinvolgendo, a rotazione temporale, tutti i CdS attivi e tutte le strutture dipartimentali di un Ateneo) ma a campione, al fine di indagare in modo accurato aspetti di attenzione di volta in volta emergenti dagli altri strumenti e meccanismi più indiretti di verifica del funzionamento del sistema di AQ interno, il Nucleo ha ritenuto opportuno codificare in documenti formali la metodologia adottata per l’organizzazione e la conduzione di tali attività, oltre che per chiarire le finalità perseguite e i criteri orientativi di scelta delle strutture da sottoporre ad audit. A questo riguardo, il Nucleo ha deciso di non definire un piano pluriennale prestabilito di interventi ma di coinvolgere anno per anno i Corsi di Studio e i Dipartimenti che, in base ai processi interni ed esterni di AQ, alla relativa documentazione prodotta e alle evidenze raccolte attraverso i vari strumenti di rilevazione o rendicontazione disponibili⁷², mostrino situazioni critiche o particolarmente favorevoli (*worst o best cases*) che meritino di essere approfondite attraverso colloqui e interviste con i principali attori, utenti e stakeholder di riferimento interni. Sulla scorta di quanto codificato nelle procedure elaborate, il Nucleo è chiamato a condurre annualmente almeno due audizioni all’anno (una relativa a un CdS e una a un Dipartimento): la scelta delle strutture da audire potrà essere guidata anche dal verificarsi di significativi cambiamenti riguardanti una specifica struttura (quali ad esempio, per un CdS, una modifica di ordinamento o una variazione consistente del numero programmato a livello locale e, per un Dipartimento, una modifica delle dimensioni strutturali o dell’articolazione delle aree disciplinari di riferimento) e, in mancanza delle suddette condizioni, è previsto che sia lasciata alla discrezione del Nucleo⁷³.

Per quanto riguarda le modalità operative di organizzazione e gestione degli audit, è prevista una fase preliminare articolata nelle seguenti attività:

1. Individuazione del gruppo di audit, che deve essere composto da almeno 3 membri del Nucleo di Valutazione, tra i quali va designato un coordinatore con il compito di guidare l’audit; non è previsto il coinvolgimento, nella conduzione delle audizioni, di altri organi interni di AQ, anche se è facoltà del coordinatore, se ne rinviene l’opportunità, invitare a partecipare al gruppo di audit uno o più componenti del PQA⁷⁴.

⁷²Quali i cruscotti degli indicatori di performance, le rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei laureandi, i processi di monitoraggio annuale dei CdS, le schede SUA-CdS e SUA-RD, i rapporti di riesame ciclico dei CdS, le relazioni annuali delle CPDS, etc.

⁷³ In questo caso dovranno essere considerati, quali elementi preferenziali per l’audit di un CdS, l’avvenuto recente svolgimento di un Tavolo di consultazione degli stakeholder con focus specifico su quel CdS e la disponibilità di un rapporto di riesame ciclico compilato da non oltre un anno.

⁷⁴ Si tenga presente, tuttavia, che alcuni membri di diritto del PQA (segnatamente, i Dean delle Scuole di riferimento, nel caso di audit ai CdS, e il Prorettore alla Ricerca, nel caso di audit ai Dipartimenti) sono chiamati a partecipare alle audizioni come soggetti intervistati, proprio in virtù dell’altro ruolo rilevante esercitato, e non possono pertanto far parte del gruppo di audit.

2. Definizione della data e dell'agenda degli incontri da svolgere durante l'audit, facendo in modo che il programma dettagliato con le fasce orarie di durata delle interviste sia stabilito con congruo anticipo tenendo conto delle disponibilità dei principali soggetti e/o organi coinvolti nell'audizione.
3. Raccolta ed esame della documentazione di riferimento, che include almeno:
 - nel caso di audit ai CdS:
 - le versioni più aggiornate della scheda SUA, del rapporto di riesame ciclico, della scheda di monitoraggio annuale, della relazione annuale della Commissione Paritetica Docenti-Studenti inerente al CdS, dei report contenenti i risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti, dei laureandi e dei laureati del CdS;
 - i resoconti di sintesi degli esiti della consultazione degli stakeholder del CdS, i programmi sintetici degli insegnamenti obbligatori del CdS pubblicati sul sito web, i verbali del Comitato di CdS (relativi almeno all'ultimo anno di attività);
 - nel caso di audit ai Dipartimenti:
 - le versioni più aggiornate del documento di strategia o del piano di sviluppo triennale del Dipartimento, della scheda SUA-RD, del Tableau de Bord del Dipartimento, del rapporto esterno di "peer review", delle procedure in vigore relative alla distribuzione interna dei fondi per la ricerca e alle modalità di valutazione e incentivazione della ricerca individuale;
 - i risultati del programma nazionale VQR, i verbali della Giunta di Dipartimento (relativi almeno all'ultimo anno di attività).

A queste attività preparatorie fa seguito lo svolgimento vero e proprio dell'audizione, che ha una durata complessiva di una mezza giornata e si articola in colloqui volti ad approfondire i requisiti di AQ di riferimento (R3 per i CdS e R4 per i Dipartimenti), con l'obiettivo di accertare se e in quale misura ciò che è indicato e rappresentato nella documentazione esaminata sia concretamente realizzato, conosciuto e condiviso nell'ambito del CdS o del Dipartimento oggetto di audit. A tal fine, il gruppo di audit è invitato ad attenersi agli aspetti e ai temi elencati in un'apposita scheda, che riprende le domande e i punti di attenzione dei requisiti di AQ distinti per gruppi di interviste, avendo comunque la possibilità di soffermarsi, in modo particolare, su una parte di essi in relazione alle esigenze di approfondimento emergenti dall'analisi documentale e dalle evidenze raccolte.

Il processo si conclude, quindi, con la stesura del rapporto di audit, in cui vanno riepilogate le risultanze principali derivanti dall'audizione e le conclusioni tratte dal gruppo di audit. In particolare, il rapporto (che viene trasmesso al direttore del CdS/Dipartimento sottoposto ad audizione – quale principale destinatario di quest'attività e responsabile della presa in carico delle eventuali raccomandazioni in esso contenute – al Dean della Scuola di afferenza/Prorettore alla Ricerca e, per conoscenza, al PQA) deve indicare:

- i punti di forza e le possibili aree di miglioramento individuati con riferimento a ciascuna area oggetto di attenzione;
- lo stato complessivo di attuazione del sistema di AQ nell'ambito del CdS/Dipartimento sottoposto ad audit;
- le eventuali osservazioni e raccomandazioni che il gruppo di audit intende formulare al fine di migliorare l'applicazione dei processi di AQ e la loro aderenza ai requisiti di accreditamento.

4.2 Sintesi degli esiti degli audit svolti nel 2018

Nel corso del 2018 il Nucleo di Valutazione ha condotto una sola audizione, che ha riguardato il corso di laurea triennale in Economia Aziendale e Management (CLEAM), prescelto in considerazione dei seguenti aspetti:

- tra i percorsi formativi oggetto di valutazione da parte della CEV durante la visita di accreditamento periodico svolta nell'ottobre 2016, il CLEAM è quello che ha ricevuto il numero maggiore di

raccomandazioni e segnalazioni⁷⁵ - la cui presa in carico il Nucleo ha ritenuto opportuno verificare trascorsi 2 anni dalla loro formulazione;

- presenza di una recente consultazione in itinere degli stakeholder avente il CLEAM come oggetto specifico (svolta nel giugno 2018, a soli 5 mesi dalla data di svolgimento dell'audizione, che si è tenuta a novembre dello stesso anno) e disponibilità del rapporto di riesame ciclico del CdS predisposto secondo il rinnovato schema previsto dal modello AVA2.

L'audit ha permesso di accertare, oltre all'attuazione di specifici interventi con i quali sono state recepite in modo soddisfacente le raccomandazioni ricevute in sede di accreditamento periodico, che il CdS applica con regolarità e in modo adeguato i meccanismi di AQ e le procedure di riferimento definite dall'Ateneo, dimostrando di saper individuare e tenere sotto controllo i principali fattori che determinano la qualità dei processi formativi, con un'attenzione marcata all'analisi e alla risoluzione dei problemi, all'ascolto proattivo di tutti gli stakeholder e all'utilizzo dei loro contributi in un'ottica di miglioramento continuo. A fianco a questi positivi riconoscimenti, e al fine di assicurare una ancora più corretta ed efficace aderenza ai requisiti di qualità previsti dal modello AVA, il Nucleo ha formulato alcuni inviti e raccomandazioni, in parte rivolti direttamente al CdS e in parte alla Scuola di afferenza dello stesso, così riassumibili:

- alla Scuola Undergraduate ha chiesto di valutare se i criteri di ammissione e di selezione in ingresso, così come attualmente applicati, consentano di ritenere effettivamente verificata l'insussistenza di debiti formativi da parte di tutti gli studenti ammessi e di verificare la possibilità di accrescere – anche leggermente - il numero degli esponenti del mondo aziendale e professionale che fanno parte del Tavolo di Consultazione degli stakeholder di riferimento del CLEAM, al fine di assicurare una rappresentatività più ampia e variegata dei principali settori di sbocco dei laureati di questo CdS;
- alla direzione e al gruppo di AQ del CLEAM ha chiesto di verificare in modo più accurato che tutti i docenti responsabili degli insegnamenti direttamente afferenti al CdS riportino nei rispettivi programmi sintetici descrizioni chiare e dettagliate delle modalità di verifica della preparazione adottate nonché coerenti con i risultati di apprendimento dichiarati; ha, altresì, raccomandato di prestare maggiore attenzione all'attività di effettivo coordinamento didattico e organizzativo tra gli stessi insegnamenti, valutando la possibilità di prevedere – in aggiunta alle sedute ordinarie del Comitato di CdS – dei momenti di confronto con tutti i docenti responsabili degli insegnamenti obbligatori di percorso in cui affrontare e portare a soluzione i principali disallineamenti emergenti.

Si ritiene importante sottolineare che queste segnalazioni sono state prontamente raccolte da parte sia del Dean della Scuola di riferimento sia del direttore del CLEAM, i quali hanno reso noto al Nucleo – già nel corso dei primi mesi del 2019 – di aver preso in carico gli spunti di miglioramento in esse contenuti e di aver programmato specifici interventi da sviluppare per darne adeguato seguito. Tra essi il Nucleo intende segnalare, per la loro rilevanza, quelli prospettati dal Dean della Scuola Undergraduate, che:

- con riferimento al tema dei criteri e delle modalità di ammissione al CLEAM (e a tutti gli altri percorsi triennali), ha dichiarato di aver avviato un confronto interno – che ha coinvolto anche la Divisione Studenti dell'Università – per valutare la definizione, a partire dalle ammissioni all'a.a. 2021-'22, di una soglia di punteggio minimo di superamento del test di selezione che configuri l'idoneità dei candidati, vagliando parallelamente la possibilità di ammettere ai Corsi di Studio anche candidati che ottengano

⁷⁵ In particolare, le due raccomandazioni assegnate hanno per oggetto: (1) l'avvio di un processo di consultazione delle parti sociali interessate al CdS con modi e tempi più adeguati a raccogliere informazioni specifiche e utili sui profili professionali che il CdS prende come riferimento e (2) l'indicazione accurata, nell'ambito della Scheda SUA-CdS, delle funzioni e delle competenze associate ai profili professionali identificati.

un punteggio al test inferiore alla soglia minima stabilita (previa assegnazione di specifici Obblighi Formativi Aggiuntivi);

- con riguardo alla composizione del Tavolo di Consultazione degli stakeholder, ha annunciato che con il supporto della Divisione Mercato dell'Ateneo si provvederà ad ampliare e differenziare maggiormente la componente rappresentata dagli employer così da assicurare la copertura di una gamma più diversificata di realtà e settori professionali di riferimento.

Cap. 6 - Raccomandazioni e suggerimenti

In presenza di un quadro che si conferma, anche quest'anno, complessivamente soddisfacente in termini sia di performance registrate in ambito formativo e scientifico sia di applicazione dei processi di Assicurazione Qualità e di aderenza ai requisiti richiesti dal modello AVA, il Nucleo ritiene opportuno formulare solo alcune limitate indicazioni agli organi di governo accademici e agli altri principali attori del sistema di qualità, traendo spunto dalle analisi riportate e dagli elementi di attenzione evidenziati nei precedenti capitoli della relazione.

In questa prospettiva, riprendendo la distinzione per aree di riferimento che caratterizza la struttura del documento, si riepilogano schematicamente di seguito le raccomandazioni che il Nucleo rivolge all'Ateneo, invitando i relativi destinatari a prenderle in considerazione e a verificarne l'accogliabilità nelle modalità e nei tempi ritenuti più opportuni.

A. Sistema di AQ a livello di Ateneo

Attività delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti:

Premesso che in questi ultimi anni le CPDS hanno dato prova di svolgere un ruolo decisamente più accurato ed incisivo rispetto al passato, allo scopo di fornire qualche spunto per migliorarne ulteriormente le modalità d'azione il Nucleo invita il Presidio a sensibilizzare le CPDS affinché:

- ✓ organizzino tutte un numero adeguato di riunioni (fisiche o a distanza), distribuite nel corso dell'anno e opportunamente documentabili, e prevedano momenti di confronto tra le varie sotto-commissioni in cui si articola ciascuna di esse (che rappresentano utili occasioni per un efficace coordinamento delle modalità di intervento e per la condivisione, a fini migliorativi, delle prassi adottate);
- ✓ pongano meglio in evidenza, nei documenti formali predisposti dalle CPDS, l'apporto fornito dalla componente studentesca in termini non solo di analisi svolte ma anche di indicazioni, proposte e segnalazioni formulate ai CdS di riferimento, che nei fatti risulta accresciuto negli anni – grazie alla maggiore consapevolezza che gli studenti hanno acquisito del loro ruolo e all'attenzione riservata al loro parere da parte della componente docenti – ma che spesso non traspare con la dovuta chiarezza nelle relazioni e negli altri atti ufficiali prodotti.

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 (in aumento da 3 a 7 rispetto alla precedente rilevazione – cfr. cap.2, Tab2.2) l'indicatore continua a mostrare quote inferiori rispetto a quelle medie di riferimento (nazionali e/o di area geografica). Pur chiarendo, ancora una volta, che i valori espressi da questo indicatore possono variare in modo sensibile da una rilevazione all'altra a seguito del cambiamento anche di un solo docente (trattandosi di un rapporto che si basa su numeri assoluti molto esigui), il Nucleo ritiene opportuno rinnovare 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 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:

In continuità con quanto indicato nella relazione dello scorso anno il Nucleo invita gli organi di governo accademici a cogliere l'occasione della formulazione del nuovo piano strategico quinquennale (con orizzonte 2021-'25) per formalizzare le linee di sviluppo prospettate nell'area della ricerca scientifica, da far confluire in un documento che illustri le modalità previste per la loro realizzazione, con l'indicazione delle principali azioni avviate o da avviare, delle responsabilità assegnate e delle risorse impegnate o da impegnare.

D. Rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei laureandi

Indicatore iA25 (Proporzione di laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio):

Dall'esame dell'andamento dei dati dell'indicatore disaggregati per classe di laurea dei CdS offerti (cfr. cap.1, par.3-C, Tab.19), oltre ad emergere che i laureandi dei percorsi magistrali afferenti alla classe economica "LM-56" risultano un po' meno soddisfatti rispetto ai laureandi degli altri CdS offerti dell'Ateneo, si nota un trend leggermente ma progressivamente calante dei valori di soddisfazione nell'ultimo triennio di rilevazione (2016-2018). Alla luce di tali evidenze, assolutamente non preoccupanti considerando i dati assoluti, il Nucleo invita comunque il Dean della Scuola Superiore Universitaria a tenere sotto controllo l'andamento delle opinioni dei laureandi nelle prossime indagini per accertare se questo fenomeno sia solo 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 in ambito economico.

Sviluppo di soft-skill nell'ambito del percorso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza:

Con riferimento al dato emerso dall'ultima rilevazione disponibile relativa ai laureandi del CLMG che mostra un incremento (dal 16% al 18,5%) della quota di coloro che ritengono che il percorso di studio non contribuisca allo sviluppo della capacità di comunicazione in forma scritta (cfr. cap.5, par.3.2.3), il Nucleo invita il Dean della Scuola e il direttore del CdS a cogliere tempestivamente questo segnale per valutare le possibili iniziative da porre in essere al fine di offrire più opportunità di sviluppo e applicazione della capacità di scrittura in ambito tecnico-giuridico – che indubbiamente costituisce un'importante competenza trasversale per tutte le professioni alle quali il corso prepara – ed evitare così che l'insoddisfazione manifestata, che riguarda per il momento una porzione ancora piuttosto circoscritta degli studenti del CLMG, possa accrescersi nel tempo.

Monitoraggio dell'utilizzo dei risultati e delle evidenze raccolte dalle rilevazioni:

Al fine di rendere più efficace e agevole il processo di monitoraggio, condotto dal Presidio di Qualità, dell'insieme delle iniziative definite dai diversi attori che hanno responsabilità nella gestione dei percorsi formativi a valle delle degli esiti delle rilevazioni delle opinioni di studenti e laureati o come risposta a specifiche segnalazioni o proposte delle CPDS, il Nucleo suggerisce la costruzione e l'alimentazione di una sorta di "mappa" integrata di tutte le azioni intraprese, distinguendole per categoria, tipo di input, organo/soggetto responsabile, etc., che consenta di tenerne sotto controllo i diversi sviluppi nonché l'efficacia dei risultati ottenuti. Questo strumento gestionale può essere utile anche per verificare in modo organico l'effettiva presa in carico e il recepimento delle indicazioni e dei rilievi periodicamente formulati dalle varie CPDS oltre che per agevolare l'attività di aggiornamento e rendicontazione agli organi di governo accademici e allo stesso Nucleo di Valutazione degli interventi sviluppati nell'ambito del sistema di AQ.