

Relazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo

II parte

Anno 2019

Milano – Ottobre 2020

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	19
CAP. 2 - SISTEMA DI ASSICURAZIONE QUALITÀ A LIVELLO DI CORSI DI STUDIO.....	32
2.1 Considerazioni generali sull'aderenza dei Corsi di Studio al requisito di qualità R3.....	32
2.2 Esame di alcuni dati di performance dei CdS (aggiornati al mese di giugno 2020)	39
CAP. 3 - SISTEMA DI AQ PER LA RICERCA	45
3.1 Considerazioni sintetiche sullo stato di applicazione e funzionamento dei processi di AQ della ricerca e della Terza Missione nei Dipartimenti	45
3.2 Obiettivi programmatici e piani triennali di sviluppo della ricerca dipartimentale	47
3.3 Analisi degli indicatori di qualità della ricerca	50
CAP. 4 - AUDIZIONI DEI CDS E DEI DIPARTIMENTI	58
CAP. 6 - RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI.....	61

Lista degli acronimi utilizzati:

Corsi di laurea triennale:

CLEAM:	<i>Economia Aziendale e Management</i>
CLEF:	<i>Economia e Finanza</i>
BESS (ex CLES):	<i>Economic and Social Sciences (Economia e Scienze Sociali)</i>
BIEF:	<i>International Economics and Finance</i>
BIEM:	<i>International Economics and Management</i>
CLEACC:	<i>Economia per Arte, Cultura e Comunicazione - Economics and Management for Arts, Culture and Communication</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>
FINANCE:	<i>Finanza - Finance</i>
CLELI:	<i>Economia e Legislazione per l'Impresa</i>
ESS:	<i>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>
CYBER:	<i>Cyber Risk Strategy and Governance</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

E' opportuno, innanzitutto, far presente che nel corso del 2019 è venuto a scadere il mandato triennale del Nucleo di Valutazione di Ateneo che, nel mese di dicembre dello stesso anno, è stato ampiamente rinnovato nella sua composizione, a partire dal Presidente (carica affidata al prof. Alberto Grando). Dal momento che il periodo di attività della nuova compagine riconducibile all'anno di riferimento della presente relazione è estremamente ridotto, nella stesura della stessa ci si è basati per una parte preponderante sul lavoro di accertamento e analisi svolto dal precedente organismo di valutazione. Analogamente vale per la struttura generale del rapporto, che riprende quella degli anni precedenti eccezion fatta per alcune lievi variazioni, che sono state apportate anche per assicurare la piena aderenza alle indicazioni contenute nelle "Linee Guida 2020" predisposte dall'ANVUR (in particolare per quanto riguarda la diversa collocazione dell'analisi dello stato di maturazione del sistema di Assicurazione Qualità interno relativamente al requisito di accreditamento R4.A).

Nello sviluppo di questo primo capitolo il Nucleo ha, pertanto, deciso di soffermare la propria attenzione, come già realizzato in passato, sugli aspetti di novità intervenuti nell'arco del 2019 (e nei primi mesi del 2020) e sui cambiamenti più significativi registrati, mentre per tutti gli ambiti considerati adeguatamente "presidiati" in virtù delle procedure, dei meccanismi e delle prassi sviluppate e perfezionate nel corso degli anni, così come per gli indicatori di performance che evidenziano valori positivi e stabili nel tempo, ci si è limitati ad effettuare un rapido richiamo dello stato e delle caratteristiche esistenti (rimandando, per maggiori dettagli, alle analisi e alle valutazioni riportate nelle relazioni degli anni precedenti), così da evitare un eccessivo appesantimento del documento e permetterne un'agevole ed efficace lettura.

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

Dopo aver progettato e sviluppato negli anni passati alcuni consistenti interventi di adeguamento delle strutture e dei processi di Assicurazione Qualità (AQ d'ora in avanti)¹, ampiamente descritti nelle precedenti relazioni annuali, e in attesa della definizione del nuovo Piano Strategico di Ateneo per il quinquennio 2021-'25 e della conseguente revisione delle politiche generali per la qualità, nel corso del 2019 il sistema di AQ dell'Università non ha registrato particolari modifiche nella sua architettura complessiva così come nelle modalità generali di funzionamento. Per questa ragione si è ritenuto opportuno riepilogare, nello schema riportato nelle pagine successive (Tab. 1.1), le principali considerazioni di sintesi in gran parte già espresse nella relazione dello scorso anno in merito al soddisfacimento di ciascun "indicatore" in cui si articolano i requisiti generali di qualità del modello AVA (nello specifico quelli relativi ai gruppi R1, R2 ed R4.A), mentre di seguito si richiamano, ad integrazione, gli aspetti che hanno registrato variazioni di rilievo nel corso dell'ultimo anno o per i quali sono riscontrabili aggiornamenti che, a parere del Nucleo, meritano di essere sottolineati per il loro impatto immediato o prospettico sul funzionamento dei processi di AQ.

¹ Finalizzati anche a dar seguito alle raccomandazioni e indicazioni formulate dalla Commissione di Esperti della Valutazione al termine della visita di accreditamento svolta nell'autunno 2016.

In questo senso, importanti indicazioni sono contenute nel Report Annuale del Presidio di Qualità di Ateneo - PQA (anno 2019), approvato il 28 gennaio 2020 ed illustrato al Nucleo nella seduta del 16 marzo 2020, da cui si rileva l'avvio o il completamento delle iniziative di seguito riepilogate:

- Costruzione e progressiva implementazione di un “cruscotto” di sintesi delle principali azioni migliorative adottate sul fronte della didattica da parte dei singoli CdS (o dagli altri organi accademici che hanno responsabilità rilevanti in tale ambito) e degli effetti prodotti: si tratta di un importante strumento informativo e gestionale che il PQA ha deciso di predisporre - accogliendo l'invito formulato dallo stesso Nucleo di Valutazione nella relazione dello scorso anno – con l'obiettivo di tenere sotto controllo l'andamento dei numerosi interventi che vengono avviati a vario titolo in attuazione dei processi di AQ della didattica e a verificarne la reale efficacia. In aggiunta, esso potrà costituire una base dati essenziale da cui attingere per alimentare il flusso degli aggiornamenti sul funzionamento del sistema nei confronti degli organi di governo accademici, perfezionando così i meccanismi di monitoraggio e raccolta dei dati essenziali ai fini dell'AQ (indicatore di qualità R2.A).
- Messa a punto di uno strumento strutturato di monitoraggio e rendicontazione di tutte le principali iniziative riconducibili alla Terza Missione (TM), a partire da quelle rientranti nell'area della sostenibilità (anche al fine di creare le basi per la stesura del relativo bilancio di Ateneo). E' questo un progetto che il PQA ha avviato nel 2019 con un'iniziale intervento di ricognizione delle numerose – e anche disparate – attività promosse e sviluppate da diverse strutture e organi di Ateneo, catalogandole sulla base di alcuni parametri di riferimento (es. soggetto responsabile o “owner”, tipologia di attività, categoria di riferimento ex Linee Guida ANVUR o ex *UN Sustainable Development Goal*) e che andrà completato provvedendo a raccogliere progressivamente, in schede pre-impostate, i dati e le informazioni essenziali riguardanti ciascuna di esse (inclusi indicatori specifici di monitoraggio dei risultati) con il contributo di tutti gli *owner* individuati. Il Nucleo apprezza quest'iniziativa promossa dal PQA e ne esorta la prosecuzione e l'effettiva messa in opera nella convinzione che essa permetterà e di colmare il gap informativo e di monitoraggio finora presente sul fronte delle attività di TM, rendendo possibile un controllo più efficace della loro attuazione e degli effetti prodotti da parte degli organi di governo ed una più chiara e diffusa riconoscibilità interna e – auspicabilmente (in futuro) – anche esterna, attraverso la pubblicazione del bilancio di sostenibilità (in corso di predisposizione) e di altre forme di reportistica destinata agli stakeholder dell'Università.
- Predisposizione di una versione aggiornata della serie di sei moduli formativi online (strutturati nella forma di webinar) aventi ad oggetto i temi dell'AQ ed il sistema AVA, che erano stati sviluppati nel 2015 e messi poi a disposizione di tutta la comunità bocconiana (docenti, studenti e staff amministrativo) come kit informativo e formativo di base sui principi, gli organi e i principali meccanismi di funzionamento dei processi di valutazione e assicurazione qualità. Oltre a questo aggiornamento, realizzato per tenere conto delle evoluzioni esterne e delle modifiche interne avvenute nel corso degli ultimi anni, il PQA ha anche deciso di progettare ulteriori webinar dai contenuti più specifici e approfonditi, destinati più che ad una platea indistinta a particolari categorie di “attori” direttamente coinvolti nelle tematiche trattate: nel dettaglio, è stato previsto lo sviluppo di tre moduli di questo tipo entro la fine del 2020 (il primo dedicato al ruolo e all'attività delle CPDS, il secondo ai processi di riesame – annuale e ciclico – dei CdS e il terzo al tema della SUA-RD e del riesame della ricerca dipartimentale), di cui il primo è già stato realizzato e reso disponibile nel corso dei primi mesi del 2020. Il Nucleo ritiene opportuno evidenziare favorevolmente l'azione portata avanti su questo versante dal PQA, considerata la rilevanza che

riveste lo svolgimento di una formazione continua di tutti i principali attori del sistema di AQ per alimentare e rinforzare la diffusione della cultura della qualità all'interno dell'Università e per garantire un'applicazione corretta e responsabile dei relativi processi. Allo stesso tempo, il Nucleo ricorda al PQA l'importanza di accompagnare la predisposizione dei nuovi interventi formativi con un adeguato processo di comunicazione e sensibilizzazione nei confronti delle diverse categorie di destinatari che saranno chiamate a prendervi parte.

- Sviluppo (in corso) di apposite linee guida che definiscano la cornice di riferimento (in termini di modalità, tempistiche, attori coinvolti, etc.) per lo svolgimento del riesame critico complessivo del sistema di AQ interno: anche in questo caso il PQA ha voluto dar seguito ad una sollecitazione avanzata dal Nucleo di Valutazione (nelle ultime due relazioni annuali), di cui si prende atto con soddisfazione, che risponde all'esigenza di completare il riesame di tipo "ordinario" eseguito attraverso le disamine contenute nelle relazioni predisposte annualmente dai due organi centrali di AQ (e finalizzate a monitorare lo stato di attuazione e l'efficacia di funzionamento del sistema posto in essere) con la formalizzazione di un processo di revisione di più ampia portata da svolgersi ciclicamente che, per quanto già realizzato in concreto al verificarsi di determinate circostanze (come in occasione del ricevimento dei rilievi e delle raccomandazioni da parte della CEV al termine della visita di accreditamento periodica), non era stato finora strutturato in modo definito e secondo un iter e meccanismi prestabiliti.

Un altro aspetto di novità che sicuramente merita di essere richiamato dal Nucleo, per i suoi impatti sulle procedure che regolano l'ammissione ai corsi di laurea, riguarda la decisione assunta dal Dean della Scuola Universitaria di definire e rendere nota a tutti una soglia prestabilita di punteggio minimo ottenuto al test di selezione obbligatorio che configura l'idoneità all'inserimento in graduatoria dei candidati all'iscrizione ai corsi di laurea triennale. Se l'ammissione ai CdS prescelti continua, come in passato, ad essere determinata in funzione del punteggio finale di graduatoria assegnato (che tiene conto anche di altri elementi di valutazione che riguardano, essenzialmente, le performance conseguite negli studi scolastici), le nuove regole introdotte, che si applicheranno a tutti i corsi di laurea a decorrere dall'a.a. 2020-'21, prevedono che nell'ipotesi in cui il numero degli studenti ammessi con punteggio superiore alla soglia minima stabilita del test di selezione e poi effettivamente iscritti ai CdS risultasse inferiore al numero dei posti disponibili, l'Ateneo può eventualmente attivare una graduatoria di riserva ed ammettere candidati che non hanno raggiunto la suddetta soglia minima ma hanno comunque ottenuto un punteggio superiore a una ulteriore soglia predeterminata. L'ammissione di tali studenti avverrà con l'assegnazione di specifici obblighi formativi aggiuntivi (OFA) da soddisfare entro il 1° anno di corso per colmare le carenze individuate nel processo di selezione in ingresso. Con tale misura, la Scuola Universitaria dell'Ateneo, accogliendo l'invito espresso dal Nucleo nella relazione dello scorso anno, ha inteso superare definitivamente la questione della mancata previsione di modalità di ammissione di studenti con OFA (in concreto giustificata dal fatto che le procedure di selezione, stanti i limitati posti disponibili, sono comunque tali da comportare l'immatricolazione di studenti sempre in possesso della preparazione iniziale richiesta), inserendo a livello regolamentare la possibilità di ammettere, in determinate condizioni teoricamente riscontrabili, anche studenti con carenze formative da colmare. Il Nucleo di Valutazione non può che apprezzare questo intervento di modifica ai Regolamenti dei Corsi di Laurea che permette di chiarire e rendere ancora più trasparenti tutte le opzioni di ammissione possibili, garantendo così il pieno rispetto della normativa di riferimento vigente in materia di verifica delle conoscenze richieste per l'accesso ai corsi di studio (art. 6 DM n.270/2004).

Tab. 1.1 – Verifica da parte del NVA del soddisfacimento degli indicatori relativi ai requisiti R1, R2 e R4.A del modello di accreditamento AVA

<p>Indicatore R1.A: <i>“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”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • L’Università Bocconi ha definito e reso pubblica una propria esplicita politica della qualità (declinata sia a livello generale sia in modo specifico per la didattica, la ricerca, il reclutamento e la gestione dei docenti, il reclutamento e l’orientamento degli studenti), che ingloba la visione che essa ha della qualità delle principali attività universitarie e che si traduce in un insieme di processi e meccanismi ad essa collegati; in questo senso, la visione e la politica della qualità trovano coerente applicazione nelle linee e nelle aree di sviluppo indicate nel Piano Strategico quinquennale in vigore (che ha un orizzonte temporale che si estende fino a tutto il 2020). • Gli obiettivi strategici definiti nel Piano 2016-20, oltre ad essere trasparenti e pubblicamente accessibili, sono definiti in modo chiaro e sono concretamente misurabili; tali obiettivi 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 coinvolti (codificata negli specifici regolamenti di Ateneo e, per quanto riguarda in particolare i compiti relativi all’AQ, nei documenti “<i>Ruoli e responsabilità per l’Assicurazione della Qualità</i>” e nelle correlate “<i>Matrici delle responsabilità di Ateneo</i>”); l’azione di tutte le strutture e i soggetti che operano, ai diversi livelli, all’interno dell’Ateneo è coordinata dagli organi centrali di governo e condivisa 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 o applicazioni riportati in appositi “ambienti” online come l’<i>Agenda You@B</i> o la piattaforma di LMS <i>BlackBoard</i>). • Le strutture e gli organi di AQ (e, in particolare, il Presidio di Qualità, le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, i gruppi di AQ e i gruppi di riesame dei CdS, 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 (Rettore, Prorettori, Dean, Direttori di Dipartimento, Direttori di Centri di Ricerca, Consigliere Delegato e dirigenti amministrativi, etc.). • 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 Associate – CASA – 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 risulti a volte limitato per l’agire di diversi fattori ostacolanti, tra i quali prevalgono la
--	--

	<p>permanenza ridotta degli studenti nelle cariche a cui sono assegnati, la reticenza a sottrarre tempo allo studio e agli altri impegni accademici per dedicarsi con attenzione all'espletamento dei relativi ruoli, lo svolgimento – largamente diffuso -- di esperienze di stage o di studio all'estero, che risultano difficilmente compatibili con questo tipo di attività); 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").</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il corretto ed efficace funzionamento del sistema di AQ interno è verificato a partire dall'attività sistematica di controllo esercitata dal Presidio di Qualità (PQA d'ora in avanti), che provvede annualmente a rendicontare in merito agli esiti e alle evidenze emergenti dai processi in cui esso si articola e dalle attività di supervisione svolte, ponendo all'attenzione degli organi di governo accademici 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 disamine e raccomandazioni formulate dal Nucleo di Valutazione nell'ambito della propria relazione annuale (che completano il processo di verifica di efficacia dei meccanismi adottati e delle procedure predisposte), vengono utilizzati dai suddetti organi di governo al fine di monitorare e, se del caso, correggere le modalità di realizzazione delle strategie e delle politiche di qualità perseguite dall'Ateneo nonché il sistema 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 (come le numerose rilevazioni promosse a vario titolo sia in modo sistematico sia per finalità "spot", le riunioni dei Comitati di CdS e dei Consigli di Dipartimento, i rapporti di riesame dei CdS, l'attività di riesame della ricerca dipartimentale, i resoconti e le relazioni periodiche delle CPDS, gli incontri delle direzioni dei CdS con i rappresentanti degli studenti, etc.); meno formalizzati sono invece gli strumenti, e più sporadiche le occasioni previste, per la raccolta di osservazioni e proposte da parte del personale tecnico-amministrativo (al riguardo si possono richiamare, in particolare, la partecipazione di alcuni esponenti del PTA in specifici Comitati o gruppi di lavoro costituiti ad hoc e il processo di acquisizione di idee, spunti e proposte dello staff dirigenziale in occasione della preparazione alla stesura del piano strategico di Ateneo).
<p>Indicatore R1.B: <i>"L'Ateneo adotta politiche adeguate alla progettazione, aggiornamento e revisione dei Corsi di Studio, funzionali alle esigenze degli studenti".</i></p>	<p>L'Ateneo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stabilisce 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, in aderenza alla visione e alla politica per la qualità definite in tale ambito; in particolare, l'ammissione ai percorsi di studio è subordinata alla verifica del possesso di titoli idonei e della preparazione iniziale considerata indispensabile (quest'ultima accertata attraverso una valutazione composita che tiene conto della performance pregresse dei candidati e dell'esito di un apposito test di accesso, secondo criteri e meccanismi anch'essi chiaramente e dettagliatamente resi noti attraverso i diversi strumenti di comunicazione); per quanto riguarda i corsi di laurea, in determinate circostanze (esspressamente indicate nei Regolamenti Didattici dei CdS), tale verifica può dar luogo all'assegnazione di Obblighi Formativi Aggiuntivi volti a sanare le carenze individuate.

- 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 la messa a disposizione 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 oltre 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 dei corsi triennali);

- nei confronti degli studenti con difficoltà di frequenza, la possibilità di: (i) usufruire della piattaforma di LMS *BlackBoard*, accessibile via web, per frequentare insegnamenti o sessioni di insegnamenti a distanza (lezioni live o pre-registrate), consultare i materiali didattici diversi dai libri di testo (es. dispense, slide), i syllabi dettagliati degli insegnamenti e i temi d'esame, sostenere esami online (la piattaforma è inoltre utilizzabile per svolgere esercizi di supporto all'apprendimento, interagire con i docenti e/o con altri studenti compagni di corso e utilizzare altre applicazioni online); (ii) accedere "da remoto" a gran parte delle banche dati e delle riviste elettroniche messe a disposizione dalla Biblioteca di Ateneo.
- 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 – prevede l'attuazione di interventi mirati nei confronti delle singole situazioni di particolare gravità che possono emergere di volta in volta dal monitoraggio delle carriere; di converso, agli studenti più preparati e motivati di alcuni corsi di laurea magistrale, che soddisfino determinati requisiti in termini di curriculum e carriera accademica, dà la possibilità di seguire una selezione di insegnamenti erogati nell'ambito dei corsi di Dottorato di Ricerca (si tratta dei c.d. "*high-level courses*"), che possono essere inseriti nel piano studi come insegnamenti opzionali o in sovrannumero.
- Persegue una visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo che è esplicitata in modo chiaro e trasparente nel documento "Politiche di Ateneo e Programmazione" (periodicamente aggiornato a cura degli organi di governo accademici) e risulta coerente con il Piano Strategico e la politica per la qualità definita con riferimento all'area della didattica, oltre che 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

	<p>consultazioni (in presenza e a distanza) 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.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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, progetti e altri "compiti" da svolgere, etc.), a stimolare 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 istituiti nel 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.
<p>Indicatore R1.C: <i>"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"</i></p>	<p>L'Ateneo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ha adottato una politica per la qualità nei processi di reclutamento, di gestione e di sviluppo di carriera dei docenti inquadrati in <i>tenure track</i> che si traduce nell'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'utilizzo 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 e non 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 (istituto noto con il nome di "profilo ricerca"). • Stimola e favorisce la crescita e l'aggiornamento scientifico e didattico dei propri docenti, attraverso: (i) la previsione di un'azione di <i>mentoring</i> svolta dal direttore di ciascun Dipartimento (o da docenti senior da questi delegati) nei confronti dei docenti con profilo junior inseriti in <i>tenure track</i>, 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 degli studenti.
- Monitora e tiene sotto controllo la quantità di ore complessive di docenza assistita erogata (come indicate nelle schede SUA di ciascun corso di studio), in relazione con la quantità di ore di docenza teorica erogabile, attraverso una programmazione puntuale (e largamente anticipata rispetto alle effettive esigenze) del fabbisogno didattico richiesto dall'offerta formativa complessiva, svolta a cura degli uffici dell'area *Academic Affairs* e accompagnata dal ricorso a una procedura di pianificazione e assegnazione degli impegni didattici istituzionali che, sulla scorta delle indicazioni fornite dai singoli Dipartimenti, mira ad ottimizzare i carichi, provvedendo a saturare il più possibile il monte-ore previsto per le diverse categorie di docenti che compongono l'organico stabile di Ateneo. Tale pianificazione si completa con l'indicazione dettagliata delle ore di didattica assistita coperte con docenza di ruolo e delle ore destinate ad essere erogate da docenti a contratto (rientranti nelle tipologie strutturalmente previste e inquadrate nell'organico stabile o affidatari di incarichi ad hoc). L'effettivo svolgimento degli incarichi assegnati a ciascun docente viene verificato sulla scorta dei dati riportati nei registri didattici elettronici, che sono gestiti con un software ad hoc che prevede un preciso iter approvativo da seguire e con il quale è possibile verificare mensilmente, e in modo puntuale, eventuali scostamenti che si determinano rispetto al pianificato. 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 tuttavia rientrano nel modello di "faculty strutturata" che l'Ateneo ha adottato da anni (si veda al riguardo quanto riportato nel par. 1.3-B che segue); (ii) l'attenzione meticolosa riservata 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

	<p>degli studenti in piccoli gruppi o la necessità che essi siano seguiti da un numero di docenti maggiore rispetto a quello richiesto da una didattica di tipo tradizionale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitora periodicamente il quoziente studenti/docenti riferito all'offerta formativa complessiva di I e II livello così come ai singoli CdS (anche attraverso i dati sistematicamente aggiornati delle schede di monitoraggio annuale); in termini prospettici, sia ai fini dell'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, così da individuare per tempo eventuali situazioni di assenza di garanzia del rispetto dei requisiti minimi di docenza e pianificare le corrispondenti misure correttive; gli esiti di tali stime sono riportati nel documento "Politiche di Ateneo e Programmazione" periodicamente redatto, in cui si dà conto dell'effettiva sostenibilità dell'offerta didattica complessiva tenendo conto delle previste soppressioni e/o nuove istituzioni di corsi. • Monitora e tiene sotto controllo costantemente i dati relativi alla dotazione del personale tecnico-amministrativo rapportati al numero di studenti (iscritti e immatricolati).
<p><u>Indicatore R2.A:</u> <i>"L'Ateneo dispone di un sistema efficace di monitoraggio e raccolta dati ai fini dell'AQ"</i></p>	<p>L'Ateneo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 pre-impostati sia di cruscotti di indicatori sintetici, così da soddisfare le diverse finalità ed esigenze che si possono presentare). Con riferimento all'area della Terza Missione un analogo sistema, che consenta di disporre di una mappa aggiornata di tutte le attività sviluppate e di eseguire un monitoraggio accurato degli effetti prodotti, anche attraverso il ricorso ad appropriati indicatori di risultato e di impatto, è attualmente in corso di predisposizione (attraverso il progetto promosso dal PQA, i cui elementi salienti sono stati richiamati nelle pagine precedenti). • 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 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.
<p><u>Indicatore R2.B:</u> <i>"Autovalutazione e Valutazione periodica dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti"</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

	<ul style="list-style-type: none"> • 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, relazioni periodiche dei Dean e dei Prorettori deputati alla gestione di determinati processi, 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).
<p>Indicatore R4.A: <i>“L'Ateneo ha elaborato, pubblicizzato e messo in pratica adeguate politiche volte a garantire la qualità di ricerca e terza missione”</i></p>	<p>L'Ateneo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ha sviluppato, pubblicizzato e posto in essere - attraverso lo sviluppo 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 su questi fronti; con riferimento alla TM, conseguentemente alla stesura del nuovo piano strategico quinquennale di Ateneo e alla riformulazione della strategia inerente a tale ambito, l'Ateneo ha in programma di definire anche una politica per la qualità delle attività ad essa riconducibili. • Ha elaborato, all'interno del Piano Strategico 2016-2020, obiettivi di sviluppo e posizionamento in ambito scientifico corredati da target quantitativi specifici e misurabili che, per quanto ambiziosi e pur non essendo accompagnati dalla formalizzazione di un'esplicita strategia di Ateneo con un programma dettagliato per la loro realizzazione, tengono conto delle potenzialità e delle risorse esistenti, del contesto di riferimento in cui opera l'Ateneo nonché delle evidenze che emergono dai programmi di valutazione della ricerca (es. VQR, interventi di peer review esterni). • Dispone di organi accademici e strutture tecnico-amministrative (tra cui: una Biblioteca, dotata di vaste collezioni cartacee e digitali che includono un gran numero di banche dati aggiornate, e due unità organizzative - <i>Research Services</i> e <i>Grant Projects</i> - che forniscono un prezioso sostegno allo svolgimento dell'attività scientifica dei docenti e dei ricercatori, garantendo il supporto organizzativo ai Centri di Ricerca e l'assistenza nella partecipazione e nella rendicontazione di progetti e bandi di ricerca nazionali e internazionali), che dimostrano di essere adeguati per dimensioni e competenze al

conseguimento degli obiettivi definiti e i cui compiti e responsabilità sono chiaramente individuati e formalizzati in appositi regolamenti e altri documenti interni (come i già citati “Ruoli e responsabilità per l’Assicurazione della Qualità” e “Matrici delle responsabilità di Ateneo”).

- Si è dotata di un articolato sistema di monitoraggio dei risultati della ricerca prodotta dalle proprie strutture (Dipartimenti e Centri di Ricerca) basato su strumenti di raccolta ed elaborazione dei dati e delle informazioni rilevanti che, sviluppati internamente usufruendo di database nazionali (IRIS) e internazionali (WoS, PoP), sono gestiti a livello centralizzato sotto il coordinamento della Direzione *Planning, Control & Valuation* e consentono ai vertici accademici, ai Prorettori di riferimento (Ricerca e Risorse Umane) e ai responsabili delle varie strutture di ricerca di svolgere le rispettive attività di analisi e valutazione utilizzando informazioni uniformi, condivise e “certificate”. Questi strumenti informativi e i collegati cruscotti di indicatori (c.d. “Tableau de Bord”) predisposti sia a livello aggregato di Ateneo sia a livello di singoli Dipartimenti e Centri di Ricerca:
 - permettono 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 Prorettore 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, 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 dal Prorettore per la Ricerca, nonché, a livello decentrato, dai Delegati di Dipartimento per il riesame della ricerca).
- Definisce ed esplicita:
 - i criteri e le modalità di distribuzione ai Dipartimenti e ai Centri di Ricerca delle risorse (economiche e di personale) per la ricerca, coerentemente con le politiche e gli obiettivi strategici stabiliti;
- Ha elaborato e formalizzato una specifica strategia per le attività di Terza Missione (attualmente oggetto di aggiornamento parallelamente all’elaborazione del nuovo Piano Strategico di Ateneo), che prende forma attraverso una serie di strumenti e linee d’azione ed è corredata da una precisa descrizione delle principali iniziative promosse nei vari ambiti di riferimento. Il monitoraggio di queste attività è stato finora demandato agli specifici organi e strutture di Ateneo responsabili dei corrispondenti filoni di intervento e deputati allo loro valorizzazione (oltre ai Dipartimenti - che gestiscono quella parte di iniziative di TM riconducibili alla categoria del “public engagement” – sono coinvolti, solo per citarne i principali: la SDA Bocconi – School of Management, per quanto riguarda l’area della formazione continua e dell’apprendimento permanente; i Centri di Ricerca, per tutte le attività in conto terzi; la struttura *Bocconi for Innovation - B4i*, che ha l’obiettivo di promuovere la cultura imprenditoriale, incoraggiando e supportando lo sviluppo di start-up innovative; il Comitato Sostenibilità, che ha il compito di promuovere e coordinare iniziative e progetti che abbiano come obiettivo lo sviluppo sostenibile); non appena sarà completato lo sviluppo del già menzionato progetto promosso dal PQA, l’azione di controllo dei risultati delle attività svolte verrà gestita centralmente, attraverso un sistema più strutturato e coordinato di rilevazione e raccolta delle relative informazioni.

Alla luce di tutti gli elementi esaminati e delle condizioni e modalità di applicazione accertate (sia indirettamente, attraverso l'analisi della documentazione di AQ acquisita e dell'andamento dei principali indicatori di performance disponibili – con particolare riferimento a quelli complessivi di Ateneo commentati nel successivo par.1.3, sia in modo diretto, attraverso le audizioni condotte ai CdS - di cui si dirà nel successivo cap.4), il Nucleo di Valutazione può confermare il proprio giudizio positivo in merito al corretto funzionamento del sistema di AQ a livello di Ateneo, che ha raggiunto un soddisfacente stato di maturazione grazie alla consolidata applicazione di un insieme coordinato di strumenti e meccanismi che permettono di gestire con efficacia le fasi di programmazione, autovalutazione, controllo e miglioramento dei principali processi gestiti.

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 ha continuato a svolgere in modo attento e scrupoloso il proprio ruolo di supervisione e controllo 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 essenziale 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 a fornire un aggiornamento su specifiche procedure o adempimenti oltre che ad accompagnare lo svolgimento di determinati processi (ove richiesto da particolari circostanze o per espresse sollecitazioni da parte dei soggetti interessati). Nel corso del 2019 il PQA ha anche proseguito a confrontarsi con il Nucleo di Valutazione secondo le modalità, ormai consolidate, che prevedono, al di là dei contatti di natura informale tra i due Presidenti e della reciproca trasmissione dei verbali delle sedute dei due organi e dei principali documenti predisposti dagli stessi², incontri formali che avvengono con cadenza generalmente semestrale e che si sostanziano nella partecipazione del Presidente del Presidio alle sedute del Nucleo per un aggiornamento sulle attività in corso e per porre all'attenzione specifiche questioni o problematiche emergenti. In concreto nel 2019 il Presidente del PQA ha presenziato ad una seduta del Nucleo di Valutazione (quella del 11 luglio 2019), in occasione della quale ha esposto i principali interventi avviati o realizzati dall'inizio dell'anno e quelli più rilevanti previsti per i mesi successivi. Si è trattato di un utile momento di interazione, in cui è stato possibile confrontarsi su alcune tematiche rilevanti, come l'iniziativa promossa dal PQA per accompagnare i Dipartimenti nella definizione di proprie strategie e obiettivi pluriennali da perseguire sul fronte della ricerca e l'intervento (rimandato al 2020) di revisione e razionalizzazione dell'insieme dei processi e degli strumenti in uso per la rilevazione delle opinioni degli studenti. L'illustrazione di quanto realizzato nel corso dell'intero anno, dei risultati ottenuti e delle prospettive per il 2020 è avvenuta, invece, nella seduta del 17 marzo 2020, in cui il Presidente del PQA ha condiviso con il Nucleo la relazione annuale della struttura centrale di AQ.

Riguardo al rapporto tra PQA e Nucleo è sempre utile, in ogni caso, sottolineare che l'operare sinergico e coordinato dei due organi è “naturalmente” favorito, in termini operativi, dal fatto che essi sono supportati dal medesimo ufficio tecnico, che assicura un costante interscambio informativo e crea le condizioni per una fluida collaborazione nella gestione delle attività di rispettiva competenza.

² Come, ad esempio, linee guida, procedure tecniche e relazione annuale (da parte del Presidio) e pareri, rapporti di audit interni e relazione annuale (da parte del Nucleo di Valutazione).

In merito al rapporto con gli organi di governo accademici, va innanzitutto ricordato che la stessa composizione del PQA³ garantisce uno stretto livello di connessione con i vertici (essendo in esso rappresentati i tre Dean delle Scuole, il Prorettore per la Ricerca e, nell'attuale compagine, anche il Prorettore alla Faculty), da cui deriva un efficace allineamento nell'attuazione delle politiche di qualità e nella presa in carico delle principali evidenze e spunti migliorativi emergenti dai processi di AQ; inoltre, dai primi momenti di costituzione del Presidio è in uso la prassi in base alla quale il Presidente interviene annualmente ad una seduta del Consiglio Accademico per illustrare i contenuti della relazione annuale e fare il punto sull'applicazione e il funzionamento complessivo del sistema di AQ.

- Le CPDS, anche nel corso del 2019, hanno dimostrato di agire conformemente al loro mandato e in modo efficace, sviluppando relazioni che contengono, nella maggior parte dei casi, le risultanze di analisi precise e documentate dei vari ambiti sottoposti alla loro valutazione (soprattutto con riferimento agli aspetti del follow-up dei risultati raccolti con i questionari di valutazione e della validità dei metodi di accertamento delle conoscenze e abilità acquisite dagli studenti in relazione ai risultati di apprendimento attesi), corredate dalla formulazione di indicazioni e proposte di miglioramento che sono generalmente appropriate e costituiscono validi spunti di intervento messi a disposizione dei gruppi di AQ e dei Comitati dei CdS di riferimento⁴. Ove possibile, nelle relazioni si dà anche conto delle verifiche eseguite sugli approfondimenti attuati e/o le misure adottate nell'ambito dei CdS di pertinenza per far fronte, in particolare, ad eventuali valutazioni insoddisfacenti espresse dagli studenti attraverso le rilevazioni svolte. A questo riguardo molto utile si è rivelata la decisione (adottata dai vertici accademici nel corso del 2017 e da allora confermata ogni anno) di consentire ai componenti delle CPDS di avere accesso diretto ai dati di dettaglio, se pur anonimizzati, delle opinioni espresse dagli studenti sui singoli insegnamenti impartiti, sulla base dei quali questi organi hanno potuto condurre analisi ed approfondimenti più puntuali delle diverse situazioni emergenti dalle rilevazioni. Dall'esame delle relazioni delle CPDS (edizione 2019), il Nucleo ha anche rilevato (segnalandolo nel documento "*Analisi complessiva delle relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti sui Corsi di Studio - anno 2019*", approvato nella seduta del 16 marzo 2020 e successivamente trasmesso al PQA con l'invito a condividerne il contenuto con i componenti docenti e studenti di tutte le CPDS) che la suddetta accuratezza e profondità di analisi non è ugualmente riscontrabile per altri temi rientranti nella loro competenza e, in particolare, per quello relativo all'analisi della completezza e dell'efficacia dei processi di monitoraggio annuale e riesame ciclico condotti dai CdS. In proposito, il Nucleo ha constatato che le disamine svolte si traducono e si esplicitano, in alcuni casi (opportunamente richiamati all'interno del documento sopra citato), in giudizi molto sintetici sul lavoro svolto dai gruppi di riesame dei CdS, senza fornire specifici commenti di corredo (ad esempio, in relazione alla presenza di trend negativi o di situazioni da tenere sotto osservazione emergenti dal processo di monitoraggio annuale o riguardo alle azioni di miglioramento definite nell'ambito del riesame ciclico); per questa ragione, il Nucleo

³ In base a quanto stabilito nel Regolamento degli Organi di valutazione e del sistema di AQ di Ateneo (13.10.2017), il Presidio di Qualità dell'Università Bocconi è formato da:

- Una componente centrale di coordinamento, di cui fanno parte almeno tre membri individuati dal Rettore con proprio decreto, tra i quali è nominato il Presidente;
- I Dean ed il Prorettore dell'area di riferimento quali componenti delle sezioni: formazione undergraduate; formazione graduate; formazione area giuridica; ricerca.

⁴ Per maggiori dettagli ed esempi in merito al processo di presa in carico delle indicazioni fornite dalle CPDS e alle azioni conseguentemente sviluppate dai CdS si veda quanto riportato nelle pagine seguenti (a proposito dell'interazione tra strutture centrali e strutture periferiche di AQ) e nel successivo cap.5 (par. 5.4.2).

ha invitato tutte le CPDS a formulare, anche in tali ambiti, commenti più puntuali ed esaustivi pur in presenza di situazioni che inducano a ritenere che gli aspetti ad essi inerenti siano ben presidiati da parte dei CdS.

Con riferimento, infine, alle caratteristiche dell'azione delle CPDS segnalate (nella relazione 2018) come ulteriormente migliorabili, il Nucleo ha potuto appurare con soddisfazione i progressi compiuti nel corso dell'ultimo anno, in particolare in termini di adeguato risalto dato all'apporto fornito dalla componente studentesca non solo nello svolgimento delle analisi richieste, ma anche e soprattutto nella formulazione di indicazioni e proposte di miglioramento, che comincia ad essere richiamato in modo esplicito nelle relazioni e negli altri atti formali prodotti dalle CPDS. Meno evidenti sono i miglioramenti realizzati sul fronte del numero di incontri formali svolti e sulla loro distribuzione durante l'anno, anche se va rilevato che, al di là dei vari momenti di confronto (anche a distanza) che avvengono tra i due componenti di ciascuna sotto-commissione incaricata di "seguire" uno specifico CdS, tutte le 7 CPDS attualmente costituite hanno ormai istituzionalizzato lo svolgimento di almeno un incontro plenario annuale (in genere fissato in occasione dell'approvazione finale delle relazioni annuali), in cui si dà luogo ad una condivisione degli approcci adottati dalle varie sotto-commissioni in cui esse si articolano e si provvede a mettere a fattor comune gli aspetti positivi e anche le eventuali difficoltà riscontrate nella realizzazione dei compiti assegnati.

Proprio in considerazione dei positivi cambiamenti intervenuti nel corso degli ultimi anni in termini di funzionamento e operatività delle CPDS, che traggono origine anche dalla ristrutturazione organizzativa operata a partire dal 2017, il Nucleo di Valutazione ha recentemente espresso – con la compilazione dell'apposita "scheda di verifica superamento criticità" messa a disposizione dell'ANVUR - il proprio giudizio favorevole in merito all'avvenuto accoglimento della raccomandazione contenuta nel rapporto di accreditamento periodico della Sede, avendo potuto appurare che questi organismi svolgono il loro compito in modo corretto e conforme a quanto previsto dalla normativa di riferimento, come sollecitato dalla CEV.

- 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 organi⁵, l'esame dei valori espressi dai più significativi indicatori di performance monitorati, gli eventuali ulteriori approfondimenti ritenuti rilevanti e, infine, mediante le audizioni dirette condotte nei confronti dei CdS e (prossimamente) dei Dipartimenti⁶. I risultati di questo processo di analisi e verifica sono riepilogati nella relazione annuale (I e II parte), che contiene segnalazioni e raccomandazioni di aspetti da migliorare rivolte agli organi di governo accademico e, se opportuno, anche al PQA. La relazione è trasmessa dal Presidente del Nucleo al Rettore e al Consigliere Delegato dell'Università e dallo stesso illustrata, nei suoi tratti principali, al Consiglio Accademico; essa è, inoltre, pubblicata nella pagina del sito web di Ateneo riservata al Nucleo di Valutazione.
- Con riferimento, infine, alle interazioni tra le strutture centrali di AQ e le strutture periferiche, dopo aver ricordato che da diversi anni i ruoli e i compiti dei soggetti preposti alla gestione dei principali processi di AQ della didattica e della ricerca sono stati chiaramente esplicitati, condivisi e codificati in appositi documenti (con una precisa articolazione delle responsabilità associate alle diverse fasi in cui essi si articolano), è opportuno rimarcare che esse sono favorite da una sistematica

⁵ 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..

⁶ 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.

circolazione delle informazioni assicurata dal PQA: i flussi attivati e alimentati in questo modo permettono 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. In termini più specifici, distinguendo tra le tre principali aree di intervento dell'azione universitaria, il Nucleo può inoltre attestare quanto segue:

- In ambito didattico, le strutture centrali (costituite dal PQA e dai Consigli di Scuola, diretti dai rispettivi Dean) e quelle periferiche (rappresentate, oltre che dalle CPDS, dai Comitati di CdS e dai Gruppi di Riesame dei CdS) interagiscono con diverse modalità e strumenti, tra i quali si segnalano:
 - Il processo di Riesame Ciclico dei CdS, i cui rapporti - redatti dai rispettivi gruppi di riesame – prima di essere rilasciati nella loro versione definitiva vengono trasmessi, in aderenza alle linee guida definite dal Presidio di Qualità, allo stesso PQA per i controlli di correttezza formale e conformità generale al modello previsto e, successivamente, sottoposti ad approvazione dei corrispondenti Comitati di CdS. Le versioni approvate dei rapporti di riesame sono quindi trasmesse a cura del PQA, per le rispettive competenze, al Dean della Scuola di afferenza dei CdS, alle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti di riferimento e al Nucleo di Valutazione. Successivamente, i gruppi di AQ dei CdS che hanno effettuato il riesame ciclico sono tenuti a monitorare la realizzazione degli obiettivi di miglioramento definiti nei rispettivi rapporti e, con cadenza annuale, sono invitati dal PQA a riepilogarne lo stato di avanzamento e i risultati ottenuti compilando un apposito form predisposto dallo stesso PQA (che viene inoltrato ai medesimi destinatari dei rapporti di riesame). L'iter qui richiamato garantisce un'adeguata condivisione dei contenuti dei rapporti e permette che si attivino i meccanismi di AQ atti ad assicurare la presa in carico, l'attuazione e la verifica dell'efficacia delle azioni di miglioramento pianificate.
 - Il processo di follow-up delle indicazioni formulate dalle CPDS nelle loro relazioni annuali, che prevede che i direttori dei CdS, dopo aver ricevuto le relazioni di propria competenza, ne sottopongano i contenuti ai rispettivi Comitati di CdS al fine di attivare una discussione interna e definire se e in che modo dar seguito alle segnalazioni e alle proposte di miglioramento formulate da tali organi. Le decisioni assunte e le iniziative deliberate dai Comitati di CdS, opportunamente verbalizzate, vengono quindi messe a disposizione del PQA che, tramite l'ufficio di supporto, predispone dei quadri sintetici di riepilogo per Scuola in cui si riportano, per ciascun CdS afferente ad una determinata Scuola, i principali rilievi formulati dalla CPDS e i corrispondenti feedback forniti dai Comitati di CdS. Tali prospetti sintetici vengono presentati ed esaminati in specifiche sedute dei Consigli di Scuola, in cui i Dean espongono le proprie indicazioni – con particolare riguardo ai punti segnalati dalle CPDS che non possono essere affrontati dai singoli CdS in quanto riguardano tematiche di carattere generale che fanno capo alla Scuola o all'Ateneo – e verificano che tutti gli aspetti sollevati dalle CPDS siano stati adeguatamente considerati all'interno dei CdS, anche attraverso l'esplicitazione delle ragioni che dovessero aver portato a non tradurli in azioni concrete. Anche questo iter procedurale è articolato in modo da assicurare, attraverso le interazioni che avvengono tra PQA, CdS, Dean e Consigli di Scuola, che gli input forniti dalle CPDS attivino i corretti processi di analisi e presa in carico.

- Il processo di aggiornamento dei programmi degli insegnamenti pubblicati online, che prevede un'interazione intensa tra PQA, direttori dei CdS, docenti responsabili dei singoli insegnamenti, CPDS e Dipartimenti così articolata:
 - Annualmente, in occasione della programmazione dell'offerta didattica di ciascun anno accademico, i responsabili degli insegnamenti del CdS sono chiamati ad aggiornare i rispettivi programmi destinati ad essere pubblicati su un'apposita area del sito web di Ateneo, verificando (e, se necessario, affinando) la chiara esplicitazione dei risultati di apprendimento attesi e delle loro modalità di verifica, nonché la loro adeguata corrispondenza, in modo da rispettare le indicazioni fornite dal PQA nelle linee guida appositamente predisposte per questa attività.
 - I programmi degli insegnamenti così messi a punto e aggiornati sono esaminati dai direttori del CdS (in base alle rispettive afferenze), che si assicurano che non vi siano sovrapposizioni, ridondanze o contenuti non corrispondenti con gli obiettivi formativi dei propri percorsi e che, nel loro insieme, essi consentano il raggiungimento dei risultati di apprendimento previsti al termine dei CdS.
 - Dopo essere stati eventualmente rivisti o corretti sulla scorta delle indicazioni fornite dai direttori dei CdS, i programmi sono pubblicati online qualche mese prima dell'avvio del nuovo anno accademico e, successivamente alla loro pubblicazione, le CPDS sono chiamate a esaminarne i contenuti – limitatamente agli insegnamenti obbligatori dei CdS di propria competenza – per verificare la chiarezza e la completezza di tutte le informazioni presenti (con particolare riguardo alle modalità didattiche e ai metodi di verifica dell'apprendimento) nonché l'adeguatezza di queste ultime in relazione ai risultati di apprendimento dichiarati, fornendo eventuali commenti o indicazioni di miglioramento nelle loro relazioni annuali.
 - Alla luce delle indicazioni fornite dalle CPDS, il PQA informa i docenti responsabili degli insegnamenti interessati della necessità di modificare i contenuti dei rispettivi programmi e i direttori e i gruppi di AQ dei CdS provvedono a sollecitare tali docenti (limitatamente agli insegnamenti afferenti ai propri percorsi) ad agire nella direzione auspicata dalle CPDS.
 - Alla ripresa del processo annuale di aggiornamento degli insegnamenti (richiamato nel primo punto elenco), il PQA verifica infine, con l'assistenza dei delegati alla didattica di ciascun Dipartimento, l'avvenuto corretto adeguamento dei contenuti di quei programmi segnalati come non pienamente conformi.
- Sul fronte della ricerca e della Terza Missione, le strutture centrali (costituite, oltre che dal PQA, dal Comitato Ricerca/*Research Committee* - RECO, dal Consiglio Accademico e, con specifico riguardo alla TM, dal Comitato Sostenibilità) interagiscono con quelle periferiche (rappresentate dai Dipartimenti e dalle singole unità organizzative responsabili di specifiche iniziative di TM) in modo vario e articolato. In particolare:
 - Il raccordo e le relazioni tra il RECO⁷ e i Dipartimenti sono molto stretti, sia per la stessa composizione del RECO, di cui fanno parte i docenti delegati dei Dipartimenti, che all'interno dell'organo esprimono le istanze delle strutture da essi rappresentate, sia per gli effetti che le proposte avanzate da questo stesso organo in termini di output scientifici da considerare come di maggior valore (e a cui associare più punti conseguibili da parte

⁷ Il RECO è l'organo centrale di Ateneo che, composto dai rappresentanti di ciascun Dipartimento e presieduto dal Dean alla Ricerca, elabora e definisce le regole e i criteri relativi alla valutazione delle pubblicazioni scientifiche, all'attribuzione dei fondi di ricerca ed all'incentivazione dell'attività di ricerca, che sono successivamente sottoposti all'approvazione del Consiglio Accademico.

dei docenti e ricercatori che li producono) hanno indirettamente sui processi di reclutamento e promozione sostenuti dai Dipartimenti (relativamente ai docenti senior, in possesso di un background scientifico già consolidato, ma anche a quelli junior, guardando in questo caso al “potenziale” esprimibile in termini di pubblicazione sulle riviste indicate come di maggior prestigio), in considerazione degli obiettivi che essi mirano a conseguire sul fronte della produttività e della rilevanza della ricerca svolta.

- Il processo di programmazione, monitoraggio e riesame periodico dell’attività di ricerca dei Dipartimenti prevede l’interazione tra una serie di organi e soggetti (PQA, Direttori e Consigli dei Dipartimenti, Delegati per il riesame della ricerca dipartimentale, Consiglio Accademico), schematizzabile sinteticamente come segue, che si rivela efficace per l’ampio coinvolgimento assicurato a più livelli grazie a un’attenta ripartizione di compiti e responsabilità:
 - Coerentemente con le linee generali di indirizzo definite dai vertici accademici, i Direttori dei Dipartimenti procedono periodicamente all’elaborazione dei piani triennali di sviluppo della ricerca (che contengono l’esplicitazione degli obiettivi e dei target quantitativi da raggiungere, delle strategie e delle azioni conseguenti da sviluppare e di corrispondenti indicatori per misurarne il grado di conseguimento), attenendosi alle indicazioni e ai format di riferimento forniti dal PQA;
 - Una volta verificata, a cura del Consiglio Accademico, la conformità agli obiettivi e alla strategia generale dell’Ateneo in materia di ricerca scientifica, i piani triennali sono approvati dai Consigli dei rispettivi Dipartimenti e quindi messi in opera sotto la supervisione dei Direttori;
 - Annualmente, sulla base degli indicatori di performance autonomamente raccolti e di quelli messi a disposizione dagli uffici amministrativi centrali e dal PQA, ciascun Direttore di Dipartimento compila e aggiorna i quadri iniziali della Scheda SUA-RD, mentre il Delegato al Riesame della ricerca dipartimentale (docente di ruolo del Dipartimento, esterno alla Giunta, a cui è affidato il compito di valutare criticamente il grado e le modalità di conseguimento degli obiettivi pluriennali di ricerca e di posizionamento del Dipartimento) provvede a formulare i propri commenti sulle evidenze emergenti compilando il quadro della SUA relativo al riesame della ricerca, in cui può fornire anche indicazioni riguardo alle possibili azioni di miglioramento da adottare;
 - Sulla scorta de dati rilevati e delle indicazioni espresse dal Delegato al Riesame della ricerca dipartimentale, il direttore di ciascun Dipartimento conferma o rivede gli obiettivi pluriennali definiti nel piano (e codificati nella scheda SUA-RD), dando attuazione agli interventi conseguenti e monitorandone gli sviluppi;
 - Al termine del periodo di riferimento dei piani triennali, i Direttori dei Dipartimenti rendicontano i risultati conseguiti e il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati in una relazione che viene trasmessa al Prorettore per la Ricerca e al Consiglio Accademico;
 - Per tutta la durata di questo processo, il PQA supervisiona il rispetto delle modalità e delle tempistiche di svolgimento delle diverse attività previste e verifica il corretto aggiornamento delle Schede SUA-RD, segnalando ai Direttori dei Dipartimenti e/o ai Delegati al Riesame le eventuali necessità di integrazioni o approfondimenti.
- Sul fronte della Terza Missione le singole iniziative, sviluppate dalle diverse strutture accademiche o unità organizzative, sono coordinate centralmente dal Consiglio Accademico e, limitatamente a quelle inerenti al tema della sostenibilità, dal relativo Comitato costituito a livello di Ateneo; tali organi centrali hanno il compito di indicare le priorità e le linee generali d’azione (in coerenza con quanto definito dal Piano

Strategico di Ateneo) e guidare i singoli attori nella pianificazione e nello svolgimento delle relative attività. Riguardo ai collegamenti tra centro e periferia, va segnalato che il sistema di rendicontazione e monitoraggio in via di predisposizione consentirà, a regime, di alimentare e gestire in modo strutturato le interazioni e i flussi informativi tra il Consiglio Accademico e il Comitato di Sostenibilità, da un lato, e le unità organizzative responsabili dei vari filoni di intervento, dall'altro.

1.3 Analisi degli indicatori di performance a livello di Ateneo

In questa sezione si riepilogano gli esiti dell'analisi di alcuni 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), tenendo conto dei dati disponibili più aggiornati (giugno 2020), mentre le tendenze e i risultati meritevoli di attenzione relativi a specifici Corsi di Studio saranno esaminati nel successivo cap.2.

A questo scopo, riprendendo l'approccio generale adottato dal Nucleo a partire dal 2016 (quando sono stati introdotti gli indicatori di "matrice" ANVUR), si è provveduto a selezionare un gruppo ristretto di indicatori sui quali soffermare i commenti, avendo presenti i seguenti fattori discriminanti (in parte rivisti rispetto a quelli applicati fino allo scorso anno):

- presenza di un andamento temporale caratterizzato da consistenti variazioni – positive o negative - dei valori registrati (dell'ordine di almeno il 10% nell'arco degli ultimi 5 anni);
- rilevanza delle grandezze e dei fenomeni monitorati, in termini assoluti e avendo riguardo al possibile impatto futuro sulle performance di Ateneo causato dall'insorgere della pandemia.

Sulla scorta di tali criteri è stata selezionata una rosa di 9 parametri, rispetto ai 30 messi a disposizione dall'ANVUR⁸, che sono riepilogati nella Tab.1.2 a pagina seguente (con l'indicazione della motivazione specifica che ne ha determinato la scelta). Con riguardo agli indicatori che mostrano un andamento sostanzialmente immutato nel tempo e, in tale situazione di stabilità, confermano la presenza di scostamenti più o meno ampi rispetto ai benchmark di riferimento nazionali o di area geografica (Nord-Ovest) ci si limiterà ad un loro rapido richiamo, rimandando per i dettagli ai commenti e alle spiegazioni riportati nelle relazioni degli anni precedenti (che restano tuttora validi).

In aggiunta, sarà oggetto di commento, come di consueto, anche il gruppo di sei indicatori da anni prescelti per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico 2016-2020 dell'Ateneo sul fronte della didattica (si veda la Tab.1.3 che segue), che quest'anno risultano particolarmente rilevanti dal momento che si avvicina la scadenza temporale fissata per il conseguimento dei target quantitativi stabiliti.

⁸ Sono esclusi i cinque indicatori di qualità della ricerca e dell'ambiente di ricerca (gruppo C, Allegato E DM 987/2016) che, essendo numericamente limitati, saranno tutti commentati (con l'esclusione dell'indicatore iAC1 riguardante i risultati dell'ultima VQR, che è rimasto invariato rispetto al valore pubblicato nel 2017 relativamente alla VQR 2011-14, non essendo stata ancora realizzata un'altra edizione del programma) all'interno del capitolo 3 riservato all'analisi della qualità della ricerca dipartimentale.

Tab. 1.2 – Set di indicatori di Ateneo di “matrice” ANVUR selezionati – area didattica

N.	Area	Indicatore	Motivazione della scelta
iA4	Attrattività	% iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo	Incremento del 13% dei valori negli ultimi 5 anni. E' inoltre utile monitorarne l'andamento in prospettiva dei possibili effetti legati alla pandemia
iA6	Occupabilità	% laureati occupati a 1 anno dal conseguimento del titolo (L)	E' utile monitorarne l'andamento in prospettiva dei possibili effetti legati alla pandemia (anche se la quota di laureati triennali che non prosegue gli studi è sempre molto ridotta)
iA10	Mobilità internaz.le	% CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale dei corsi	Incremento dei valori del 27% negli ultimi 5 anni. Da monitorare anche in prospettiva dei possibili effetti della pandemia sui valori dell'indicatore
iA11	Mobilità internaz.le	% laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	Incremento dei valori del 19% negli ultimi 5 anni. Da monitorare anche in prospettiva dei possibili effetti della pandemia sui valori dell'indicatore
iA12	Attrattività internaz.le	% studenti iscritti al I anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	Incremento dei valori del 56% negli ultimi 5 anni. Da monitorare anche in prospettiva dei possibili effetti della pandemia sui valori dell'indicatore
iA18	Efficacia	% laureandi che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studio	Da monitorare alla luce dell'andamento degli anni recenti (in generale in lieve calo, che assume proporzioni più consistenti per alcuni CdS)
iA21. bis	Regolarità	% studenti che proseguono la carriera nel sistema universitario al II anno nello stesso Ateneo	Da monitorare in prospettiva dei possibili effetti della pandemia sui valori dell'indicatore
iA25	Soddisfazione	Proporzione di laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio	Indicatore essenziale per monitorare la qualità percepita dei CdS
iA26	Occupabilità	Proporzione di laureati occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU)*	E' utile monitorarne l'andamento in prospettiva dei possibili effetti legati alla pandemia

Tab. 1.3 – Ulteriori indicatori rilevanti selezionati per misurare il conseguimento degli obiettivi di Piano Strategico relativi all'area della formazione (non rappresentati nel set di indicatori ANVUR)

N.	Indicatore	Obiettivo Strategico correlato	Target 2020
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 ⁹	Rafforzare il reclutamento di studenti internazionali di talento	18% (tutti i CdS)
iPS2	Media dei voti conseguiti nel percorso precedente dagli studenti immatricolati/iscritti al I anno ¹⁰		---
iPS3	N. opportunità di studio all'estero disponibili / N. studenti iscritti ai CdS potenzialmente in grado di partecipare ¹¹	Aumentare le opportunità di studio all'estero per gli studenti	50%
iPS4	N. di stage effettuati all'estero (curricolari e non) da parte degli studenti iscritti ai CdS (L, LM, LMCU)	Aumentare il n. di stage/tirocini svolti all'estero	1.500 (x anno)
iPS5	N. stage (curricolari e non) effettuati da studenti iscritti ai CdS (L) / N. studenti iscritti al III anno dei CdS (L)	Aumentare la % di studenti iscritti ai CdS di I livello che svolgono stage durante il percorso formativo	30%
iPS6	% laureati (LM) occupati all'estero a 1 anno dalla laurea sul totale dei laureati (LM) occupati	Aumentare la % di laureati occupati all'estero	30%

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

A.1 Attrattività (interna ed estera) dell'offerta formativa

Con riferimento all'attrattività, tralasciando come di consueto i dati assoluti relativi agli immatricolati e agli iscritti al I anno dei corsi di laurea magistrale, che in virtù del sistema di programmazione degli accessi in vigore con riferimento all'intera offerta formativa tendono a mantenersi sostanzialmente stabili nel corso degli anni (fatta eccezione per i casi di ampliamento del numero programmato degli studenti ammessi a specifici percorsi o di attivazione di nuovi CdS¹²), gli indicatori che il Nucleo ritiene opportuno commentare sono i seguenti:

- iA4 – *percentuale di iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo;*
- iA12 – *percentuale di studenti iscritti al I anno dei CdS che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero;*
- iPS1 – *percentuale di 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;*
- iPS2 – *media dei voti conseguiti nel percorso precedente dagli studenti immatricolati/iscritti al I anno.*

⁹ 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).

¹⁰ 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.

¹¹ 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.

¹² Questi ultimi eventi, in particolare, hanno fatto sì che nei 5 anni compresi tra il 2015 e il 2019 il numero complessivo degli immatricolati "puri" sia aumentato del 4% e quello degli iscritti per la prima volta ai corsi di laurea magistrale (LM) del 6,5%.

I dati relativi al primo indicatore considerato (**IA4**) mostrano che gli studenti magistrali provenienti da altri atenei italiani, dopo l'incremento registrato tra il 2017 e il 2018 (pari a circa il 12%), si mantengono stabili per il secondo anno consecutivo su una quota superiore al 36%: si tratta di un livello che non si discosta molto da quello che caratterizza in media le altre università italiane (che negli ultimi anni esprimono valori prossimi o superiori al 34%), mentre risulta leggermente inferiore rispetto ai valori espressi dagli atenei dell'area geografica Nord-Ovest (che, in media, evidenziano quote di studenti provenienti da altre regioni pari al 40% nelle ultime due rilevazioni in ordine temporale). Se le performance delle università appartenenti alla medesima area geografica trovano spiegazione nella capacità dimostrata negli anni recenti da buona parte degli Atenei del Nord Italia nel reclutare studenti triennali da altre regioni, in particolare del Centro-Sud¹³, per quanto riguarda la Bocconi i livelli conseguiti possono essere considerati pienamente in linea con la politica di attrattività perseguita dall'Ateneo, che mira da anni ad accrescere la quota di iscritti "esterni" soprattutto attraverso il reclutamento di studenti stranieri o in possesso di un background internazionale. A questo proposito, particolarmente significativo risulta l'esame dell'indicatore dall'**IA12** (percentuale di studenti iscritti al I anno dei CdS che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero), che ha mostrato una crescita progressiva dei valori negli ultimi cinque anni (dal 12% del 2015 a quasi il 19% del 2019) tale da dar luogo ad un incremento complessivo di oltre il 55%, che pone l'Ateneo in una posizione decisamente più avanzata rispetto a tutti i benchmark esterni di riferimento (che esprimono rapporti sempre inferiori al 7% nel periodo preso in esame).

Su questo stesso piano, guardando all'obiettivo del Piano Strategico 2016-'20 consistente nel raggiungimento di un'incidenza degli studenti internazionali complessivi pari al 18% del totale (a cui si collega il citato indicatore **iPS1**¹⁴), i dati relativi al quinquennio 2015-'16/2019-'20 - riepilogati nella Tab.1.4 che segue - evidenziano un incremento costante della quota di studenti con cittadinanza straniera, che ha coinvolto in modo più o meno consistente tutti i segmenti formativi, consentendo di oltrepassare, già nell'a.a. 2017-'18, il target fissato per il 2020 e di raggiungere il 21% nell'ultimo anno di rilevazione.

Tab. 1.4 – Indicatore *iPS1*: incidenza percentuale di studenti iscritti con cittadinanza straniera (andamento quinquennale 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
2019-20	19,1%	21,1%	39,6%	21,4%
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%

(*): sono esclusi dal computo il Corso di laurea magistrale a c.u. in Giurisprudenza (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).

¹³ Una tendenza che potrebbe modificarsi anche radicalmente nel prossimo futuro per via dei nuovi scenari che si affermeranno a seguito dell'emergenza sanitaria COVID-19.

¹⁴ 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 discriminare per il riconoscimento dello status di studente "internazionale".

Sul fronte, infine, della qualità degli studenti ammessi (indicatore **iPS2**), 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.1.5) mostrano che la selezione svolta all'ingresso dà luogo a risultati decisamente positivi: come si può notare, le medie dei voti conseguiti al 3° e 4° anno di Scuola Superiore dagli studenti che si immatricolano ai CdS di I livello e al corso magistrale a c.u. in Giurisprudenza sono in crescita nel periodo temporale considerato (raggiungendo, rispettivamente, le soglie di 8,4/10 e di 8,2/10 nell'a.a. 2019-'20), mentre la media dei voti ottenuti agli esami dei CdS triennali dagli studenti iscritti ai percorsi magistrali biennali si mantiene stabile con valori prossimi a 28/30.

Tab. 1.5 – Indicatore iPS2: Media dei voti conseguiti nel percorso precedente dagli studenti immatricolati ai CdS/iscritti al I anno (andamento quinquennale dei valori disaggregati per Scuola di riferimento)

A.a. Immatricolazione	Scuola Universitaria	Scuola di Giurisprudenza	Scuola Superiore Universitaria
2019-20	8.41/10	8.20/10	27.89/30
2018-19	8.31/10	7.90/10	27.91/30
2017-18	8.25/10	8.05/10	27.55/30
2016-17	8.30/10	7.87/10	27.49/30
2015-16	8.24/10	7.97/10	27.34/30

A.2 Regolarità dei percorsi formativi

Come già rilevato nelle precedenti relazioni annuali, nel suo insieme l'offerta formativa dell'Ateneo si caratterizza per un'elevata regolarità dei percorsi di carriera degli studenti, che è conseguenza, oltre della qualità degli studenti in ingresso, dell'attenzione posta dall'istituzione nel creare le condizioni affinché essi siano adeguatamente stimolati, seguiti e supportati nell'avanzamento degli studi. Per tale ragione il Nucleo non intende soffermarsi più di tanto su quest'area delle performance didattiche, limitandosi a constatare che per tutti i parametri proposti da ANVUR (iA1, iA2, da iA13 a iA17, da iA22 a iA24) i valori espressi sono molto positivi nel periodo considerato e sempre nettamente migliori dei benchmark di riferimento a livello nazionale e di area geografica.

Anche osservando l'unico indicatore di questo gruppo selezionato come meritevole di essere preso in esame (**iA21bis** - % studenti che proseguono la carriera nel sistema universitario al II anno nello stesso Ateneo) in quanto espressione non solo della regolarità di carriera degli studenti ma anche della capacità dell'Ateneo di far proseguire i loro studi al proprio interno, anche attraverso le dinamiche dei cambi di CdS, i dati mostrano una performance costante su livelli elevatissimi (dal 2014, anno di riferimento iniziale della rilevazione condotta su base nazionale dall'ANVUR, la quota non è mai scesa al di sotto di 97,6% - a fronte di valori medi nazionali e di area geografica oscillanti negli anni tra l'85% e l'89%). Al di là di questi valori consolidati che riguardano il passato, a parere del Nucleo sarà importante monitorare le future evoluzioni dell'indicatore, quando si manifesteranno appieno gli effetti della pandemia in corso, per verificare se l'Ateneo sarà in grado di mantenere intatta – pur nelle mutate condizioni di contesto – la capacità finora dimostrata di trattenere i propri studenti.

A.3 Mobilità internazionale degli studenti

In tema di mobilità internazionale sono diversi gli indicatori rilevanti, di provenienza sia esterna che interna, che è utile considerare alla luce dell'importanza da sempre riservata dall'Ateneo all'aspetto dell'internazionalizzazione dei percorsi di studio e della formazione degli studenti, che trova conferma in

alcuni 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.

Mentre per il primo obiettivo si è già avuto di verificare (nella precedente sez.A.1) gli ottimi risultati finora conseguiti dall'Ateneo, di seguito si forniscono alcuni commenti sintetici sui seguenti indicatori di riferimento per il monitoraggio degli altri due obiettivi strategici:

- **iA10** - % CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale dei corsi;
- **iA11** - % laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero;
- **iPS3** - Rapporto tra n. di opportunità di studio all'estero disponibili e n. di studenti iscritti ai CdS potenzialmente in grado di partecipare;
- **iPS4** - N. di stage effettuati all'estero (curriculari e non) da parte degli studenti iscritti ai CdS (L, LM, LMCU).

Partendo dall'**iA10** i dati disponibili¹⁵ evidenziano un incremento progressivo delle performance che ha portato la quota di CFU conseguita all'estero dagli studenti regolari a quasi il 10% nel 2018 dal 7,8% del 2015 (+27% circa). Considerevole, soprattutto per il dato di partenza già elevato, è anche la crescita espressa dai valori dell'indicatore **iA11**, che nel quinquennio 2015-19 passano dal 41% a quasi il 49% (+19%), testimoniando che nel 2019 un laureato su due ha avuto modo di effettuare un'esperienza di studio all'estero (acquisendo almeno 12 CFU). Per entrambi gli indicatori, i valori conseguiti dall'Ateneo risultano di gran lunga superiori, nell'intero periodo considerato, rispetto a quelli espressi dai benchmark di riferimento nazionali e di area geografica (che per l'iA10 non oltrepassano mai la soglia del 3% e per l'iA11 quella del 15%).

Un'ulteriore conferma della sempre più significativa proiezione internazionale che contraddistingue i CdS dell'Ateneo si ricava osservando l'andamento dell'indicatore interno **iPS3** utilizzato per misurare l'incidenza delle opportunità di mobilità internazionale offerte rispetto agli studenti aventi diritto, che mostra una notevole crescita nel quinquennio di riferimento (cfr. Tab. 1.6) e il raggiungimento, con un anno di anticipo, del target del 50% fissato dal piano strategico per il 2020.

Tab. 1.6 – Indicatore iPS3: rapporto tra posti disponibili per mobilità internazionale e utenti potenziali (andamento quinquennale dei valori complessivi e disaggregati per Scuola)

A.A.	Scuola Universitaria	Scuola Superiore Universitaria	Scuola di Giurisprudenza	Tot. CdS I e II livello
2019-20	53,6%	46,4%	48,1%	50,3%
2018-19	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%

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, media degli iscritti al IV ed al V anno del corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza.

¹⁵ Per questo indicatore i valori forniti dall'ANVUR si fermano al 2018.

Con riguardo, infine, all'ultimo obiettivo di internazionalizzazione previsto dal Piano Strategico (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 nuovamente quanto già indicato nelle precedenti relazioni in merito 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. L'effetto è stato duplice: da un lato, infatti, si è ridotto il numero di opportunità disponibili, e dall'altro lato molti studenti, a causa delle difficoltà esistenti e dei lunghi tempi di attesa spesso necessari per ottenere il nulla osta al trasferimento estero, hanno preferito svolgere lo stage curriculare in Italia.

La conseguenza è stata un'evidente inversione di tendenza del fenomeno, che ha portato il numero di stage all'estero dal valore massimo di 1.427 registrato nel 2015 a 1.230 del 2019. Alla luce di queste dinamiche, che con tutta evidenza subiranno un'ulteriore accentuazione a causa dell'emergenza epidemica nel frattempo sopravvenuta, si può facilmente prevedere che il target fissato dal piano strategico con riferimento a questo ambito non sarà raggiunto.

A.4 Occupabilità

Riguardo a questa fondamentale area di performance dei CdS il Nucleo ritiene opportuno commentare i seguenti indicatori interni ed esterni:

- tassi di occupazione dei laureati a 1 anno dal conseguimento del titolo (indicatori ANVUR *iA6* e *iA26*, considerati a livello aggregato e distinto per classi di CdS – *iC6* e *iC26*);
- incidenza dei laureati magistrali occupati all'estero a un anno dal conseguimento del titolo (*iPS6*);
- incidenza degli stage (curricolari e non) svolti da studenti iscritti al 3° anno dei Corsi di Laurea (*iPS5*).

Prendendo in considerazione i laureati triennali, dopo aver ricordato che coloro che decidono di non proseguire gli studi rappresentano tradizionalmente una porzione molto ridotta del totale dei laureati¹⁶ – aspetto che determina una più accentuata variabilità dell'indicatore di riferimento (**iA/C6**) per via dell'esiguità dei valori assoluti in gioco – e che l'indagine occupazionale svolta internamente dall'Università Bocconi, da cui derivano i dati pubblicati da ANVUR, utilizza modalità e criteri specifici, che differiscono leggermente da quelli adottati dal consorzio AlmaLaurea (che conduce questo tipo di survey per la maggior parte degli Atenei italiani¹⁷), si osserva che nel quadriennio 2015-'18¹⁸ i tassi di occupazione ad 1 anno dal conseguimento del titolo oscillano, per le due classi di laurea a cui afferiscono i CdS (L-18 e L-33), da un minimo del 70% - registrato dai laureati anno 2015 della L-18 - a un massimo dell'84% - relativo sempre alla stessa classe di laurea dell'anno 2018). Si tratta di una performance che può essere ritenuta largamente soddisfacente se si considera che, nel medesimo periodo temporale, i tassi medi relativi ai laureati degli altri Atenei italiani e di quelli dell'area geografica del Nord-Ovest nelle corrispondenti classi di CdS si posizionano su livelli sempre molto inferiori, con percentuali di occupati che non oltrepassano mai la soglia del 45% (cfr. Tab. 1.7).

¹⁶ Se si guarda alle ultime rilevazioni in ordine temporale la quota risulta costantemente prossima al 10%.

¹⁷ In particolare, oggetto di intervista sono unicamente i laureati triennali che non hanno continuato gli studi magistrali in Bocconi e sono considerati come “forza-lavoro” (denominatore del rapporto) i soli rispondenti che dichiarano di non aver proseguito gli studi dopo il conseguimento della laurea triennale (questo criterio è applicato – *ceteris paribus* – anche per l'indagine relativa ai laureati magistrali, che potrebbero proseguire gli studi – ad esempio – con un Dottorato di Ricerca).

¹⁸ A differenza degli altri dati occupazionali messi a disposizione dall'ANVUR (che si estendono anche alla rilevazione 2019), per l'indagine interna di Ateneo i risultati più recenti disponibili sono quelli riferiti al 2018 (riguardanti i laureati nell'a.a. di laurea 2016-'17).

Tab. 1.7 – % Laureati triennali occupati a 1 anno dal conseguimento del titolo: andamento temporale e confronto con i benchmark di riferimento esterni (dati complessivi – indicatore iA6 – e disaggregati per classi di corsi di laurea – iC6)

Anno	Media Scuola Universitaria Bocconi (iA6)	Media CdS L-18 (iC6)			Media CdS L-33 (iC6)		
		Bocconi	Italia	Nord-Ovest	Bocconi	Italia	Nord-Ovest
2018	79,6%	84,3%	31,1%	40,5%	76,2%	27,1%	39,0%
2017	72,9%	70,7%	33,0%	41,4%	75,8%	29,7%	41,6%
2016	78,5%	74,3%	30,9%	41,0%	83,0%	27,3%	39,1%
2015	74,0%	70,3%	31,6%	41,8%	77,9%	27,7%	43,8%

Tab. 1.8 – % Laureati magistrali biennali occupati a 1 anno dal conseguimento del titolo: andamento temporale e confronto con i benchmark di riferimento esterni (dati disaggregati per classi di corsi di laurea – indicatore iC26)

Anno	Media Scuola Graduate Bocconi	Media CdS LM-77			Media CdS LM-56			Media CdS LM-16		
		UB	Italia	Nord-Ovest	UB	Italia	Nord-Ovest	UB	Italia	Nord-Ovest
2018	95,2%	95,1%	70,4%	83,6%	95,2%	67,9%	86,0%	95,3%	83,1%	93,7%
2017	95,8%	95,8%	69,6%	82,5%	96,5%	66,2%	83,0%	95,0%	81,0%	92,3%
2016	94,8%	94,9%	67,4%	82,2%	95,5%	61,2%	81,6%	93,4%	77,8%	92,3%
2015	94,3%	94,6%	65,3%	80,9%	91,0%	59,3%	78,6%	95,3%	76,8%	92,6%

Tab.1.9 – % Laureati in Giurisprudenza occupati a 1 anno dal conseguimento del titolo: andamento temporale e confronto con i benchmark di riferimento esterni (indicatore iC26)

Anno	Media CdS LMG-01		
	Bocconi (CLMG)	Italia	Nord-Ovest
2018	94,9%	27,9%	41,0%
2017	91,4%	29,0%	44,8%
2016	92,7%	26,9%	40,4%
2015	91,5%	25,8%	38,3%

Decisamente favorevoli si confermano, ancora una volta, i dati relativi alle condizioni lavorative dei laureati dei percorsi magistrali (biennali e a ciclo unico) rilevate a un anno dalla laurea. L'indicatore **iA26** mostra, infatti, tassi di occupazione sempre superiori al 94% nel quadriennio considerato e maggiori di almeno 25 punti percentuali rispetto a quelli medi riferiti all'insieme degli altri Atenei italiani e a quelli dell'area geografica di riferimento. Anche l'analisi più precisa che tiene conto delle specifiche classi di CdS (iC26, cfr. Tabb. 1.8 e 1.9) evidenzia scostamenti positivi più o meno ampi (a seconda dei casi) rispetto ai corrispondenti benchmark esterni¹⁹, che vanno da un minimo di 9 punti percentuali (relativo all'ultima rilevazione disponibile in ordine temporale) per i CdS della classe economica – LM-56 ad un massimo di oltre 50 punti % per il CdS a ciclo unico in Giurisprudenza.

¹⁹ Con l'unica eccezione rappresentata dal percorso magistrale in Finanza (LM-16), che pur vantando tassi di occupazione molto elevati (pari o superiori al 95% nel periodo di riferimento, se si esclude il 2016), mostra performance simili a quelle degli analoghi corsi offerti dagli altri Atenei del Nord-Ovest. A questo riguardo, occorre tuttavia segnalare le peculiari condizioni che determinano l'emergere di questi valori, caratterizzate dal fatto che in tutta la macro-area Nord-Ovest sono complessivamente erogati solo altri due programmi nella classe LM-16, di cui uno ancora privo di laureati e l'altro con numeri decisamente più ridotti (da 30 a 50 laureati per anno rispetto a 170-200 del CdS in Finanza offerto da Bocconi).

Sul fronte dei risultati conseguiti in termini di inserimento lavorativo, un altro indicatore che il Nucleo monitora da anni – in quanto collegato ad un importante obiettivo strategico di Ateneo – è l'**iPS6**, che misura la quota di laureati magistrali biennali occupati all'estero a distanza di un anno dal conseguimento del titolo (sul totale dei laureati occupati). I dati relativi all'ultimo quadriennio disponibile (riportati nella Tab.1.10) mostrano un trend di lieve crescita nel biennio 2017-2018 che fa seguito ad alcuni anni in cui il tasso era stabile al 25%. Si tratta di un andamento che, tuttavia, difficilmente potrà proseguire alla luce del mutato contesto esterno (reso ancora più problematico dall'insorgere della pandemia da COVID-19) e, pertanto, l'obiettivo di piano strategico che prevede, entro il 2020, una quota di laureati occupati all'estero pari al 30% non sarà probabilmente raggiunto.

Tab.1.10 - *Andamento temporale dell'indicatore iPS6 (laureati LM occupati all'estero a 1 anno dalla laurea sul totale dei laureati occupati)*

Anno di laurea	% Laureati magistrali biennali occupati all'estero a 1 anno dalla laurea
2018	27,5%
2017	26,4%
2016	25,5%
2015	25,5%

Un ultimo aspetto che il Nucleo ritiene opportuno prendere in esame per la sua stretta connessione con le dinamiche occupazionali riguarda le esperienze di tipo lavorativo promosse e realizzate durante i percorsi di studio. A tal riguardo, come già ricordato nelle precedenti relazioni annuali, l'Ateneo ha inserito nel Piano Strategico 2016-20 uno specifico obiettivo consistente nell'innalzare al 30% la quota di studenti dei corsi di laurea che effettuano uno stage o un tirocinio – anche non curriculare – prima della laurea, riconoscendo l'importanza di creare sempre più opportunità di svolgimento di esperienze di questo tipo anche durante i percorsi di I livello (dopo aver reso, da anni, obbligatorio lo stage nell'ambito dei corsi di laurea magistrale).

Analizzando l'indicatore di riferimento per questo tipo di performance (**iPS5**), i dati riepilogati nella Tab.1.11 a pagina seguente evidenziano chiaramente il consistente e progressivo miglioramento compiuto negli ultimi anni, che è stato di dimensioni tali da permettere il raggiungimento, a livello complessivo della Scuola Universitaria, del target quantitativo del 30% previsto dal Piano Strategico con ampio anticipo e il superamento della quota del 50% nell'a.a. 2018-'19; per quanto riguarda i singoli CdS il quadro appare più disomogeneo, con alcuni programmi (come BEMACS o BIEM) che nell'ultimo anno di rilevazione si avvicinano o superano la soglia del 60% di studenti che possono vantare un stage prima della laurea, altri che mostrano quote più basse, ma comunque superiori al 40% (BIG e WBB), ed uno solo (il BESS) che registra una percentuale leggermente inferiore al target previsto per il 2020 (27%).

Tab. 1.11 – Andamento temporale dell'indicatore iPS5 (incidenza degli stage curricolari e non curricolari svolti da studenti iscritti al 3° anno dei corsi di laurea)

Corsi di laurea	A.A. di rif.	2018-19	2017-18	2016-17	2015-16	2014-15
Economia Aziendale (CLEAM)		51,7%	40,8%	34,3%	29,4%	27,2%
Economia e Finanza (CLEF)		51,9%	34,8%	34,6%	33,0%	30,4%
Economic and Social Sciences (BESS)		27,1%	33,1%	33,1%	30,9%	13,9%
Economia per Arte, Cultura e Comunicazione (CLEACC)		55,3%	40,8%	34,0%	28,6%	27,0%
International Economics and Management (BIEM)*		59,0%	50,4%	47,8%		
International Economics and Finance (BIEF)*		53,0%	60,9%	49,6%		
Bachelor in International Politics and Government (BIG)**		43,0%	41,7%			
Bachelor in Economics, Management and Computer Science (BEMACS)***		62,5%				
World Bachelor in Business (WBB)****		40,5%	28,3%	23,7%		
Media Scuola Universitaria		52,3%	42,5%	38,0%	33,4%	29,1%

(*): corso attivo dall'a.a. 2014-'15; (**): corso attivo dall'a.a. 2015-'16; (**): corso attivo dall'a.a. 2016-'17;

(****): 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 consistenza e qualità dei docenti presenti in organico (che per la precisione sono: iA5, iA8, iA9, iA19, iA27 e iA28) il Nucleo rileva l'assenza di novità rispetto al passato e il permanere di un andamento piuttosto stabile nel tempo. In virtù dell'approccio definito in premessa e ripreso all'inizio di questo paragrafo, non ritiene pertanto utile dilungarsi nel commento dei dati mostrati da tali indicatori, pur in presenza di valori che per alcuni di essi (nello specifico: iA5 “Rapporto studenti regolari/docenti” e iA19 “Percentuale di ore di docenza erogata da docenti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata”) continuano a posizionarsi al di sotto dei livelli espressi dai benchmark di riferimento nazionali e/o di area geografica²⁰; ciò in quanto restano valide le argomentazioni ampiamente fornite nelle corrispondenti sezioni delle precedenti relazioni annuali (a cui si rimanda per ogni dettaglio), le quali mirano a chiarire che i dati apparentemente sotto-performanti relativi a questi due indicatori sono essenzialmente da ricondurre ai criteri utilizzati per la definizione dei docenti “qualificati” da computare, rispettivamente, al denominatore e al numeratore dei due rapporti²¹ che non coincidono, se non parzialmente, con quelli del modello di *Faculty*

²⁰ Per quanto riguarda l'indicatore iA5 (in particolare la tipologia C, che è quella dell'area umanistico-sociale di essenziale riferimento per i CdS Bocconi), gli ultimi valori disponibili (riferiti all'anno 2019) evidenziano uno scostamento negativo che appare di lieve portata rispetto al benchmark costituito dagli altri atenei dell'area geografica Nord-Ovest (45,6 vs. 41,5) mentre è più accentuato se si prendono a riferimento tutti gli atenei italiani non telematici (che registrano, nello stesso anno, un valore complessivo medio pari a 34,2); per l'iA19 il divario si mostra, invece, piuttosto consistente rispetto ad entrambi i benchmark esterni (a fronte di una quota del 43,3% registrata da Bocconi nel 2019, il valore medio di area geografica nello stesso anno è pari a 60,2% e quello nazionale è pari a quasi il 67%).

²¹ Più precisamente, per la composizione dell'indicatore iA5 l'ANVUR ha deciso di prendere a riferimento solo le categorie rappresentate dai Professori e Ricercatori a tempo indeterminato e dai Ricercatori a tempo determinato di tipo A e B (di cui all'art.24 della L. 240/10), mentre per l'iA19 ha considerato il gruppo ancor più ristretto costituito esclusivamente dai Professori e Ricercatori a tempo indeterminato.

di impronta internazionale che la Bocconi da anni persegue²² e verso cui ha orientato gli sforzi di sviluppo, qualificazione e rafforzamento delle proprie risorse di docenza.

In questa sede si ritiene opportuno sottolineare solo che, poiché le suddette premesse producono come conseguenza quella di rendere alcuni degli indicatori di matrice ANVUR poco adatti a misurare l'effettivo grado di sostenibilità e di qualificazione del corpo docente dell'Ateneo, da alcuni anni il Nucleo ha suggerito agli organi di governo accademici di identificare e utilizzare dei parametri alternativi in grado di tenere maggiormente conto delle caratteristiche di una Faculty strutturata secondo un'impronta internazionale, che consentano possibilmente anche un'efficace comparazione con corrispondenti benchmark di rilievo europeo ed extra-europeo. Proprio di recente, il Prorettore per le Risorse Umane ha informato il Nucleo che l'Ateneo, cogliendo tale invito, ha individuato e deciso di adottare un indicatore per la misurazione dell'adeguatezza del corpo docente che si ispira ai parametri utilizzati da alcuni dei più riconosciuti sistemi di ranking internazionali (come *QS World University Rankings* e *Times Higher Education World University rankings*) per la valutazione, insieme ad altri, della dimensione relativa al "Teaching Quality". Gli indici presi a riferimento (denominati "Faculty/Student Ratio" o "Academic Staff/Student ratio"), oltre a permettere un'ampia confrontabilità con i valori espressi dalle principali Università estere con le quali Bocconi punta a raffrontarsi, si caratterizzano per il fatto di applicare, come criterio per la determinazione delle categorie di docenti da considerare, la stabilità del legame che essi hanno con l'istituzione (contemplando, quindi, l'inclusione anche delle posizioni a contratto di lunga durata come quelle, previste da Bocconi, dei *Lecturer*, degli *Adjunct Professor* e dei *Professor of Practice*). Nella relazione del prossimo anno si potranno fornire maggiori dettagli sulle modalità di costruzione dell'indicatore individuato e sui valori che esso esprime raffrontati con quelli di un insieme di istituzioni straniere prese come benchmark di riferimento.

C. Soddisfazione dei laureandi

A conclusione di questa disamina dei principali dati di performance relativi all'offerta formativa complessiva, il Nucleo intende commentare brevemente i valori espressi dalle due "misure" di sintesi della soddisfazione dei laureandi per i percorsi di studio svolti (**IA25** e **IA18**), che sono più dettagliatamente prese in esame nell'ambito del cap.5 della relazione annuale (anche se, per la diversa collocazione temporale di questo capitolo, i dati considerati si fermano alla rilevazione 2018 – a.a. di laurea 2017-'18).

A livello complessivo, i valori del primo indicatore si confermano ampiamente positivi: nel quinquennio 2015-'19 la quota di laureandi soddisfatti²³ si mantiene infatti in un range molto ristretto (tra il 91,5% e il 93,3%) ma comunque stabilmente sopra la soglia del 90%, mostrandosi sempre leggermente superiore ai livelli medi espressi dai benchmark di riferimento nazionali e di area geografica (che oscillano, nello stesso periodo, tra un minimo di 87,6% e un massimo del 90%).

Più interessante risulta l'esame dei valori dell'indicatore disaggregati per classe di laurea dei CdS offerti: restringendo il campo di osservazione alle ultime quattro rilevazioni in ordine temporale (cfr. Tab.1.12 a pagina seguente), si può notare come i più soddisfatti del percorso universitario svolto siano gli studenti del

²² Nello specifico, esso prevede l'inserimento in organico di una serie di figure che definiscono percorsi di reclutamento e carriera paralleli a quelli dei docenti di ruolo: si tratta, da un lato, dei profili di Full Professor, Associate Professor e Assistant Professor, che sostanzialmente corrispondono, a livello contrattuale e di impegni assunti, rispettivamente alle posizioni di Professore di I fascia, di Professore di II fascia e di Ricercatore di tipo A e B ex L. 240/2010); dall'altro lato, dei profili di *Lecturer*, *Adjunct Professor* e *Professor of Practice*, che sono caratteristici delle più prestigiose università e *Business School* straniere con le quali la Bocconi intende confrontarsi e che prevedono comunque una certa stabilità del rapporto e il soddisfacimento di rigorosi requisiti didattici e scientifici (accertati mediante procedure di selezione che sono accuratamente disciplinate dai regolamenti interni).

²³ 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.

CLMG (con valori che oscillano intorno al 95% nel periodo), quelli del BIG – classe L-36 (95% nel 2019, anno in cui si sono registrati i primi laureati di questo percorso) e quelli dei corsi triennali della classe aziendale L-18 (94-95% di valutazioni positive), mentre i laureandi che si mostrano relativamente meno soddisfatti sono quelli del corso magistrale in Finanza – LM-16 (83% nella rilevazione 2019, in lieve ma continuo calo nel quadriennio rispetto al 91% del 2016). Con favore si nota, invece, l’inversione di trend che sembra emergere (e che dovrà essere confermata nelle prossime rilevazioni) per i due percorsi magistrali in economia (classe LM-56), che evidenziano una quota di laureandi soddisfatti che torna a superare con decisione la soglia del 90%.

Per quanto riguarda i valori in calo emergenti con riferimento al CdS in Finanza, il Nucleo invita il Dean della Scuola Superiore Universitaria a tenere sotto stretta osservazione l’andamento futuro delle opinioni dei laureandi di questo percorso per accertare se si tratta di un fenomeno solo temporaneo, eventualmente collegato a fattori accidentali, o se siano presenti cause più strutturali che determinano un giudizio di apprezzamento meno diffuso e convinto rispetto agli studenti che completano gli altri corsi magistrali.

Tab. 1.12 – Indicatore iA25: trend temporale delle % di laureandi Bocconi soddisfatti distinte per classi di laurea

Anno di laurea	Valori medi per classe di corso di studi						
	L-18	L-33	L-36	LM-77	LM-56	LM-16	LMG-01
2019	94,0%	92,2%	95,0%	90,5%	92,2%	83,0%	95,6%
2018	94,3%	93,3%		91,5%	87,3%	86,7%	95,3%
2017	94,9%	94,0%		91,4%	88,2%	90,6%	94,7%
2016	94,3%	93,3%		92,9%	90,6%	91,3%	95,3%

Passando in rassegna l’indicatore **iA18**, nel quinquennio considerato i dati evidenziano una progressiva, per quanto lieve, riduzione della quota complessiva dei laureandi che si iscriverebbero nuovamente allo stesso corso di studio (dal 71% del 2015 a poco meno del 68% registrato nella rilevazione del 2019): si tratta di un andamento che, a parità di condizioni che da lunghi anni caratterizzano il processo di selezione e ammissione ai Corsi di Studio dell’Ateneo (che, come più ampiamente spiegato nel cap.5 della presente relazione, possono costituire per una parte degli studenti una fonte di potenziale insoddisfazione per una scelta di studi non corrispondente a quella “preferita”), merita di essere adeguatamente monitorato dai Dean delle due Scuole interessate (Universitaria e Superiore Universitaria), anche perché il trend opposto di miglioramento, per quanto marginale, registrato dai benchmark di riferimento esterni fa sì che per il terzo anno consecutivo le performance dei CdS Bocconi risultano, nel loro insieme, inferiori sia a quelle medie riferite ai CdS delle medesime classi degli atenei del Nord-Ovest (pari, nel 2019, al 71,4%) sia a quelle medie dei CdS delle stesse classi di tutti gli atenei italiani non telematici (71,6% nl 2019).

Anche in questo caso la distinzione delle performance in base alle classi di laurea dei CdS fa emergere alcune situazioni differenziate: se ci si sofferma sull’ultima rilevazione disponibile in ordine temporale (cfr. Tab. 1.13 a pagina seguente) si può notare che la quota più bassa di laureandi che ripeterebbe la stessa scelta si concentra nei CdS della classe triennale L-18 e nel corso magistrale in Finanza – LM-16 (che conferma, dunque, performance relativamente meno soddisfacenti pe entrambi gli indicatori), mentre i valori più elevati riguardano, in assoluto, il BIG - classe L-36 (con l’80% di laureandi che, se potesse tornare indietro, ripeterebbe il medesimo percorso)– e quindi il CLMG e i corsi magistrali della classe LM-56 (con percentuali superiori al 74%).

Se si esclude il caso specifico del CdS in Finanza, questi dati testimoniano che i percorsi caratterizzati da una forte differenziazione disciplinare rispetto alla restante offerta formativa dell'Ateneo (in particolar modo se rappresentano l'unica opzione possibile nell'ambito di una determinata classe di laurea) registrano una quota inferiore di laureandi "pentiti" della scelta compiuta, risentendo in misura minore del fenomeno della "concorrenza interna" tra corsi affini che incide nelle assegnazioni iniziali e inevitabilmente influenza le percezioni degli studenti (durante e al termine del percorso svolto).

Tab. 1.13 – Indicatore iA18: trend temporale delle % di laureandi Bocconi soddisfatti distinte per classi di laurea

Anno di laurea	Valori medi per classe di corso di studi						
	L-18	L-33	L-36	LM-77	LM-56	LM-16	LMG-01
2019	65,4%	69,7%	80,3%	67,5%	74,6%	65,5%	74,4%
2018	67,6%	74,1%		67,9%	71,4%	75,9%	75,2%
2017	69,8%	72,5%		65,8%	73,8%	72,9%	75,5%
2016	67,1%	76,7%		68,4%	72,3%	76,0%	74,6%

* * * * *

In conclusione, i valori degli indicatori fin qui commentati evidenziano come complessivamente l'Ateneo continui ad esprimere livelli di performance largamente soddisfacenti, soprattutto sui versanti dell'attrattività internazionale, della regolarità di carriera dei propri studenti, delle opportunità di mobilità internazionale e di stage ad essi offerte e, non ultimo, dell'inserimento lavorativo dei laureati, dimostrando di essere in grado di rispondere in modo adeguato alle esigenze di efficacia "interna" ed "esterna" dei CdS, non solo attraverso appropriate azioni di progettazione e aggiornamento dei contenuti e delle caratteristiche della propria offerta formativa, ma anche grazie alle iniziative promosse per assicurare un continuo e valido collegamento con il mercato del lavoro, già durante lo svolgimento dei percorsi di studio e al termine degli stessi.

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 da prassi adottata da alcuni anni, 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 2019), negli altri indicatori quantitativi monitorati internamente dall'Ateneo, nei rapporti di riesame ciclico dei CdS elaborati nel corso del 2019, nei verbali dei Comitati di CdS, nelle Relazioni delle CPDS – anno 2019, nei documenti di sintesi degli incontri dei Tavoli di consultazione degli stakeholder dei CdS, nei report statistici di riepilogo delle rilevazioni delle opinioni degli studenti sui servizi e le infrastrutture messi a disposizione dall'Ateneo, nei documenti prodotti dal PQA. In particolare, il Nucleo ha preso in considerazione:

1. 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;
2. l'azione di valutazione e controllo condotta dalle CPDS in merito a tale specifico processo, per verificare il grado di attenzione ad esso riservato da tali organi e l'eventuale formulazione, nell'ambito delle rispettive relazioni annuali, di indicazioni o raccomandazioni di miglioramento;
3. gli esiti delle attività dei Tavoli di consultazione degli stakeholder dei CdS;
4. l'attività di riesame ciclico dei CdS e i relativi rapporti elaborati e approvati nel corso del 2019;
5. gli esiti delle indagini sulla soddisfazione percepita dagli studenti e dai laureandi in merito ai servizi e alle infrastrutture offerti dall'Ateneo.

L'analisi delle suddette informazioni e attività è stata accompagnata dalla verifica diretta delle modalità e del livello di attuazione dei processi di AQ, che il Nucleo ha condotto in modo mirato proseguendo lo svolgimento di singole audizioni ai CdS. Nello specifico, nel 2019 è stato sottoposto ad audit il percorso magistrale in International Management, dal quale è emersa una piena e corretta applicazione dei meccanismi e delle procedure di AQ (per maggiori dettagli sugli esiti dell'audit si rinvia a quanto riportato nel successivo cap.4 della relazione).

Con riferimento al processo di monitoraggio annuale dei CdS, l'analisi delle schede compilate e approvate da rispettivi Comitati nel 2019 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, come di consueto, il Nucleo ritiene superfluo richiamare e commentare in questa sede, rimandando alle considerazioni generali di apprezzamento formulate nell'ambito del precedente cap-1) – alcuni andamenti o prestazioni meno favorevoli relativi a singoli percorsi formativi, che non prefigurano in ogni caso la presenza di situazioni critiche²⁴.

²⁴ 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.

Nella tabella che segue si richiamano in modo puntuale le situazioni più rilevanti, con l'indicazione dell'esito dell'autovalutazione svolta al riguardo dai rispettivi gruppi di Riesame.

Tab. 2.1 – Riepilogo schematico dell'analisi degli aspetti meno positivi emergenti dal monitoraggio annuale dei CdS – anno 2019

CdS	Indicatore	Descrizione andamento	Considerazioni svolte dal Gruppo di Riesame del CdS
CLEAM	iC18 (Percentuale di laureati che si iscriverebbe nuovamente allo stesso CdS)	Dopo aver rilevato un calo dal 71,4% al 64% tra il 2013 e il 2016, l'indicatore registra un leggero recupero dei valori e la percentuale si attesta intorno al 67% nel 2017 e nel 2018 (dato comunque inferiore ai benchmark di riferimento sia esterni che interni). *	I fattori che potrebbero influenzare questa valutazione sono: 1) possibile propensione a seguire CdS interamente in lingua inglese, maturata da alcuni degli studenti CLEAM che svolgono un semestre di studio all'estero; 2) la natura generalista del CdS, che potrebbe portare alcuni studenti a maturare durante gli studi un interesse per argomenti più focalizzati.
ACME	iC18 (Percentuale di laureati che si iscriverebbe nuovamente allo stesso CdS)	Nel 2018 il 55,6% dei laureati dichiara che si iscriverebbe allo stesso corso di studi, dato in diminuzione rispetto all'anno precedente (pari al 68,5%). *	Il Gruppo di Riesame ritiene che tale indicazione vada considerata alla luce del progressivo aumento dell'offerta formativa di percorsi magistrali dell'Ateneo, che permette agli studenti di approfondire temi prima appannaggio esclusivo di ACME anche in insegnamenti offerti da altri bienni. Come diretta conseguenza, si registra un lieve calo anche della soddisfazione complessiva dei laureando per il CdS frequentato (dal 92,2% nel 2017 all'88,9% nel 2018).
Management	iC18 (Percentuale di laureati che si iscriverebbe nuovamente allo stesso CdS) iC25 (Percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS)	iC18: la quota di laureandi che se potessero tornare indietro si iscriverebbero nuovamente al CdS, pur mostrandosi in miglioramento rispetto alla rilevazione precedente (55,8% rispetto a 51,7% del 2017), rimane inferiore a quella degli altri CdS della stessa classe offerti dall'Ateneo (media pari al 73,9%). iC25: la percentuale nel 2018 è pari al 90,0%, registrando una lieve riduzione dei livelli di soddisfazione rispetto alla rilevazione precedente (91,3% nel 2017). *	Il dato relativo all'iC25 può essere meglio interpretato se letto in parallelo con l'incremento della media dei voti conseguiti nel percorso triennale dagli studenti in ingresso (cresciuta di 1 punto tra l'a.a. 2015-'16 e l'a.a. 2018-'19). Una maggiore selezione all'ingresso può infatti aver inciso sulle aspettative degli studenti, cresciute rispetto a quelle degli studenti degli a.a. precedenti. Ciò si riflette anche sulla percentuale di laureandi che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di laurea (iC18). Le motivazioni che spingono i laureandi di Management a questo tipo di valutazione sono riconducibili, in modo prevalente, alla percezione che si tratti di un CdS di taglio più "generalista" rispetto ad altri CdS dello stesso Ateneo.
CLMG	iC24 (Percentuale di abbandoni dopo N+1 anni)	I valori si mostrano in peggioramento tra il 2017 (8,3%, pari a 24 studenti che hanno abbandonato il CdS) e il 2018 (11,1%, pari a 34 studenti).	Il Gruppo di Riesame non ritiene necessario programmare sin d'ora specifici interventi, ma approfondirà le ragioni alla base dell'andamento dell'indicatore, per comprendere se il dato del 2018 sia da imputarsi a una congiuntura temporanea o se invece sia l'inizio di un trend negativo. Si incaricherà quindi l'Ufficio Statistiche dell'Ateneo di monitorare gli abbandoni del CdS, anche per acquisire dati qualitativi che aiutino a comprendere i motivi per cui un numero maggiore di studenti compie questa scelta.

(*): sulle performance evidenziate da questo indicatore il Nucleo si sofferma con proprie analisi e indicazioni nel cap.5 (par. 5.5.B) della relazione, a cui si fa rinvio.

Tab. 2.1 (segue)

CdS	Indicatore	Descrizione andamento	Considerazioni svolte dal Gruppo di Riesame del CdS
CLES/BESS	iC24 (Percentuale di abbandoni della classe di laurea dopo N+1 anni)	L'indicatore risulta in crescita nell'ultimo triennio considerato, arrivando ad assumere un valore pari al 48% nel 2018, molto superiore rispetto al benchmark interno (rappresentato dal CdS BIEF, unico altro percorso triennale offerto dall'Ateneo nella classe L-33).	La crescita dell'iC24 al 48% è determinata prevalentemente da studenti che hanno cambiato il Corso di Studi all'interno della Bocconi (pari al 45%), agevolati dal fatto che fino a qualche anno fa i primi tre semestri didattici erano condivisi con altri CdS triennali offerti dalla Bocconi (c.d. "base comune" che coinvolgeva il CLEAM, il CLEF, il CLES, il BIEM e il BIEF). Da un approfondimento fatto dal Gruppo di Riesame sui dati più aggiornati elaborati internamente dall'Ufficio Statistiche emerge che la percentuale dei cambi di corso di laurea scende al 32% per il 2019 (coorte 2016-17, ultima coorte CLES) e tende a ridursi nettamente per la coorte 2017-18, I anno BESS (i dati parziali relativi ai cambi di CdS mostrano una percentuale pari al 2,1%). Ciò serve ad attestare come la profonda revisione del CdS e il fatto che il BESS non faccia più parte della "base comune" abbiano portato a incidere in modo drastico sul fenomeno della prosecuzione degli studi, che impatta sull'iC24 e i cui effetti si vedranno sull'indicatore solo tra qualche anno.
CLEACC	iC11 (Percentuale di laureati entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero)	La percentuale, per quanto elevata (39%), risulta inferiore rispetto al benchmark interno di Ateneo (la quota media degli altri CdS della stessa classe è pari a 46,8% nel 2018).	La natura specifica e tematica del CdS all'interno della rosa degli altri CdS della classe L-18 offerti dall'Ateneo riduce, da una parte, il numero di insegnamenti opzionali specificamente dedicati al programma e, dall'altra, il numero di insegnamenti impartiti all'estero con cui effettuare conversioni. Sono comunque state adottate alcune misure al fine di facilitare gli scambi (quali, ad esempio, la possibilità di convertire gli insegnamenti di Scienze delle Finanze e di Diritto Commerciale). L'aumento del valore dell'indicatore registrato a partire dal 2016 potrebbe essere l'effetto di tali misure.

Riguardo alle verifiche eseguite dalle CPDS, l'esame delle relazioni predisposte da tali organi con riferimento all'anno 2019 ha permesso al Nucleo di constatare la conferma di giudizi di complessiva adeguatezza dell'attività di monitoraggio svolta dai gruppi di riesame dei CdS, a cui si accompagna l'assenza di indicazioni di aspetti da tenere maggiormente sotto controllo o di suggerimenti di miglioramento relativamente alle analisi e alle disamine svolte, segno che le CPDS reputano che tale processo sia condotto in modo corretto ed esauriente dai Corsi di Studio.

In relazione al processo di consultazione in itinere degli stakeholder e ai loro esiti, nel corso del 2019 si sono tenuti tre incontri di altrettanti Tavoli permanenti a tal scopo costituiti, che hanno avuto come oggetto specifico 5 CdS. In particolare:

- il corso triennale CLEF e i percorsi magistrali AFC e Finanza sono stati esaminati nell'ambito del Tavolo di area "Finance & Accounting";
- i corsi magistrali Management (M) e Marketing Management (MM) nell'ambito del Tavolo di area "Management 1";
- il corso magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (CLMG) da parte del Tavolo di area "Law".

Nella tabella 2.2 che segue si riepilogano le principali evidenze raccolte da tali incontri per ciascun CdS oggetto di attenzione.

Tab. 2.2 – Riepilogo degli esiti dei Tavoli di consultazione degli stakeholder dei CdS svolti nel corso del 2019

CdS	Evidenze emerse dai Tavoli di consultazione
<i>CLEF</i>	La preparazione e le competenze acquisite da studenti e laureati sono ritenute in linea con le caratteristiche richieste e le discipline insegnate sono considerate in grado di permettere l'acquisizione di solide conoscenze di base, che possono essere poi approfondite proseguendo gli studi con un percorso di laurea magistrale. Gli employer suggeriscono di anticipare alcune discipline affrontate nella laurea magistrale (con particolare riferimento al coding - Python e R, Matlab - e alle discipline relative ai rischi non finanziari), in modo da consolidare alcune conoscenze e dedicarsi ad un ancor maggiore approfondimento nel corso del successivo biennio. Inoltre, al termine del percorso triennale, potrebbe essere utile offrire agli studenti un percorso di accompagnamento propedeutico all'ingresso nel mondo del lavoro.
<i>AFC</i>	Complessivamente il piano degli studi è reputato valido e capace di fornire una solida preparazione in materia contabile. Alcuni rappresentanti del mondo del lavoro hanno suggerito di approfondire ulteriormente alcune tematiche, quali ad esempio il project management e l'analisi dei dati, ed altri hanno sottolineato l'importanza di proseguire nel rafforzamento delle competenze "soft", sulle quali il CdS pone già una forte attenzione.
<i>Finanza</i>	Nell'insieme, il piano studi è ritenuto impegnativo per l'approccio fortemente quantitativo che lo caratterizza ma in grado di fornire ai laureati una solida preparazione tecnica. Diversi employer presenti hanno sottolineato l'importanza di rafforzare l'attenzione, in parte già prestata dal CdS, allo sviluppo di alcune competenze di tipo soft che risultano molto richieste negli ambiti professionali di riferimento.
<i>M</i>	I rappresentanti dei settori professionali di riferimento intervenuti hanno apprezzato l'impronta generalista del percorso formativo e il fatto che esso permetta l'acquisizione di forti competenze nelle materie del Business Controlling e della Finanza, che potrebbero essere affiancate da un potenziamento di quelle relative agli ambiti del Marketing, della Supply Chain, della Sostenibilità e del Coding.
<i>MM</i>	Complessivamente, i rappresentanti dei settori professionali di riferimento intervenuti ritengono che il CdS fornisca una preparazione completa e profonda sui temi del Marketing. Tra i suggerimenti più ricorrenti formulati, si segnala quello rivolto all'arricchimento ulteriore dell'offerta didattica integrando il Marketing digitale con quello tradizionale e approfondendo le tecnologie Cloud, temi che permetterebbero di accrescere la competitività dei profili dei laureati in ambiti ancora non particolarmente sviluppati in Italia.
<i>CLMG</i>	Le organizzazioni e gli studi professionali che hanno avuto modo di inserire gli studenti e i laureati CLMG li ritengono in possesso di competenze adeguate alle esigenze mercato del lavoro e apprezzano il "progetto formativo" del Corso di Studio, che ha tra gli elementi di forza, oltre alla propensione internazionale, lo sviluppo di una buona dimestichezza con le discipline quantitative ed economiche. Richiamando la tendenza alla crescente specializzazione delle professioni legali, diversi interlocutori esterni partecipanti al Tavolo hanno suggerito una possibile revisione dei major del CdS al fine di prevedere specializzazioni settoriali e condividere un approccio internazionale/comparativo trasversale ai differenti percorsi (e non caratteristico di un indirizzo specifico). Per quanto riguarda i temi di approfondimento, alcuni employer hanno invitato a curare maggiormente la preparazione in ambito privatistico e civilistico e ad arricchire ulteriormente il portafoglio degli insegnamenti opzionali.

In merito all'attività di riesame ciclico - che nel 2019 ha coinvolto 6 CdS (il triennio BIEF, i bienni IM, CLELI, EMIT e GIO e il quinquennio in Giurisprudenza) - i rapporti elaborati e approvati dai rispettivi Comitati di CdS (che il Nucleo ha avuto modo di esaminare con attenzione) risultano adeguatamente articolati e approfonditi, oltre ad essere aderenti al format e alle linee guida fornite dal PQA per la stesura di tali documenti. Per quanto essi evidenzino situazioni complessivamente soddisfacenti, in termini sia di

performance che di generale corretta applicazione dei principali requisiti del sistema di AQ, non manca la programmazione di opportuni interventi di miglioramento, alcuni dei quali di portata rilevante, da realizzare nel medio periodo per il conseguimento di determinati obiettivi (che sono riepilogati, per ciascun CdS, nella tabella che segue); ciò dimostra come sia stato colto appieno il principio della ricerca del continuo miglioramento - anche in presenza di condizioni che potrebbero indurre al mantenimento dello status quo - che è alla base dei processi di AQ.

Tab. 2.3 – Riepilogo degli obiettivi di miglioramento definiti nei rapporti di riesame ciclico dei CdS – anno 2019

CdS	Obiettivi di miglioramento
<i>BIEF</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento della rappresentanza degli employer dell'area di Finanza all'interno del Tavolo di consultazione degli stakeholder del CdS. - Formalizzazione dei momenti di incontro con i rappresentanti degli studenti, al fine di avere una traccia documentale scritta delle indicazioni e delle richieste da loro espresse, così come delle decisioni assunte.
<i>CLELI</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforzamento delle competenze degli studenti in ambito tributario. - Sensibilizzazione dei docenti a partecipare ai corsi di aggiornamento organizzati dal centro BUILT. - Formalizzazione degli incontri con i rappresentanti degli studenti di classe.
<i>EMIT</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforzamento delle competenze degli studenti negli ambiti di data analysis e business analytics in risposta alle richieste degli stakeholder interpellati durante il Tavolo di Consultazione svolto nel 2018. - Assicurazione di una migliore interazione fra i contenuti degli insegnamenti del CdS. - Supporto degli studenti nello sviluppo della tesi finale e miglioramento della comunicazione in merito all'allineamento del CdS con le figure professionali richieste dal mercato del lavoro. - Potenziamento del processo di condivisione tra i docenti di alcune best practice di modalità didattiche innovative. - Allineamento delle conoscenze di base degli studenti con riferimento ai software specifici utilizzati per l'analisi dei dati (come STATA e SAS) da poter applicare successivamente in diversi contesti/insegnamenti. - Predisposizione di una documentazione sistematica delle indicazioni e delle richieste espresse dagli studenti negli incontri periodici organizzati dalla Direzione del CdS.
<i>GIO</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Aggiornamento della struttura e dei contenuti dei major per assicurare la permanenza della loro rispondenza alle evoluzioni dei fabbisogni dei settori professionali di riferimento. - Rafforzamento delle capacità di 'critical thinking' degli studenti. - Miglioramento del processo di condivisione tra i docenti dei metodi didattici e delle modalità di esame utilizzati. - Rafforzamento delle relazioni con gli alumni sia aumentandone il senso di appartenenza sia utilizzando pienamente i loro input (sia formali che informali). - Documentazione più formalizzata del processo di consultazione periodica dei rappresentanti degli studenti di classe.
<i>IM</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforzamento delle competenze degli studenti connesse all'evoluzione del mondo del lavoro con particolare attenzione alle competenze in ambito tecnologico. - Rafforzamento dei momenti di condivisione formalizzata delle best practice tra i docenti del CdS, supportando i docenti che ne sentano la necessità. - Attuazione di una verifica strutturata dell'efficacia degli interventi di miglioramento definiti. - Incremento ulteriore del numero degli studenti che svolgono attività di stage all'estero.
<i>CLMG</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Perfezionamento/completamento del processo di revisione dei contenuti del CdS comprensivo di modifica dell'ordinamento didattico. - Accrescimento del livello di informazioni acquisite con il monitoraggio sistematico dell'andamento delle prove d'esame e definizione delle modalità di gestione delle situazioni critiche da esso evidenziate, soprattutto con riguardo agli studenti in debito di esame. - Realizzazione di una maggiore e più aperta condivisione delle buone prassi didattiche tra i docenti del CdS. - Predisposizione di un più strutturato e documentato processo di verifica dell'adeguatezza e dell'efficacia delle azioni di cambiamento e/o miglioramento definite e poste in essere.

In relazione, infine, al grado di soddisfazione espresso da studenti e laureandi per i servizi di supporto e le infrastrutture offerti, dopo aver ricordato che essi sono organizzati e gestiti centralmente dall'Ateneo e messi a disposizione in modo sostanzialmente indistinto agli studenti di tutti i CdS erogati (con le dovute lievi differenziazioni previste per i due cicli formativi al fine di tenere conto di alcune specifiche esigenze che li riguardano), il Nucleo può constatare con favore che le valutazioni espresse attraverso le due indagini condotte in momenti temporalmente differenti (anche della carriera degli studenti)²⁵ continuano a mostrarsi largamente positive con riferimento alla quasi totalità degli aspetti considerati, con punteggi medi complessivi che, avendo riguardo alle ultime rilevazioni disponibili in ordine temporale (edizione 2017-'18), oscillano da un minimo di 6,69 (su una scala da 1 a 10) assegnato all'aspetto della comodità degli orari di apertura del desk dedicato dell'ufficio *Academic Affairs* ad un massimo di 8,61 riguardante la funzionalità delle attrezzature audiovisive e multimediali presenti nelle aule.

L'unica eccezione a questo quadro indubbiamente soddisfacente, che risulta confermato anche dai commenti e dai rilievi riportati dalle CPDS nelle loro relazioni annuali (Quadro B) e dalle considerazioni espresse dai Gruppi di Riesame dei CdS nell'ambito dei rispettivi rapporti ciclici, riguarda l'indicazione di non adeguato funzionamento della rete WiFi riscontrato in alcune residenze universitarie (per i cui dettagli e le misure corrispondentemente adottate dai vertici amministrativi dell'Università si rimanda a quanto riportato nel cap.5.3.3 della relazione).

In conclusione, alla luce della documentazione e di tutte le informazioni e le 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 accurato, dando evidenza di una generalizzata attenzione a tenere sotto controllo il buon andamento dei percorsi formativi: sia i dati e le informazioni acquisite che fanno capo all'attività di consultazione in itinere degli stakeholder dei CdS e ai processi di riesame (monitoraggio annuale e di riesame ciclico) sia gli elementi raccolti direttamente nell'ambito delle 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 estensivamente in modo corretto e non siano rilevabili elementi di criticità con riferimento ai punti di attenzione previsti dal Requisito R3.

Proprio su questo fronte, appare importante segnalare anche che, nel mese di maggio 2020, il Nucleo ha provveduto a compilare (e caricare nell'apposita area della piattaforma online "*nuclei.cineca.it*") le "schede di verifica superamento criticità" predisposte dall'ANVUR e richieste per dar conto del seguito dato alle raccomandazioni poste dalla CEV al termine della visita di accreditamento periodico (svoltasi in Bocconi nel mese di ottobre 2016). Nello specifico, le indicazioni di criticità fanno capo a tre CdS valutati (CLEAM, CLES e CLMG) e riguardo a ciascuna di esse il Nucleo ha espresso nelle schede il proprio giudizio positivo avendo accertato l'adeguatezza e l'efficacia delle azioni poste in essere per accogliere le raccomandazioni formulate e migliorare l'applicazione dei relativi processi di AQ.

²⁵ Si tratta di due rilevazioni distinte così caratterizzate:

1. la prima, in cui gli studenti che hanno terminato un anno di corso (sia dei programmi triennali che di quelli magistrali biennali o a ciclo unico) e si iscrivono all'anno successivo sono invitati a valutare alcuni servizi con cui, tipicamente, hanno a che fare fin dall'inizio della carriera universitaria o anche prima dell'effettiva iscrizione a un corso di studio (come l'orientamento universitario, l'ufficio ammissioni, l'ufficio *Academic Affairs*);
2. la seconda, condotta al termine del percorso universitario nell'ambito della più ampia indagine sistematica di "Valutazione dell'esperienza universitaria", in cui gli studenti in procinto di laurearsi sono chiamati ad esprimere le proprie impressioni sulle infrastrutture utilizzate e su un rimanente gruppo di servizi che riguardano attività o risorse utilizzate in una fase più avanzata degli studi (es. Biblioteca, mobilità internazionale, attività extra curriculari, career service).

Tornando al requisito di AQ R3 e ai singoli indicatori di cui esso si compone, il Nucleo intende infine evidenziare i seguenti elementi che testimoniano come nel corso dell'ultimo anno sia proseguito lo sviluppo di iniziative 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 sono sottoposte a verifica periodica attraverso il processo di consultazione in itinere degli stakeholder che si basa essenzialmente sulle riunioni dei Tavoli permanenti cui si è accennato sopra; sulla scorta delle evidenze raccolte in tali occasioni, se ritenuto necessario e/o opportuno, i CdS provvedono ad aggiornare in maniera corrispondente i contenuti e le caratteristiche della propria offerta formativa (così come realizzato, ad esempio, dal CLMG con la revisione della struttura del piano degli studi, e la corrispondente modifica di ordinamento resa effettiva dall'a.a. 2020-'21, attuata anche per dar seguito alle indicazioni di adeguamento emerse nel Tavolo di consultazione dell'area "Law", oppure dal corso magistrale EMIT, che ha deciso di accrescere le competenze trasmesse agli studenti nelle materie di Data Analysis e Business Analytics in risposta alle richieste formulate dagli stakeholder del proprio Tavolo di riferimento).

- 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"*)

Sul fronte dell'internazionalizzazione, dopo l'attivazione nell'a.a. 2018-'19 di due nuovi CdS magistrali biennali (*Data Science and Business Analytics* e *Politics and Policy Analysis*) e, nell'a.a. 2019-'20, di un ulteriore percorso magistrale in *Cyber Risk Strategy and Governance*²⁶, dall'a.a. 2020-'21 anche il portafoglio dei corsi di laurea è stato arricchito con l'aggiunta di un nuovo percorso triennale in *Mathematical and Computing Sciences for Artificial Intelligence*, afferente tra l'altro ad una classe del tutto nuova per l'Ateneo (L-35 Scienze matematiche). Tutti questi nuovi percorsi sono interamente impartiti in lingua inglese e contribuiscono a rendere l'offerta di I e II livello dell'Ateneo ancora più internazionale (con 15 CdS, su 24 complessivi nell'a.a. 2020-'21, aventi queste caratteristiche), oltre che più varia e articolata sotto il profilo disciplinare.

- 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 si segnala, quale principale novità intervenuta nel 2019, l'inaugurazione nel mese di novembre del nuovo Campus Bocconi, che comprende un pensionato da 300 posti letto, quattro edifici destinati ad ospitare la nuova sede della SDA Bocconi School of Management e un centro sportivo polifunzionale (che sarà operativo nel 2021), dotato di due piscine coperte (di cui una olimpionica), un'area fitness, un campo da basket/pallavolo e una running track al coperto, con tribune capaci di ospitare circa mille persone. Le 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. Così come il parco circostante, anche il centro sportivo sarà aperto alla collettività.

Con riferimento alle risorse tecnico-amministrative, è opportuno menzionare il percorso di riorganizzazione avviato nel 2019 dalla nuova governance amministrativa con l'obiettivo di garantire processi operativi efficienti e servizi di qualità sempre migliori, assicurando sia innovazione che valorizzazione delle competenze interne esistenti.

²⁶ Il programma è afferente alla classe LM-91 (Tecniche e metodi per la società dell'informazione) ed è offerto come corso interateneo insieme al Politecnico di Milano con rilascio di titolo congiunto.

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

La 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: oltre a quelli già richiamati sopra (come il rafforzamento delle competenze trasmesse in ambito tributario, individuato dal gruppo di riesame del CLELI in occasione della stesura del rapporto ciclico per dar corso alle indicazioni migliorative raccolte presso gli stakeholder, o lo sviluppo di contenuti di Data Analysis e di Business Analytics pianificato nel rapporto di riesame ciclico del CdS EMIT sempre per rispondere ad una sollecitazione proveniente dal Tavolo di consultazione degli stakeholder) è possibile aggiungere qui l’iniziativa indicata nella SMA 2019 del triennio CLEF, in cui la direzione del CdS, al fine di accrescere la soddisfazione dei laureandi per il percorso formativo, ha deciso di introdurre alcuni cambiamenti nel piano degli studi, tra cui l’inserimento al terzo anno di insegnamenti obbligatori impartiti in lingua inglese (in aderenza alle richieste di una maggiore internazionalizzazione del programma provenienti dagli studenti).

2.2 Esame di alcuni dati di performance dei CdS (aggiornati al mese di giugno 2020)

2.2.1 Premessa

Come ormai avviene sistematicamente ogni anno, nel mese di luglio 2020 il PQA ha provveduto a:

- trasmettere ai rispettivi gruppi di riesame dei CdS le schede di monitoraggio (SMA) messe a disposizione dall’ANVUR (aggiornamento al 27.06.20), 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. 2.4 a pagina seguente), 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).

In attesa di conoscere gli esiti di quest’edizione del processo di monitoraggio delle performance dei CdS²⁷ - e ad integrazione dei commenti riportati nel precedente paragrafo (che si riferiscono alle schede compilate lo scorso anno) - il Nucleo intende soffermarsi qui solo su alcuni indicatori aggiornati ai dati più recenti che fanno emergere situazioni particolari, identificate da valori anomali o inferiori ai benchmark esterni, che si estendono trasversalmente a più CdS e che meritano di essere da subito adeguatamente commentate²⁸.

²⁷ La scadenza interna fissata per la formulazione dei commenti con cui integrare le SMA è il 30.09.2020, mentre quella per l’approvazione definitiva delle schede da parte dei rispettivi Comitati di CdS è il 31.10.2020.

²⁸ 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. 2.4 – Set di indicatori di riferimento per il monitoraggio dei CdS (in verde sono evidenziati quelli selezionati come rilevanti dal Presidio di Qualità di Ateneo)

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 e 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)
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 messi a disposizione dall'ANVUR alla fine del mese di giugno 2020, e dal confronto del loro andamento in rapporto ai valori medi di riferimento esterni (area geografica Nord-Ovest e Atenei italiani non telematici), si rileva il persistere di alcune situazioni anomale, trasversali a più percorsi formativi, che riguardano (come sempre) 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 registrati nel 2019 si confermano, come quelli del precedente quadriennio, più elevati (e quindi peggiori) rispetto a quelli benchmark per buona parte dei CdS erogati (quasi tutti i corsi di laurea magistrali, incluso quello a ciclo unico in Giurisprudenza, con scostamenti che in alcuni casi risultano minimi e in altri più marcati).

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 i CdS che registrano percentuali sotto benchmark (17 su 23, se si prendono a riferimento i valori medi relativi agli atenei della medesima area geografica, e 18 su 23 se il confronto viene effettuato con i valori medi nazionali).

Per entrambi gli indicatori si riproducono in modo più o meno analogo nei diversi CdS le performance osservate a livello aggregato di Ateneo, che trovano fondamento nella particolare composizione che caratterizza il corpo docente Bocconi e che, a parere del Nucleo, non individuano in alcun modo la presenza di situazioni di criticità, così come già accennato nel precedente capitolo (par.1.3-B) e più ampiamente descritto nelle precedenti relazioni annuali (a cui si fa rinvio per maggiori dettagli).

Relativamente all'**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 a livello complessivo di Ateneo dà luogo a valori ampiamente positivi in termini assoluti e sempre migliori rispetto ai benchmark esterni²⁹, sono solo due i CdS che per l'anno 2019 evidenziano rapporti inferiori al 100% (e anche alle medie di riferimento nazionali e di area geografica):

- il triennio BIG, che mostra un valore dell'indicatore pari al 71,4% (in calo rispetto all'89% del 2018) in ragione della presenza di 2 docenti di riferimento non appartenenti a SSD di base o caratterizzanti del CdS (ma ad un settore affine).
- Il biennio DSBA, che nel 2019 conferma il rapporto pari al 50% già registrato nel 2018 (anno di prima attivazione del percorso) per via della presenza di soli 3 docenti di riferimento, rispetto ai 6 previsti, appartenenti a SSD di base o caratterizzanti.

Il miglioramento riscontrato, a livello generale, nei valori dell'indicatore, che fa sì che i CdS che possono vantare quote pari al 100% siano ormai quasi la totalità, è molto apprezzato dal Nucleo; allo stesso tempo, il persistere di un rapporto inferiore alla soglia dei 2/3 (considerata da ANVUR come il livello di riferimento per misurare la qualificazione dei docenti "dedicati" a un CdS) per il percorso magistrale DSBA, che in parte si giustifica con il fatto che questo programma formativo appartiene ad un'area disciplinare verso la quale l'Ateneo si è indirizzato solo di recente, induce comunque il Nucleo a sollecitare tutti i soggetti responsabili (a partire dal direttore del CdS e dal Dean della Scuola Superiore Universitaria) ad intervenire per cercare di sanare al più presto tale situazione di inadeguatezza.

²⁹ Cfr. Cap.1, par. 1.3-B.

In relazione, infine, agli **indicatori iC27** (rapporto studenti iscritti/docenti complessivo) e **iC28** (rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti), che calcolati a livello complessivo di Ateneo si sono sempre mostrati positivi (con valori che, nel quadriennio in esame, risultano anche largamente inferiori – e quindi migliori – rispetto alle medie di riferimento di area geografica e nazionali), è opportuno sottolineare che fino al 2016 si rilevavano 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 esterni. Come accuratamente spiegato nelle precedenti relazioni annuali, questi valori palesemente anomali erano, in gran parte, effetto delle modalità di imputazione ai singoli CdS delle ore di docenza erogate nell’ambito degli insegnamenti comuni³⁰ 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”³¹ 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 ovviare a tale inconveniente, a decorrere dall’offerta formativa 2017-’18, è stato introdotto un meccanismo di attribuzione degli insegnamenti opzionali comuni basato sull’applicazione di un algoritmo³² 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 2.6 e 2.7 che seguono), dando luogo a rapporti che tendono ad essere via via più equilibrati e in linea con quelli medi nazionali e di area geografica. Se si guarda, in particolare, al 2019 si può rilevare la presenza di scostamenti negativi generalmente di lieve entità rispetto a uno o a entrambi i benchmark di riferimento (evidenziati in colore grigio nelle tabelle) che riguardano alcuni CdS magistrali e che assumono consistenza più rilevante – a valere su entrambi gli indicatori – solo per i percorsi ESS ed EMIT.

³⁰ 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).

³¹ 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).

³² Per i dettagli relativi alla composizione di questo algoritmo di calcolo si rinvia alla Relazione 2016 (par. 2.2.2).

Tab. 2.6 - Indicatore iC27: distribuzione dei valori per CdS e confronto con i benchmark esterni (triennio 2017-2019)

CdS	Valori Indicatore			Valori medi indicatore Area			Valori medi indicatore		
	CdS Bocconi			Nord-Ovest			Italia		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
CLEAM	28,4	28,7	28,3	38,7	39,3	40,9	43,1	42,3	45,6
CLEF	28,5	29,5	30,0	38,7	39,3	40,9	43,1	42,3	45,6
CLEACC	25,5	24,4	24,9	38,7	39,3	40,9	43,1	42,3	45,6
BIEM	30,7	29,6	29,5	38,7	39,3	40,9	43,1	42,3	45,6
WBB	10,6	10,9	10,8	38,7	39,3	40,9	43,1	42,3	45,6
BIEF	35,3	25,6	24,9	46,3	43,3	46,8	44,7	43,8	42,9
CLES/BESS	25,6	27,2	25,4	46,3	43,3	46,8	44,7	43,8	42,9
BEMACS	19,5	21,4	25,1	46,3	43,3	46,8	44,7	43,8	42,9
BIG	18,6	16	16,5	38,3	37,5	37,1	40,8	41	40,1
CLMG	30,8	33,1	32,2	39	38,2	36,7	38,8	36,1	35,6
ESS	26,8	26,4	25,6	16,2	16,8	18,9	14,4	15	15,2
EMIT	28	24,4	30,3	16,2	16,8	18,9	14,4	15	15,2
PPA	-	8	18,4	-	20,7	21,1	-	13,1	13,0
M	29,1	26,1	26,2	28,3	27,2	27,6	25,6	24,7	25,3
IM	23,7	22,5	20,7	28,3	27,2	27,6	25,6	24,7	25,3
MM	26,2	25,9	25,8	28,3	27,2	27,6	25,6	24,7	25,3
AFC	26,1	26,6	26,0	28,3	27,2	27,6	25,6	24,7	25,3
GIO	29,3	25,3	25,3	28,3	27,2	27,6	25,6	24,7	25,3
FINANZA	28,1	27,2	27,7	27,2	26	27,5	20,7	20,2	21,2
CLELI	31,6	28	25,1	28,3	27,2	27,6	25,6	24,7	25,3
ACME	17,3	16,5	18,5	28,3	27,2	27,6	25,6	24,7	25,3
DSBA	-	9,2	13,7	-	13,8	15,1	-	13	13,8
CYBER	-	-	8,3	-	-	20,3	-	-	11,6

Tab. 2.7- Indicatore iC28: distribuzione dei valori per CdS e confronto con i benchmark esterni (triennio 2017-2019)

CdS	Valori Indicatore			Valori medi indicatore Area Nord-Ovest			Valori medi indicatore Italia		
	CdS Bocconi								
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
CLEAM	31,8	28,2	28,3	39,9	36,3	37,7	40,6	39,9	43,3
CLEF	31,6	27,1	28,2	39,9	36,3	37,7	40,6	39,9	43,3
CLEACC	27,7	23,2	25,2	39,9	36,3	37,7	40,6	39,9	43,3
BIEM	26,6	26,4	25,7	39,9	36,3	37,7	40,6	39,9	43,3
WBB³³	0	0	0	39,9	36,3	37,7	40,6	39,9	43,3
BIEF	28,1	25	24,8	55,2	53,9	55,8	46,1	46,1	45,5
CLES/BESS	22	27,4	22,2	55,2	53,9	55,8	46,1	46,1	45,5
BEMACS	22,2	23,2	26,9	55,2	53,9	55,8	46,1	46,1	45,5
BIG	21,4	19,4	17,3	37,2	40	35,7	37,2	40,6	39,5
CLMG	37,3	32,9	35,9	40,9	38,6	36,8	29,6	29,4	29,4
ESS	25,7	27,1	22,8	12,8	15,5	16,7	10,8	11,9	12,3
EMIT	21,6	20,3	24,3	12,8	15,5	16,7	10,8	11,9	12,3
PPA		8	13,8	-	15,2	16,7	-	10	10,9
M	22,1	19	19,6	20,6	19,9	20,4	18,3	18,1	19,2
IM	15,4	12,4	13,3	20,6	19,9	20,4	18,3	18,1	19,2
MM	18,6	19,2	18,5	20,6	19,9	20,4	18,3	18,1	19,2
AFC	19,1	19,7	18,9	20,6	19,9	20,4	18,3	18,1	19,2
GIO	23,7	21,6	19,5	20,6	19,9	20,4	18,3	18,1	19,2
FINANZA	19,4	19,4	20,2	19	20,2	21,1	15,1	15,8	16,1
CLELI	20,8	18,5	18,0	20,6	19,9	20,4	18,3	18,1	19,2
ACME	11,6	14,1	12,8	20,6	19,9	20,4	18,3	18,1	19,2
DSBA	-	9,2	11,8	-	9,8	10,8	-	9,5	11,1
CYBER	-	-	8,3	-	-	25,9	-	-	11,0

³³ 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 e della Terza Missione nei Dipartimenti

In questo capitolo il Nucleo di Valutazione dà conto, in modo sintetico, delle iniziative messe in atto dai Dipartimenti dell'Ateneo 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.

Per quanto concerne le attività di Terza Missione, si ritiene opportuno ribadire quanto già sottolineato all'interno di questa relazione (cap.1), e anche in quelle degli anni precedenti, in merito al fatto che in tale ambito il ruolo svolto dai Dipartimenti, sia per loro caratteristiche intrinseche sia per le scelte organizzative effettuate dall'Ateneo, è praticamente marginale, limitandosi all'organizzazione delle iniziative rientranti nella categoria del c.d. "*public engagement*" (con particolare riferimento all'organizzazione di iniziative di valorizzazione, consultazione e condivisione della ricerca, come i dibattiti e i convegni aperti ai non addetti ai lavori). Per questa ragione, nelle analisi che seguono non si farà alcun richiamo agli aspetti di gestione dei processi di AQ inerenti alla Terza Missione, per i quali si rimanda alle considerazioni complessive sul sistema di Ateneo riportate nel cap.1.

Riprendendo uno schema già utilizzato nelle precedenti relazioni annuali, nella tabella 3.1 a pagina seguente si presenta un quadro di riepilogo delle procedure e dei meccanismi di AQ attualmente applicati sul fronte della ricerca, che come si può facilmente desumere, oltre ad estendersi sia alle strutture sia ai singoli componenti che vi operano, coniugano le iniziative tradizionalmente sviluppate su input degli organi di governo accademici con gli interventi previsti a livello nazionale³⁴.

Si tratta di un insieme di processi che, a parere del Nucleo, permettono di valutare e tenere sotto controllo in modo adeguato la qualità dell'attività di ricerca pianificata e svolta dalle diverse strutture ad essa deputate.

³⁴ Si segnala che non si prenderanno in esame, in questa sede, le ultime due iniziative inserite in tabella (n. 4 e 5) dal momento che nell'anno di riferimento della presente relazione non sono state svolte attività ad esse riconducibili e non vi sono, pertanto, novità da rendicontare rispetto agli anni precedenti.

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
1. Monitoraggio delle performance individuali	Interna	Annuale (rif. 3 anni precedenti)	Rettorato (Prorettori Ricerca e Risorse Umane)	Verificare la produttività scientifica dei docenti (in termini quantitativi e qualitativi), con finalità di incentivazione e promozione della carriera.
2. Monitoraggio delle performance realizzate a livello di strutture (Tableau de Bord dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca)	Interna	Annuale (rif. 3 anni precedenti)	Rettorato (Prorettore Ricerca)	Verificare la qualità e la produttività scientifica complessiva di ciascun Dipartimento (produttività media, premi, output di rilievo, citazioni, etc.).
3. Definizione e monitoraggio degli obiettivi pluriennali dei Dipartimenti	Esterna (ex SUA-RD)	Definizione: triennale Monitoraggio: 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.
4. Ricognizione dei risultati di dettaglio dell'attività scientifica per ciascun Dipartimento	Esterna (ex SUA-RD)	Formalmente annuale (tempi definiti da ANVUR)	ANVUR	Monitorare i risultati ottenuti da ciascun Dipartimento in termini di: produttività scientifica individuale; collaborazioni internazionali; finanziamenti da bandi competitivi; premi ricevuti; <i>fellowship</i> (o riconoscimenti equivalenti) di società scientifiche; direzione di riviste, collane editoriali etc.; direzione o responsabilità scientifica di Enti/Istituti di Ricerca; etc.
5. Valutazione esterna dei risultati dell'attività di ricerca	Esterna (VQR)	Ogni 4-5 anni (tempi definiti dal MUR)	MUR-ANVUR	Valutare la produttività scientifica dei docenti (in termini quantitativi e qualitativi) e, per aggregazioni successive, delle strutture di ricerca e degli Atenei.
6. 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, la qualità e la rilevanza della produzione scientifica complessivamente realizzata, l'attività di networking svolta, i processi di reclutamento, inserimento e sviluppo di nuove risorse.

In questo senso, soffermando l'attenzione al livello dipartimentale, il Nucleo può attestare una buona aderenza del sistema di AQ predisposto internamente alle indicazioni previste dal requisito di qualità R4.B del modello AVA 2 (*"I Dipartimenti hanno definito e messo in atto una propria strategia per il miglioramento della qualità della ricerca coerentemente alla programmazione strategica di Ateneo"*), se si tiene conto che ciascun Dipartimento:

- sulla scorta delle rispettive potenzialità di sviluppo e in coerenza con le politiche e gli obiettivi strategici formulati dall'Ateneo, provvede a definire obiettivi specifici e misurabili, accompagnati da conseguenti linee e tempi d'azione 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'Università³⁵;
- dispone 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;
- monitora ed esamina, 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

³⁵ A questo proposito si veda anche quanto descritto più avanti (par. 3.2).

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;

- stabilisce, in modo chiaro e trasparente, i criteri e le modalità di distribuzione interna dei propri fondi discrezionali; a questo riguardo, è opportuno specificare che, mentre fino ad oggi i Dipartimenti non avevano margini per definire forme e strumenti di incentivazione specifici o assegnare direttamente risorse premiali ai propri docenti, non disponendo di un'effettiva autonomia di spesa³⁶, un cambiamento rilevante in tal senso si prospetta nel prossimo futuro se si considera che il Consiglio di Amministrazione dell'Università, nella dichiarazione d'indirizzo per il mandato rettorale relativo al biennio 2020-2022, ha espresso l'esigenza di assegnare maggiore autonomia, accompagnata da una parallela maggiore *accountability* ai Dipartimenti in alcuni processi decisionali (che saranno oggetto di monitoraggio e valutazione in termini di risultati conseguiti), rivedendo i meccanismi di allocazione delle risorse “*soprattutto per aspetti relativi all'incentivazione alla ricerca e alle relazioni con le comunità scientifiche di riferimento*”.
- può contare su adeguate strutture e servizi di supporto che assicurano un sostegno efficace all'attività di ricerca svolta e ai corsi di Dottorato ad esso eventualmente afferenti (al riguardo si segnala, in particolare, oltre ai servizi già citati erogati dalla Biblioteca di Ateneo e dalle unità organizzative *Grant Projects* e *Research Projects*, 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 piani triennali di sviluppo della ricerca dipartimentale.

Sul fronte della programmazione strategica dell'attività di ricerca dei Dipartimenti, le indicazioni riportate nella relazione dello scorso anno sono state sostanzialmente confermate, anche se rispetto alle originarie previsioni le modalità di realizzazione sono state leggermente riviste e le tempistiche ampliate.

Più nello specifico, grazie all'azione promossa dal Prorettore per la Ricerca con il coordinamento e il supporto del PQA, sul finire del 2019, in concomitanza con il rinnovo della carica triennale dei Direttori di Dipartimento, è stata dato avvio ad un nuovo ciclo di pianificazione della ricerca dipartimentale, volto alla formulazione e alla messa a punto di obiettivi, linee strategiche e collegati piani d'azione per il periodo 2020-2022. A questo riguardo il Nucleo, nella relazione dello scorso anno, aveva già dichiarato di concordare con tale scelta che permette di fare coincidere il periodo di estensione dei piani di sviluppo dei Dipartimenti con la durata in carica dei rispettivi Direttori, così da poter costituire degli effettivi documenti programmatici sui quali misurare i risultati conseguiti al termine del loro mandato.

In considerazione del fatto che, alla fine del 2019, il lavoro di stesura del nuovo piano strategico di Ateneo relativo al quinquennio 2021-2025 era ancora in una fase preliminare, e dopo aver reputato non plausibile né opportuno chiedere ai Dipartimenti di formulare, in uno scenario simile, obiettivi specifici e relativi target quantitativi da raggiungere – con il rischio di risultare disallineati con le traiettorie di crescita e gli impegni che saranno esplicitati nel più generale piano di Ateneo, per la parte relativa alla ricerca – su

³⁶ Se si eccettua il funzionamento ordinario, l'organizzazione delle attività seminariali e il contributo al sostegno delle spese necessarie allo svolgimento dell'attività di ricerca dei propri docenti

proposta del Presidio il Prorettore per la Ricerca ha chiesto ai Direttori di Dipartimento di articolare il processo di programmazione triennale nelle due fasi seguenti, temporalmente distinte:

1. messa a punto e approvazione della prima parte generale dei piani per la ricerca, in cui concentrare l'attenzione sull'analisi delle condizioni di contesto (esterne ed interne), sulla situazione "as is" e sulla definizione delle linee strategiche generali per il triennio 2020-'22 (con scadenza marzo 2020);
2. completamento dei piani con una più precisa formulazione degli obiettivi strategici da conseguire entro il 2022 – in coerenza con la strategia generale in materia di ricerca scientifica elaborata a livello di Ateneo – corredati da target quantitativi misurabili e dall'indicazione delle azioni previste per la loro realizzazione (con scadenza da definirsi conseguentemente all'avvenuta approvazione del Piano Strategico di Ateneo 2021-2025).

Con questo modo di procedere, le analisi e le indicazioni formulate dai Dipartimenti nell'ambito della prima fase potranno fornire elementi utili per la messa a punto della strategia generale di Ateneo per la ricerca da includere nel piano quinquennale, di modo che quest'ultima costituisca il frutto di un processo iterativo a due vie - top-down e bottom-up -, dando luogo alla definizione di direttrici e obiettivi di sviluppo maggiormente condivisi.

Nel corso del 2020 i Dipartimenti hanno avviato operativamente l'attività di stesura della prima parte dei loro piani (seguendo un format di riferimento, contenente il dettaglio degli aspetti da prendere in esame, predisposto dal Presidio e riportato nello schema di pagina seguente); tuttavia, anche per le difficoltà determinate dall'insorgere dell'emergenza epidemiologica, i termini originariamente stabiliti per la loro elaborazione e approvazione interna sono stati posticipati al mese di giugno 2020 data in cui tutti i Direttori hanno consegnato i rispettivi documenti programmatici al Prorettore per la Ricerca. Al momento della stesura della presente relazione è in corso l'esame e la discussione dei piani da parte degli organi di governo accademici (Rettorato e Consiglio Accademico), dopodiché si affronterà lo step successivo che dovrà condurre al loro definitivo completamento.

In occasione della prossima relazione annuale, avendo tutti gli elementi a disposizione, il Nucleo provvederà a dar conto della corretta impostazione di questo processo e dell'adeguata formalizzazione e messa in opera dei documenti programmatici dei Dipartimenti.

**TEMPLATE FOR THE DRAFTING OF
THE DEPARTMENT'S CONTEXT ANALYSIS AND MAIN STRATEGIC LINES
(2020-2022)**

Section 1.

Context Analysis

Short description of:

- a) The research areas in which your Department operates (a list of areas with lines of research may be enough)*
- b) The Department's ability:*
 - to recruit productive scholars over the last 3/4 years.*
 - to provide support and mentoring.**How did it change since the peer reviewers' visit in 2016?*
- c) Turnover in the Department over the last 3/4 years and ability to retain scholars, especially the most productive ones.*
- d) The actual positioning in the European/international research environment and the evolution of the Department over the last 3/4 years.*
- e) The Department strengths and weaknesses (max 5 each), with respect to 2020 BU strategic objectives, considering current available resources.*
- f) Threats and opportunities originating from internal or external factors (e.g. new research areas developed by internal Faculty, changes occurred in BU degree programs affecting Dept. areas, new acquired grants, new orientation of the international academia, etc.).*

Section 2.

Definition of Research Strategic lines for 2020-2022

Description of the strategic lines and the main objectives the Department wishes to achieve over the next three years in the research field, indicating some priorities to face (in accordance with the outcomes coming from section 1 "Context Analysis").

It is also possible to indicate specific research areas/fields that the Department wishes to strengthen in the same period.

3.3 Analisi degli indicatori di qualità della ricerca

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

Analogamente a quanto svolto per l'area della didattica, si riportano di seguito alcuni sintetici commenti del Nucleo in merito ai valori assunti dagli indicatori inerenti alla ricerca messi a disposizione dall'ANVUR nell'ambito della scheda annuale di Ateneo (versione del 27.06.2020), con l'esclusione di quelli relativi agli esiti dell'ultima VQR disponibile (iAC1) e alla qualità media dei colleghi di dottorato (iAC2), che sono invariati rispetto al passato proprio in ragione del fatto che entrambi si basano sui dati del programma VQR (la cui nuova edizione deve ancora prendere il via)³⁷.

Con riferimento all'indicatore **iAC3** – che misura la quota di dottorandi del 1° anno laureati presso altri Atenei – nell'intero quinquennio 2015-'19 i valori si presentano molto elevati e di gran lunga superiori sia alla media di riferimento di area geografica sia a quella nazionale (cfr. Tab. 3.2). Come indicato nella relazione dello scorso anno, questa performance costituisce il frutto di un preciso orientamento da anni perseguito dall'Ateneo, consistente nel sollecitare i propri laureati interessati ad intraprendere la carriera universitaria o di ricerca ad iscriversi ad un programma di Dottorato all'estero con l'obiettivo di non incentivare la costruzione di legami stretti, e talvolta poco proficui, con la medesima istituzione universitaria; parallelamente, è invece fortemente sostenuto il reclutamento da parte dei corsi di Dottorato Bocconi di studenti provenienti da università estere, che risulta favorito anche dal fatto che tutti i percorsi attivi sono erogati esclusivamente in lingua inglese.

Tab.3.2 – *Andamento degli indicatori di qualità della ricerca e dell'ambiente di ricerca – periodo 2015-2019*

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	2019	92,2%	46,1%	45,5%
	2018	94,7%	48,5%	46,4%
	2017	82,8%	47,4%	46,6%
	2016	83,0%	46,5%	44,3%
	2015	81,3%	44,9%	43,5%
iAC4 – % professori e ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo	2019	63,6%	51,0%	51,3%
	2018	80,0%	54,8%	55,1%
	2017	92,9%	54,3%	53,5%
	2016	77,8%	53,9%	57,1%
	2015	53,8%	27,5%	33,7%

(*): 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, nel periodo considerato, un trend prima decisamente crescente (tale da far arrivare il rapporto alla soglia del 93% nel 2017) e poi decrescente negli ultimi due anni, riportandosi nel 2019 su livelli più vicini (per quanto sempre superiori) ai corrispondenti benchmark di riferimento esterni (63% rispetto a medie degli altri atenei pari al 51%). Questo andamento si può spiegare tenendo presente che, per supportare gli obiettivi strategici definiti nel piano 2015-'20 – in gran parte incentrati su un forte innalzamento del livello di internazionalizzazione sia della didattica che della ricerca – l'Ateneo ha perseguito con vigore una politica di reclutamento di docenti aventi nazionalità estera (o con un background professionale di respiro

³⁷ L'analisi dei valori assunti da tali indicatori è riportata nella relazione 2017 del Nucleo, a cui si rimanda per ogni dettaglio.

internazionale) che nei primi anni è risultata molto sostenuta ed ha riguardato tutte le posizioni, sia di livello junior che senior, e poi ha registrato un comprensibile rallentamento, dovuto in parte al raggiungimento dei target prefissati e in parte al parallelo sviluppo di percorsi di carriera interni (che, in alcuni casi, hanno interessato docenti di profilo junior reclutati negli anni precedenti), a dimostrazione della bontà della politica di selezione e reclutamento sopra menzionata³⁸.

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 dai piani triennali e dalle collegate schede SUA-RD, in continuità con la relazione dello scorso anno il Nucleo ritiene utile commentare, a livello aggregato di tutti i Dipartimenti, alcuni indicatori utilizzati nell’ambito del processo di monitoraggio annuale delle performance delle strutture di ricerca e rientranti nel sistema di KPI’s noto come “*Tableau de Bord*”³⁹.

Dimensione e articolazione della Faculty

Il processo di modifica della composizione del corpo docente dell’Università, che come già sottolineato nella relazione dello scorso ha caratterizzato in modo significativo il triennio 2016-2018 con il reclutamento di un buon numero di nuove risorse (in gran parte provenienti dall’estero), è proseguito anche nel 2019: la lieve riduzione della numerosità complessiva dei docenti strutturati (passati da 368 del 2018 a 363 del 2019) è in realtà da imputare ai pensionamenti intervenuti nello stesso periodo e ad un leggero aumento del numero di coloro che hanno lasciato l’Ateneo per altre istituzioni⁴⁰.

La tabella 3.3 a pagina seguente mostra l’evoluzione nell’ultimo quinquennio delle dimensioni della faculty strutturata complessiva, distinta per categorie principali. Da tale prospetto è possibile rilevare l’impegno perseguito dall’Università per potenziare il proprio organico, al netto dei pensionamenti e delle fuoruscite, che ha avuto come esito un incremento di oltre il 5% rispetto allo stock esistente nel 2015, in larga parte concentrato nelle categorie dei professori di I fascia (aumentati del 13% nel quinquennio) e degli Assistant Professor (+6%)⁴¹. Per quanto riguarda il grado di differenziazione del corpo docente (cfr. Tab. 3.4 che segue), a parte il comprensibile progressivo aumento dell’incidenza di coloro che possono vantare un Dottorato di Ricerca (che ormai costituisce un pre-requisito per il reclutamento dei docenti inquadrati come Assistant Professor), nel periodo sotto osservazione si registra un buon incremento del numero di docenti con cittadinanza straniera (dal 15% al 20% del totale), così come di coloro che hanno maturato un’esperienza di tipo internazionale (che nel 2019 ammontano a quasi il 44% di tutta la Faculty). Più graduale si mostra, invece, la crescita della popolazione femminile (che risulta ancora minoritaria rispetto a quella maschile e pari al 28% del totale nel 2019) mentre si mantiene stabile (intorno al 23%) la quota di docenti “under 41”.

³⁸ A questo riguardo, si segnala ad esempio che nel corso del 2019 tre professori Associati sono divenuti Ordinari e un Assistant Professor è stato promosso a professore Associato, dopo aver conseguito l’abilitazione nazionale.

³⁹ Si ricorda che i dati dei Tableau de Bord dei Dipartimenti vengono esaminati annualmente in sede di Consiglio Accademico e dal loro esame possono essere definiti specifici interventi e azioni di miglioramento.

⁴⁰ Quest’ultimo fenomeno tende ad assumere negli anni una rilevanza notevole, anche in termini di costi da sostenere, e trova fondamento nel contesto altamente dinamico e competitivo in cui ci si muove 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 trattenerne in organico.

⁴¹ Con riferimento a quest’ultimo profilo, nel periodo di riferimento si è in realtà registrato il numero più cospicuo di assunzioni (45), che sono state, tuttavia, controbilanciate da passaggi a categorie superiori (20) e da dimissioni/cessazioni di contratto (21); a questo riguardo, è opportuno specificare che il permanere, nel medesimo periodo, di un numero complessivo stabile di professori di II fascia o Associate Professor è da ascrivere alla circostanza che, a fronte di 20 promozioni a tali profili, negli anni dal 2015 al 2019 si è avuto un numero uguale di fuoruscite (per pensionamento, promozione a professore di I fascia o dimissioni).

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

Categoria	2015	2016	2017	2018	2019	Variazione nel periodo	
						V.a.	%
Professori di I fascia	100	102	108	115	113	+13	+13%
Professori di II fascia/Associate Professor	105	105	107	107	105	-	-
Ricercatori di ruolo	26	25	24	24	24	-2	-7,7%
Assistant Professor ⁴²	68	63	68	73	72	+4	+5,9%
Lecturer ⁴³	39	39	40	40	40	+1	+2,6%
Adjunct Professor ⁴⁴	6	5	6	8	8	+2	+33,3%
Professor of Practice ⁴⁵	-	-	1	1	1	+1	+100%
Totale	344	339	354	368	363	+19	+5,5%

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

Tipologia (peso %)	2015	2016	2017	2018	2019	Variazione
Donne	26,6%	27,8%	28,3%	27,2%	28,3%	+1,7%
Età ≤ 40 anni	23,6%	21,4%	22,5%	23,5%	23,0%	-0,6%
Stranieri	15,1%	15,4%	17,4%	20,5%	20,1%	+5,0%
Stranieri o con PhD estero	38,7%	39,1%	43,4%	45,0%	43,7%	+5,0%
Docenti in possesso di PhD	71,5%	72,6%	75,9%	77,4%	78,9%	+7,4%

Produttività scientifica

In termini di output scientifici realizzati, nel corso degli ultimi anni il livello di produttività complessiva espressa dall'Ateneo è notevolmente cresciuto: come si può rilevare dai dati riepilogati nel grafico 1 di pagina seguente, per quanto riguarda l'area Economico-Statistica i punti pro-capite assegnati per gli output di ricerca⁴⁶ sono passati da 13,62 del triennio 2008-'10 a 17,74 del triennio 2017-'19 (+30%), sebbene in quest'ultimo periodo si sia riscontrato un leggero calo rispetto al picco di 18,85 raggiunto nel periodo precedente. Con riferimento all'area Giuridica, per la quale il periodo temporale preso in esame

⁴² 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).

⁴³ Figure di docenti con incarichi confinati all'attività didattica e alla sua organizzazione, senza specifici obiettivi di carriera accademica. Il loro contratto (rientrante nelle fattispecie di cui alla L.240/10, art.23 c.3) è di durata triennale, rinnovabile senza limiti temporali.

⁴⁴ In questa tipologia contrattuale rientrano diversi profili (con differenze in termini di impegno didattico e remunerazione), quali:

- Full Professor o Associate Professor di università straniere;
- 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.

⁴⁵ 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.

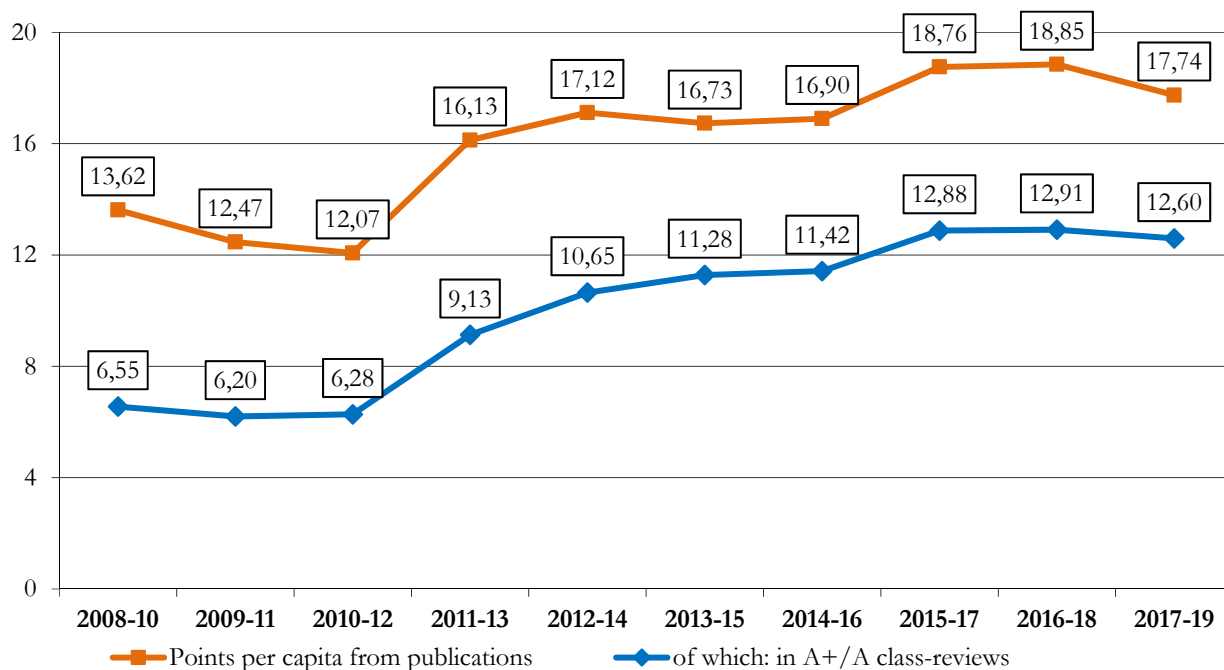
⁴⁶ A questo riguardo è opportuno far presente che l'Ateneo ha messo a punto da anni un sistema di valutazione dei risultati dell'attività di ricerca scientifica che si basa sull'identificazione delle sedi di pubblicazione (riviste e collane editoriali) di maggior interesse per le discipline oggetto di studio e sulla loro assegnazione a specifiche fasce (A+, A, B, C o D) a seconda del prestigio loro 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, monografia, capitolo di libro, etc.); fascia della rivista / 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). I punteggi così generati sono anche alla base del sistema di incentivazione e di assegnazione di fondi di ricerca adottato dall'Ateneo.

è più ridotto⁴⁷, i dati riportati nel grafico 2 evidenziano che l'aumento del numero di punti pro-capite è stato ancora più consistente (poco meno dell'80%: da 4,58 del 2012-'14 a 8,20 del 2017-'19)⁴⁸ e particolarmente marcato nell'ultimo quinquennio.

In termini generali, occorre poi sottolineare che l'incremento della produttività scientifica complessiva è stato accompagnato anche da un miglioramento sostanziale della "qualità" della ricerca prodotta: se si restringe l'analisi dei punti pro-capite conseguiti dai ricercatori dell'Ateneo ai soli lavori pubblicati su sedi di maggior prestigio (riviste di classe A+ o A della classificazione Bocconi), la variazione registrata nei medesimi periodi risulta ancora più rilevante: +92% per l'area Economico-Statistica (da 6,55 a 12,60 – cfr. grafico 1) e +153% per le Scienze Giuridiche (da 1,98 a 5,01 – cfr. grafico 2 a pagina seguente).

Come già rimarcato nella relazione dello scorso anno, questi considerevoli risultati costituiscono il frutto della capacità dimostrata dall'Ateneo di attrarre e promuovere docenti (sia italiani che stranieri) in possesso di un consistente background scientifico, da un lato, e, dall'altro lato, di favorire la crescita di promettenti giovani ricercatori.

Grafico 3.1 – Serie storica dei punti pro-capite da pubblicazioni – area Economico-Statistica⁴⁹

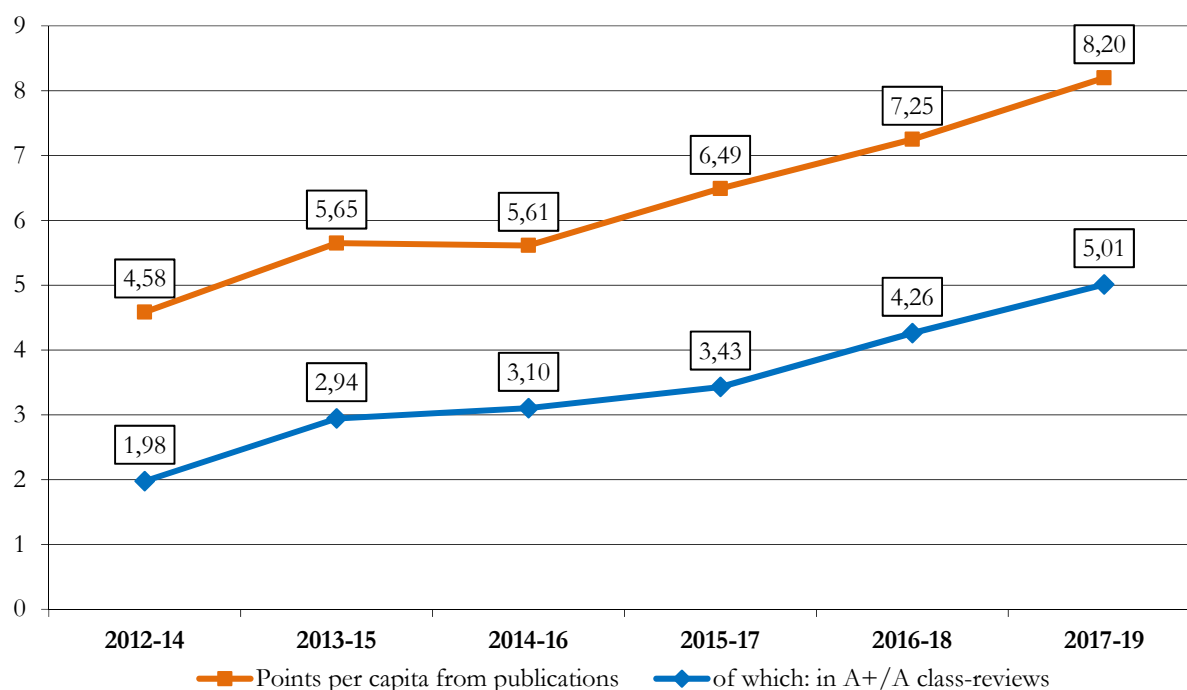


⁴⁷ La serie storica considerata decorre dal 2012 in quanto in precedenza era in vigore un sistema di calcolo dei punteggi differente che rende impossibile un'adeguata confrontabilità dei valori.

⁴⁸ Si fa presente che il minor numero di punti pro-capite per l'area Giuridica non è da ascrivere ad una minore produttività, 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+ – a cui corrispondono 15 punti – mentre per l'area Giuridica la tipologia più "remunerata" è costituita dalle monografie scientifiche – alle quali tuttavia vengono assegnati "solo" 2 punti.

⁴⁹ Si 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, così come avviene per la verifica delle performance individuali.

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



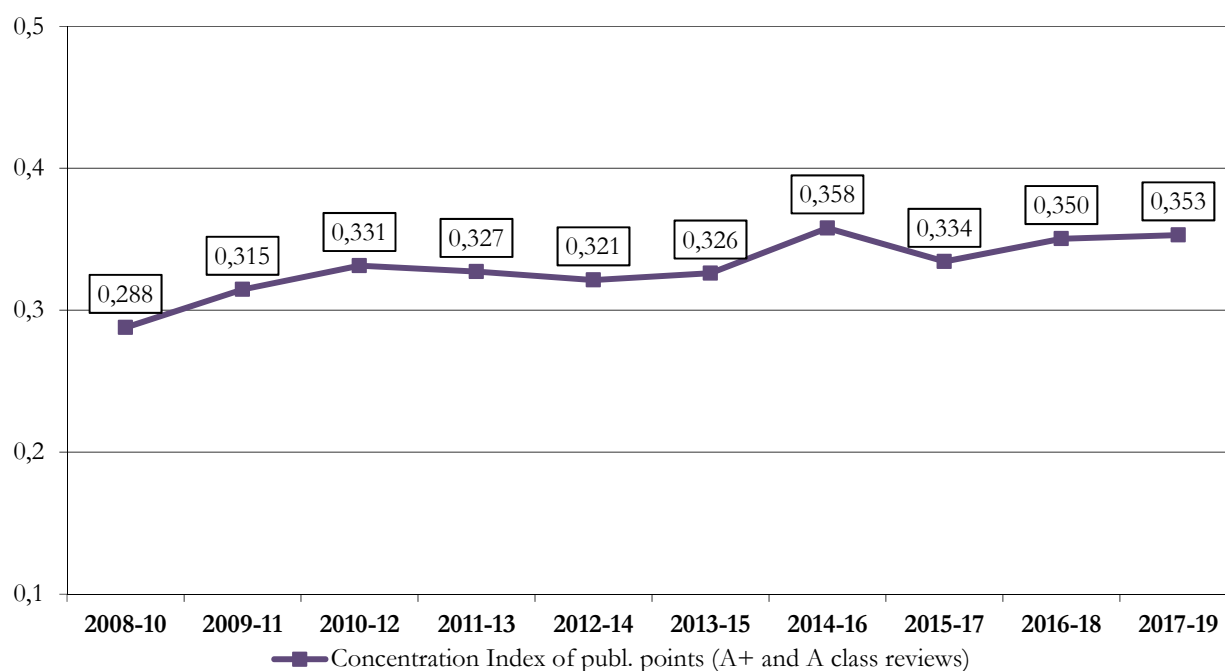
Grado di concentrazione degli output di ricerca e docenti inattivi

Se si guarda alla concentrazione delle pubblicazioni, che come già ricordato nella relazione dello scorso anno viene costantemente monitorata dall'Ateneo, a fianco alla produttività media, attraverso la misurazione di un indicatore che mira ad accertare come siano distribuiti gli output scientifici di prestigio tra i docenti e ricercatori che compongono l'organico di una determinata struttura (Ateneo o singoli Dipartimenti)⁵⁰, si può notare come – pur con qualche pausa registrata in anni specifici - il suo valore sia migliorato in modo graduale dal triennio 2007-'09 (in cui era pari a 0,275) fino al triennio 2014-'16 (quando ha quasi raggiunto il punteggio di 0,36), per poi registrare un'inversione di tendenza nel periodo 2015-'17, parzialmente recuperata negli anni successivi (cfr. grafico 3 a pagina seguente).

Questo andamento non lineare della distribuzione della produzione scientifica accolta in sedi di prestigio internazionale può essere in parte spiegato con le particolari caratteristiche che ha avuto in questi ultimi anni il processo di reclutamento di nuovi docenti: come menzionato anche sopra (cfr. Tab. 3.3), soprattutto nel biennio 2016-'17 l'Ateneo ha assunto un buon numero di professori di I fascia, molti dei quali in possesso di una consistente produzione scientifica, che ha determinato una riduzione del grado di concentrazione delle pubblicazioni; nel corso del 2017 e del 2018 si è, però, registrato anche il reclutamento di un discreto numero di docenti junior (inquadriati come Assistant Professor), generalmente di elevato potenziale anche se privi di un background scientifico di rilievo, che negli anni successivi hanno potuto rinforzare pubblicando su riviste di fascia A e A+ (attività che costituisce un loro obiettivo contrattualmente sancito), contribuendo quindi ad una ripresa dei valori dell'indice.

⁵⁰ Dopo aver ordinato tutti i docenti in base al livello decrescente di produttività scientifica, l'indice è calcolato come segue: $I = \frac{k}{0,8R}$, dove k è il numero di docenti necessario per raggiungere l'80% della produttività scientifica di una determinata struttura di ricerca per pubblicazioni su riviste di fascia A o superiore ed R è il numero complessivo di docenti ad essa afferenti. Quanto più le pubblicazioni fanno capo ad un numero ristretto di ricercatori tanto più l'indice assume valori prossimi a 0, mentre più diffusa è tra i ricercatori la distribuzione dei prodotti scientifici (di fascia almeno pari ad A) e più l'indice ha un valore prossimo a 1.

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



Sempre in tema di concentrazione delle pubblicazioni, l'Ateneo monitora in modo regolare anche quanti sono i docenti del proprio organico che risultano privi di prodotti scientifici (e risultano, quindi, inattivi sul fronte della ricerca) o non ricevono punti per le pubblicazioni realizzate⁵¹.

A tal riguardo, per completezza informativa, è opportuno precisare che il fenomeno dei docenti risultanti “tecnicamente” inattivi presenta in Bocconi più risvolti, dal momento che a fianco di coloro che non pubblicano o pubblicano su sedi non di prestigio vi è anche una porzione di ricercatori che non rientra per nulla in questa casistica: si tratta, nello specifico, di quegli Assistant Professor che, assunti a contratto proprio con l'obiettivo di produrre output scientifici destinati ad essere pubblicati su riviste A e A+ della classificazione Bocconi, possono figurare come “inattivi” per alcuni anni, in considerazione dei tempi spesso molto lunghi richiesti per il completamento dell'iter di accettazione alla pubblicazione su tali categorie di riviste.

Come già sottolineato più ampiamente nelle precedenti relazioni annuali, per tentare di ridurre il numero dei docenti inattivi rientranti nella prima “tipologia”⁵², l'Ateneo ha parzialmente rivisto il sistema di incentivi alla ricerca, prevedendo dal 2017 il conferimento di alcuni fondi anche in favore di coloro che realizzano lavori scientifici che, per quanto non suscettibili di essere pubblicati su riviste prestigiose, danno luogo all'ottenimento di punti sulla base del sistema di classificazione interno⁵³.

Osservando i dati riportati nel grafico 4 a pagina seguente si evince che questo intervento ha inizialmente prodotto un effetto positivo (contribuendo alla riduzione, registrata nella rilevazione inerente al periodo 2015-'17, sia della quota di docenti inattivi sia soprattutto di quella di docenti privi di pubblicazioni

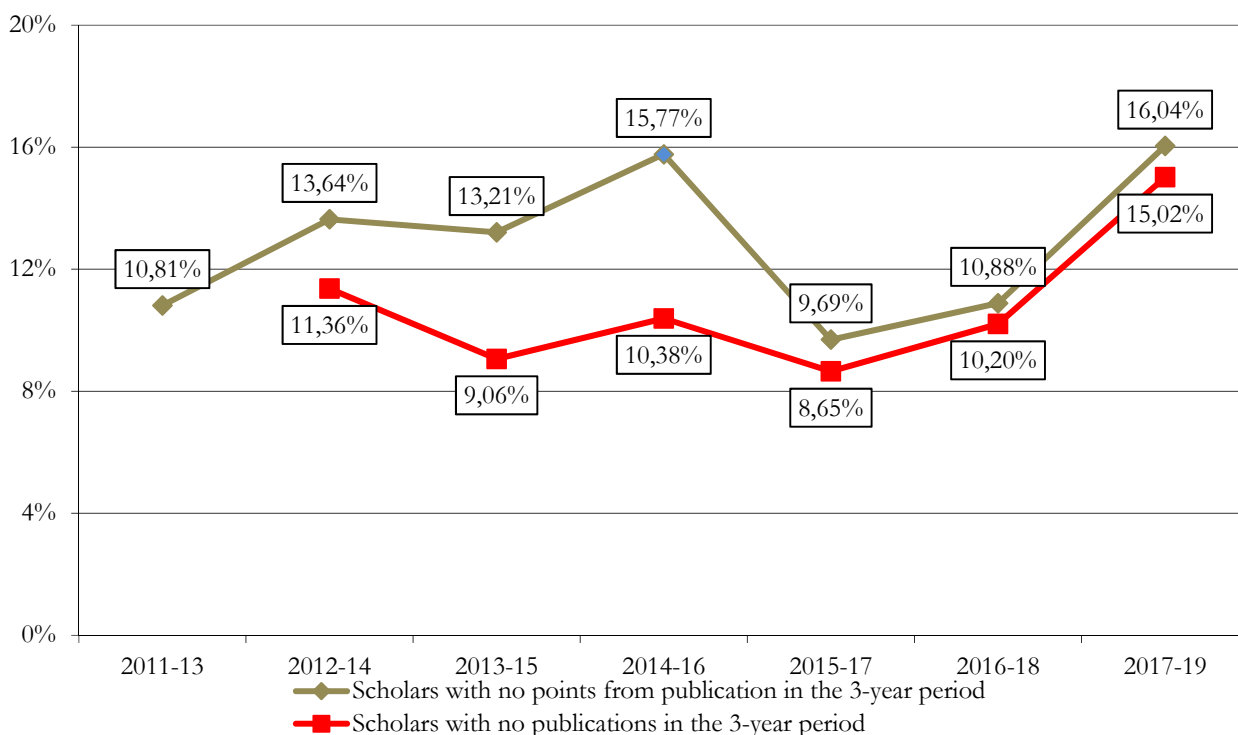
⁵¹ La differenza tra queste due casistiche consiste nel fatto che vi possono essere docenti che producono lavori scientifici per i quali non è prevista l'assegnazione di punti (o per le caratteristiche dell'output prodotto – es. contributo in Atti di convegno, rapporto di ricerca – o perché il lavoro viene pubblicato su una rivista non presente nel sistema di classificazione Bocconi).

⁵² Che è stato anche la causa dell'emergere di una quota relativamente elevata di output non conferiti per il programma VQR 2011-'14 (9%, in netto aumento rispetto al 4,5% registrato per la VQR 2004-'10).

⁵³ Nello specifico, la misura consiste nell'attribuire, ai docenti ai quali sono riconosciuti dei punti a fronte degli output scientifici prodotti, specifici fondi per la ricerca (di importo crescente in funzione del numero di punti conseguiti), senza che sia necessario soddisfare soglie minime di punteggio (diversamente da quanto richiesto dalle altre forme di incentivazione).

suscettibili di ricevere punti per il sistema di classificazione in uso in Bocconi), ma poi ha perso di efficacia, al punto che le due quote sono tornate a crescere oltrepassando (nell'ultimo periodo rilevato) anche i livelli esistenti prima della sua introduzione. Tali evidenze, per quanto non preoccupanti, confermano l'elemento di attenzione che il Nucleo aveva rimarcato già nella relazione dello scorso anno (quando i primi segnali della ripresa dell'incidenza dei docenti inattivi si erano palesati) e inducono l'organo di valutazione ad esortare i vertici accademici a cogliere l'opportunità collegata al rinnovo delle linee di sviluppo strategico per effettuare le necessarie riflessioni e identificare gli appropriati correttivi in merito a quello che può essere considerato un effetto indesiderato della strategia di rafforzamento della reputazione scientifica internazionale dell'Ateneo e dei suoi Dipartimenti, tenacemente perseguita in questi anni indirizzando in modo quasi esclusivo le politiche di promozione e di incentivazione dei docenti verso la pubblicazione su riviste di maggior prestigio a livello mondiale. In questa prospettiva, una strada percorribile potrebbe essere quella di affiancare alle suddette politiche, che il Nucleo condivide appieno, altre misure di incentivazione che facciano maggiormente presa su quella parte minoritaria della Faculty più interessata a svolgere attività di ricerca di rilevanza più marcatamente domestica o indirizzata ad un pubblico di "practitioner".

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



Impatto accademico

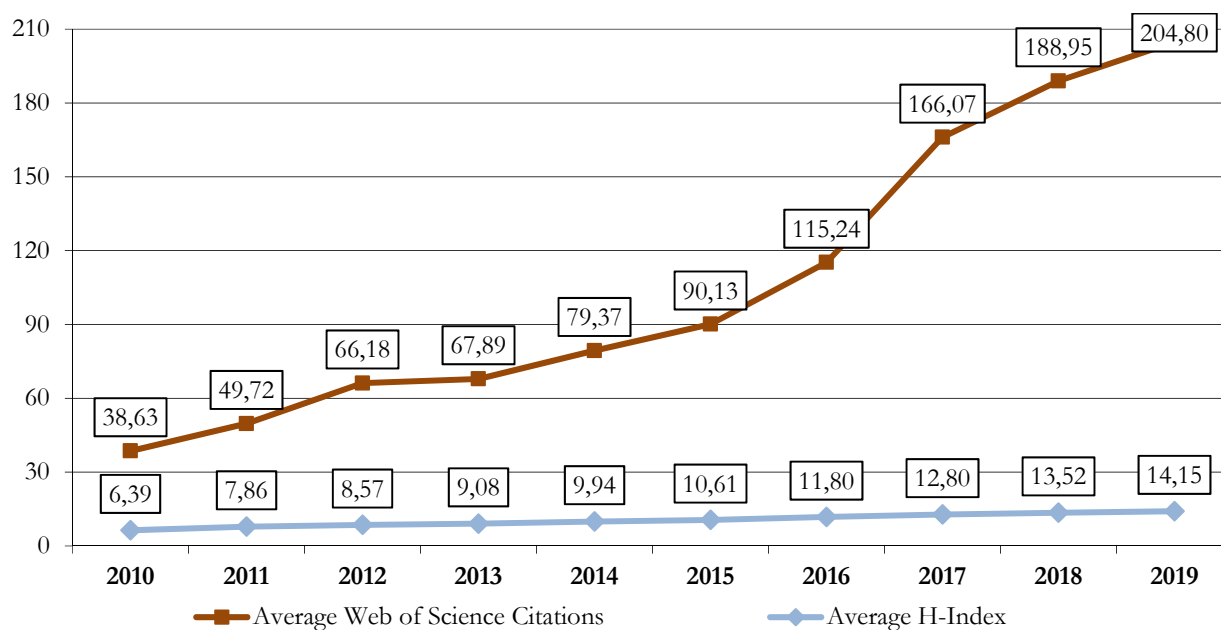
Da ultimo il Nucleo ritiene importante fornire qualche indicazione relativamente all'impatto accademico complessivo dell'attività di ricerca prodotta dall'Ateneo, che viene misurato internamente considerando:

- i. il numero di citazioni pro-capite ricevute dai ricercatori dell'Università negli ultimi 3 anni su riviste censite dal database Web of Science,
- ii. il valore medio dell'indice H (calcolato da Google Scholar)⁵⁴.

Come si può facilmente desumere dai dati riepilogati nel grafico 5 che segue, nell'arco dell'ultimo decennio il numero delle citazioni è progressivamente aumentato fino a quintuplicarsi (passando da un valore iniziale inferiore a 40 relativo al triennio 2008-'10 fino ad oltre 200 nel triennio 2017-'19), mentre il valore dell'indice H medio è più che raddoppiato nel medesimo arco temporale, con una crescita ovviamente più graduale (data la natura dell'indicatore) ma comunque significativa e sempre costante negli anni.

Questi risultati rappresentano il segno evidente di un interesse e un riconoscimento sempre più rilevanti che la comunità accademica internazionale riserva ai lavori scientifici che fanno capo all'Ateneo.

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



⁵⁴ 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 sulla sua produttività scientifica) sia sul numero di citazioni ricevute (e quindi sull'interesse riscontrato dalle sue pubblicazioni presso l'accademia scientifica di riferimento). Nello specifico, un docente possiede un indice j se j dei suoi N lavori hanno almeno j citazioni ciascuno e i rimanenti ($N - j$) lavori hanno un numero inferiore di citazioni.

Cap. 4 - Audizioni dei CdS e dei Dipartimenti

4.1 Cadenza e strutturazione delle audizioni

Come indicato nel corrispondente capitolo della relazione dello scorso anno, nel 2018 il Nucleo di Valutazione ha messo a punto una procedura per lo svolgimento degli audit dei CdS, a cui ha fatto seguito – nel 2019 – la definizione di una corrispondente procedura per le audizioni dei Dipartimenti.

In questi documenti è stato codificato il principio, da sempre sostenuto dalla precedente compagine del Nucleo (sul quale converge anche quella attualmente in carica), in base al quale le audizioni devono essere considerate come uno strumento di ascolto e verifica diretta da utilizzare in maniera mirata e non generalizzata e sistematica (coinvolgendo, a rotazione temporale, tutti i CdS attivi e tutte le strutture dipartimentali di un Ateneo).

Per tale ragione non è prevista la definizione di piani pluriennali prestabiliti di interventi, ma è facoltà del Nucleo individuare, anno per anno, quali e quanti Corsi di Studio e Dipartimenti coinvolgere, concentrandosi su quelli che, in base alle evidenze derivanti dai processi interni ed esterni di AQ, dalla relativa documentazione prodotta e dalle informazioni raccolte attraverso i vari strumenti di rilevazione o rendicontazione disponibili⁵⁵, mostrino situazioni più o meno problematiche o anche particolarmente positive (*worst o best cases*), tali da meritare di essere approfondite attraverso colloqui e interviste con i principali attori, utenti e stakeholder di riferimento interni.

Le procedure predisposte indicano comunque un numero minimo di interventi da realizzare annualmente (almeno un audit relativo a un CdS e uno riguardante un Dipartimento): in assenza di situazioni di criticità riscontrabili, la scelta delle strutture da audire può in tal caso essere indotta anche dall'emergere di significativi cambiamenti nel recente periodo (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, comunque, è lasciata alla libera discrezione del Nucleo⁵⁶.

Per quanto riguarda le modalità operative di organizzazione e gestione degli audit, si richiamano di seguito le attività previste nella fase preliminare (già dettagliatamente riportate nella relazione dello scorso anno):

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'audit⁵⁷.
2. Definizione della data e dell'agenda degli incontri da svolgere durante l'audit.
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;

⁵⁵Come i cruscotti degli indicatori di performance, i report contenenti gli esiti delle rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei laureandi, le schede di monitoraggio annuale dei CdS, le schede SUA-CdS e SUA-RD, i piani triennali dei Dipartimenti, i rapporti di riesame ciclico dei CdS, le relazioni annuali delle CPDS, etc.

⁵⁶ 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.

⁵⁷ Non è previsto il coinvolgimento, nella conduzione delle audizioni, di altri organi interni di AQ, anche se è facoltà del coordinatore, se ne rinvieni l'opportunità, invitare a partecipare al gruppo di audit uno o più componenti del PQA.

- 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 libertà 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, 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. In particolare, il rapporto 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 2019

Nel corso del 2019 il Nucleo di Valutazione ha condotto una sola audizione, che ha riguardato il corso di laurea magistrale in *International Management* (IM), mentre non ha ritenuto opportuno effettuare alcun audit di Dipartimento (in deroga a quanto previsto dalla relativa procedura), considerando essenziale attendere almeno il completamento del processo di elaborazione dei piani di sviluppo triennali (che, come indicato nel precedente cap.3, è stato avviato da parte di tutti i Dipartimenti dell'Ateneo alla fine del 2019 e completato solo nel corso del 2020) e la conseguente riattivazione della compilazione delle pertinenti sezioni delle Schede SUA-RD per poter eseguire una compiuta verifica dell'adeguata impostazione delle attività di programmazione e messa in opera di obiettivi e azioni di miglioramento.

Per quanto riguarda l'audit al Corso di Studio, dopo aver verificato che nessuno dei percorsi attivi presentava situazioni problematiche che rendessero opportuno un approfondimento mediante verifica diretta il Nucleo ha selezionato il biennio in *International Management* in ragione dei seguenti aspetti:

- performance ampliamenti soddisfacenti attestate dai principali indicatori monitorati e considerevoli riconoscimenti ottenuti all'esterno (a questo riguardo si fa presente che il CdS ha ricevuto, dalla CEV che ha condotto la visita di accreditamento periodico nell'autunno 2016, un giudizio di valutazione "Soddisfacente" senza alcuna raccomandazione e con 3 requisiti valutati come "prassi eccellente" e, più recentemente, si è classificato nella decima posizione assoluta, a livello mondiale, nel ranking 2019 *FT Masters in Management*);
- svolgimento di una recente consultazione in itinere degli stakeholder avente IM come oggetto specifico (svolta nel giugno 2018, un anno entro lo svolgimento dell'audit, che è stato condotto nel mese di giugno 2019);
- disponibilità di un recente rapporto di riesame ciclico del CdS (predisposto secondo il rinnovato schema previsto dal modello AVA2).

L'audit ha permesso di accertare che il CdS applica in modo corretto ed efficace i meccanismi di AQ e le relative procedure in cui si articola il sistema predisposto dall'Ateneo, riservando un'attenzione meticolosa alla ricerca e al mantenimento della qualità dei processi didattici, all'analisi delle evidenze emergenti dai dati per riconoscere tempestivamente i segnali che possono portare all'insorgere di problemi o difficoltà future, all'ascolto delle indicazioni formulate dai principali stakeholder interni ed esterni per individuare e porre in essere opportune iniziative di miglioramento. All'interno di un quadro così favorevole il Nucleo ha identificato solo alcuni marginali aspetti sui quali il CdS è stato invitato ad intervenire al fine di assicurare un'aderenza ancora più marcata ai requisiti di qualità previsti dal modello AVA. Segnatamente, il Nucleo ha chiesto di:

- valutare, attraverso il coinvolgimento del corpo docente che insegna nel CdS, l'opportunità di incrementare il numero di insegnamenti offerti in "distance learning" o quantomeno in modalità "blended" per consentirne la frequenza anche agli studenti che, per varie ragioni, sono impossibilitati a partecipare alle attività didattiche in presenza;
- prestare maggiore attenzione alla verbalizzazione delle sedute del Comitato di CdS, in modo da evidenziare, se pur in sintesi, i principali aspetti discussi e le indicazioni o decisioni emerse;
- favorire, con strumenti ritenuti idonei, la condivisione tra i docenti delle informazioni relative alle modalità e alle tempistiche di svolgimento degli assignment previsti nei vari insegnamenti, in modo da garantire un più efficace coordinamento delle loro sequenze nell'ambito dei semestri didattici.

Quale ulteriore dimostrazione del corretto funzionamento dei processi di AQ in ambito formativo nonché dell'attenzione che il CdS in IM riserva ad essi e alle dinamiche che ne conseguono, è utile segnalare che tali indicazioni, inserite nel rapporto di audit consegnato sia al Dean della Scuola di riferimento sia al direttore del percorso formativo nel mese di luglio 2019, sono state tutte prontamente raccolte dal gruppo di AQ del CdS, che ha predisposto e comunicato al Nucleo un piano di interventi che prevede il loro pieno recepimento entro la fine del 2020⁵⁸.

⁵⁸ In realtà, allo stato attuale tutte le azioni previste possono essere considerate già realizzate (in particolare, la misura volta ad inserire all'interno di alcuni insegnamenti impartiti nel CdS modalità didattiche "blended", che prevedono l'utilizzo di simulazioni o attività da svolgere al di fuori dell'aula tradizionale, ha subito una netta accelerazione in seguito all'insorgere dell'emergenza epidemiologica che ha indotto ad adottare rapidamente tutte le soluzioni possibili per assicurare agli studenti la possibilità di svolgere le attività didattiche a distanza).

Cap. 6 - Raccomandazioni e suggerimenti

Alla luce di tutti gli aspetti esaminati ed approfonditi nelle pagine precedenti della relazione il Nucleo di Valutazione ritiene di poter confermare un giudizio complessivamente più che positivo sulle modalità di applicazione e funzionamento dei processi di Assicurazione Qualità all'interno dell'Ateneo e sul grado di aderenza e conformità ai requisiti richiesti dal modello AVA 2.

Più in particolare, oltre al consolidamento dell'organizzazione e dello svolgimento delle attività formative e di ricerca secondo corretti criteri di qualità (e dunque seguendo i meccanismi sequenziali che prevedono un'accurata programmazione, un attento monitoraggio dei risultati, una valutazione delle cause di esiti non coerenti con le attese e una conseguente definizione di interventi correttivi), già riconosciuto nelle precedenti relazioni e che si collega alla maturità raggiunta da tutte le principali componenti accademiche (docenti, studenti e staff amministrativo) nella comprensione e nell'attuazione delle logiche dell'AQ e del miglioramento continuo, il Nucleo rileva con favore l'attenzione riservata dagli organi di governo accademici, dietro l'impulso del Presidio di Qualità, ad affinare alcuni meccanismi e strumenti volti ad assicurare un più efficace funzionamento del sistema - nel suo insieme o relativamente a specifici ambiti - e ad intervenire nei confronti di quelle (poche) situazioni che evidenziano performance non positive o in peggioramento in termini temporali.

In tale contesto, è apprezzabile e va rimarcato l'impegno dimostrato dall'Ateneo nel prendere in carico le raccomandazioni e i suggerimenti espressi dal Nucleo nelle più recenti relazioni annuali. Da questo punto di vista, meritano di essere segnalati quali progressi riscontrati o iniziative di miglioramento sviluppate nell'arco temporale intercorso dalla stesura della relazione 2017:

- L'affinamento delle modalità d'azione delle CPDS, in termini soprattutto di risalto del contributo fornito dalla componente studentesca non solo nello svolgimento delle analisi richieste ma anche nella formulazione di indicazioni e proposte di miglioramento, che traspare in modo esplicito nelle relazioni e negli altri atti formali prodotti nell'ultimo anno dalle CPDS. Meno evidenti sono i miglioramenti realizzati sul fronte del numero di incontri formali svolti e sulla loro distribuzione durante l'anno, anche se va rilevato che, al di là dei vari momenti di confronto che avvengono tra i due componenti di ciascuna sotto-commissione incaricata di "seguire" uno specifico CdS, tutte le 7 CPDS attualmente costituite hanno ormai istituzionalizzato lo svolgimento di almeno un incontro plenario annuale, in cui si condividono gli approcci adottati dalle varie sotto-commissioni e si provvede a mettere a fattor comune gli aspetti positivi e anche le eventuali difficoltà riscontrate nella realizzazione dei compiti assegnati.
- Il raggiungimento della percentuale del 100% dell'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"*) da parte di quasi tutti Corsi di Studio nell'ultima rilevazione disponibile, che dimostra che l'invito espresso dal Nucleo a prestare 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 sia stato accolto favorevolmente. L'unica eccezione, in questo quadro decisamente migliorato rispetto al passato, è rappresentata dal percorso magistrale DSBA, che esprime valori dell'iC8 inferiore alla soglia di 2/3 (considerata da ANVUR come livello di "adeguatezza" della qualificazione del corpo docente) per il secondo anno consecutivo.

- La prevista declinazione, nell'ambito del Piano Strategico di Ateneo 2021-2025 in corso di elaborazione, di traiettorie generali di sviluppo sul fronte della ricerca volte ad accrescerne ulteriormente la qualità e l'impatto nel mondo accademico con l'obiettivo di consolidare i risultati raggiunti nei principali ranking internazionali (come annunciato nella "Dichiarazione di indirizzo" del Consiglio di Amministrazione relativa al mandato rettorale per il biennio 2020-2022), su cui il Nucleo potrà esprimersi in modo compiuto non appena il suddetto Piano sarà approvato e condiviso.
- La definizione, a cura dei Dipartimenti dell'Ateneo, di piani triennali di sviluppo dell'attività di ricerca, contenenti la declinazione di chiare linee strategiche e interventi da porre in essere per il loro conseguimento, così da riattivare in modo più formalizzato il processo di programmazione e successivo monitoraggio degli obiettivi pluriennali riguardanti la ricerca scientifica, nell'ambito delle condizioni di maggior autonomia e accountability che caratterizzeranno l'azione dei Dipartimenti nel prossimo futuro.
- L'individuazione, da parte dell'Ateneo, di un indicatore relativo al quoziente docenti/studenti da applicare in modo alternativo ai parametri di questo tipo costruiti da ANVUR per misurare l'adeguatezza (in termini di sostenibilità e qualificazione) del corpo docente, che si ispira ai parametri utilizzati da alcuni dei più riconosciuti sistemi di ranking internazionali (come *QS World University Rankings* e *Times Higher Education World University rankings*) per la valutazione, insieme ad altri, della dimensione relativa al "Teaching Quality" e che consente un'ampia confrontabilità con i valori espressi, in tale ambito, dalle principali Università estere con le quali Bocconi punta a raffrontarsi.
- La predisposizione, ad opera del PQA, di un "cruscotto" di sintesi delle principali azioni migliorative adottate sul fronte della didattica da parte dei singoli CdS (o dagli altri organi accademici che hanno responsabilità rilevanti in tale ambito) e degli effetti da esse prodotti, quale utile strumento informativo e gestionale suggerito dal Nucleo per tenere sotto controllo l'andamento dei numerosi interventi che vengono avviati a vario titolo in attuazione dei processi di AQ della didattica e a verificarne la reale efficacia.
- L'impegno a sviluppare, sempre a cura del PQA, specifiche linee guida volte a definire la cornice di riferimento (in termini di modalità, tempistiche, attori coinvolti, etc.) per lo svolgimento del riesame critico complessivo del sistema di AQ interno, in modo da inquadrare nell'ambito di criteri codificati questo processo di revisione di ampia portata che l'Ateneo è chiamato ad effettuare ciclicamente.

In una visione prospettica, avendo presente il quadro complessivamente soddisfacente sopra richiamato, il Nucleo non ha raccomandazioni rilevanti da formulare ma solo alcune segnalazioni e specifici inviti che intende rivolgere agli organi di governo accademici e agli altri attori del sistema di qualità interessati. Essi riguardano temi che in gran parte sono già stati anticipati nelle analisi svolte nel corpo della relazione e che si riepilogano schematicamente di seguito, articolandoli secondo le aree di riferimento in cui è strutturato il documento.

A. Sistema di AQ a livello di Ateneo

Terza Missione:

Il Nucleo invita i vertici accademici ed amministrativi dell'Ateneo a procedere verso un'effettiva piena applicazione della piattaforma centralizzata di monitoraggio di tutte le principali iniziative riconducibili a

questo ambito e dei relativi risultati prodotti, che ne permetta una supervisione integrata ed un coordinamento più efficace da parte degli organi centrali (Consiglio Accademico e Comitato di Sostenibilità) grazie all'alimentazione di un sistema strutturato di flussi informativi e documentali.

Ascolto delle istanze e delle indicazioni della componente tecnico-amministrativa:

Oltre a stimolare e incentivare, con varie modalità e strumenti, l'apporto costruttivo degli studenti e del corpo docente, il Nucleo invita gli organi di governo accademici e lo stesso PQA a creare occasioni più strutturate per un coinvolgimento concreto anche dello staff amministrativo nella messa a punto e revisione dei processi di AQ, con particolare riferimento a quelli che possono risultare maggiormente impattanti in termini di adempimenti e di carico di lavoro richiesti, alla luce delle esperienze dirette riscontrate nella loro gestione operativa; ciò permetterebbe di valorizzare maggiormente il contributo e la partecipazione di questa fondamentale componente universitaria non solo nella fase di applicazione delle procedure stabilite ma anche nell'individuazione di spunti volti a razionalizzarle e renderle più efficienti nel loro funzionamento.

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”):

In virtù del persistere di un rapporto inferiore alla soglia dei 2/3 per il percorso magistrale DSBA, che si spiega con la decisione relativamente recente dell'Ateneo di attivare corsi di studio in un'area disciplinare diversa da quelle tradizionalmente presidiate (che ha richiesto un corrispondente percorso di adeguamento delle competenze didattiche anche in termini di reclutamento di nuovi docenti), il Nucleo esorta tutti i soggetti responsabili - a partire dal Dean della Scuola Superiore Universitaria - ad intervenire per cercare di risolvere quanto prima questa situazione di inadeguatezza, impegnandosi a raggiungere in tempi rapidi il valore del 66% tramite l'inserimento, tra i docenti di riferimento, di un altro professore appartenente a un SSD di base o caratterizzante del CdS.

C. Rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei laureandi

Indicatore iA18 (Proporzione di laureandi che si iscriverebbero nuovamente allo stesso corso di studio):

In termini complessivi, e quindi avendo riguardo all'intera offerta di I e II livello dell'Ateneo, il lieve ma generalizzato calo registrato dal 2015 in avanti della quota di laureandi che, se potessero tornare indietro, si iscriverebbero di nuovo al medesimo percorso merita di essere opportunamente monitorato da parte dei Dean delle tre Scuole interessate. In modo più specifico, il fenomeno appare maggiormente significativo nell'ambito di alcuni CdS e ciò induce il Nucleo a rivolgere:

- Al Direttore e al Gruppo di AQ del percorso triennale CLEACC, in ragione del persistere per il secondo anno consecutivo di una quota non elevata di laureandi del che si dichiarano soddisfatti per la scelta compiuta (pari al 66% nella rilevazione 2018), la raccomandazione ad avviare con tempestività un'analisi accurata delle possibili cause e valutare le eventuali iniziative da adottare per evitare che essa si ripeta in futuro.
- Ai Direttori e ai Gruppi di AQ dei corsi di laurea magistrale ACME e Management (per i quali si registra, rispettivamente, un incremento dal 32% a quasi il 45% della quota di laureandi che, se potessero tornare indietro, opterebbero per un altro percorso - in Bocconi o altrove - e la conferma della presenza di una percentuale considerevole di laureandi - 41%, comunque in calo rispetto al 45%

della coorte 2016-'17 - che si comporterebbero allo stesso modo) l'invito ad esplorare, quale elemento di analisi ulteriore rispetto a quelli già considerati per comprendere le motivazioni di queste percezioni maturate, quello relativo all'andamento delle percentuali di studenti già in possesso di un'occupazione al momento della laurea al fine di verificare se una parte dell'insoddisfazione possa essere riconducibile ad eventuali difficoltà riscontrate in sede di placement.

D. Sistema di AQ per la Ricerca

Aggiornamento degli indicatori di monitoraggio:

In previsione dell'implementazione dei piani triennali di sviluppo dei Dipartimenti (a cui si è fatto cenno nel par. 3.2) si rammenta al PQA l'importanza di verificare che essi elaborino un corrispondente sistema di indicatori specifici (possibilmente basati sul set di parametri costruiti e gestiti centralmente) con cui monitorare lo stato di avanzamento delle azioni previste e il conseguimento degli obiettivi stabiliti sul fronte della ricerca e dello sviluppo della Faculty.

Docenti inattivi:

Con riferimento al nuovo incremento recentemente registrato nella quota di docenti inattivi (così come in quella di docenti privi di pubblicazioni suscettibili di ricevere punti per il sistema di classificazione in uso in Bocconi), il Nucleo esorta gli organi di governo accademici a cogliere l'opportunità collegata al rinnovo delle linee di sviluppo strategico per effettuare le necessarie riflessioni e identificare gli appropriati correttivi in merito a quello che può essere considerato un effetto indesiderato della strategia di rafforzamento della reputazione scientifica internazionale dell'Ateneo e dei suoi Dipartimenti, tenacemente perseguita in questi anni indirizzando in modo quasi esclusivo le politiche di promozione e di incentivazione dei docenti verso la pubblicazione su riviste di maggior prestigio a livello mondiale. In questa prospettiva, una strada percorribile potrebbe essere quella di affiancare alle suddette politiche, che il Nucleo condivide appieno, altre misure di incentivazione che facciano maggiormente presa su quella parte minoritaria della Faculty più interessata a svolgere attività di ricerca di rilevanza più marcatamente domestica o indirizzata ad un pubblico di "*practitioner*".