

**Relazione del Nucleo
di Valutazione di Ateneo
Anno 2020
II parte**

Milano – Ottobre 2021



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 di Ateneo	14
1.4 Sintesi dei principali interventi adottati dall'Ateneo per fa fronte all'emergenza COVID-19	26
CAP. 2 - SISTEMA DI ASSICURAZIONE QUALITÀ A LIVELLO DI CORSI DI STUDIO.....	36
2.1 Considerazioni generali sull'aderenza dei Corsi di Studio al requisito di qualità R3.....	36
2.2 Approfondimento di alcuni dati di performance dei CdS (aggiornati al 26.06.2021).....	43
2.3 Approfondimento sui CdS di recente attivazione.....	47
CAP. 3 – SISTEMA DI AQ PER LA RICERCA	52
3.1 Considerazioni sintetiche sullo stato di applicazione e funzionamento dei processi di AQ della Ricerca e della Terza Missione nei Dipartimenti	52
3.2 Piani di Dipartimento.....	53
3.3 Analisi degli indicatori di qualità della ricerca	56
CAP.5. - RILEVAZIONE DELL'OPINIONE DEGLI STUDENTI E DEI LAUREANDI (oggetto della 1ª parte della relazione)	
CAP. 4 - AUDIZIONI DEI CDS E DEI DIPARTIMENTI	62
4.1 Cadenza e strutturazione delle audizioni	62
4.2 Sintesi degli esiti degli audit svolti nel 2020	62
CAP. 6 - RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI	65
A. Sistema di AQ a livello di Ateneo.....	66
B. Sistema di AQ a livello di Corsi di Studio.....	66
C. Rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei laureandi	67
D. Sistema di AQ per la Ricerca.....	68

Lista degli acronimi utilizzati:

Corsi di laurea triennale:

BIG:	<i>International Politics and Government</i>
BEMACS:	<i>Economics, Management and Computer Science</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>
CLEAM:	<i>Economia Aziendale e Management</i>
CLEF:	<i>Economia e Finanza</i>
WBB:	<i>Business (World Bachelor in Business)</i>

Corsi di laurea magistrale:

ACME:	<i>Economics and Management in Arts, Culture, Media and Entertainment</i>
AFC:	<i>Amministrazione, Finanza aziendale e Controllo - Accounting, Financial Management and Control</i>
CLELI:	<i>Economia e Legislazione per l'Impresa</i>
CYBER:	<i>Cyber Risk Strategy and Governance</i>
DSBA:	<i>Data Science and Business Analytics</i>
EMIT:	<i>Economics and Management of Innovation and Technology</i>
ESS:	<i>Economic and Social Sciences</i>
FINANCE:	<i>Finanza - Finance</i>
GIO:	<i>Economics and Management of Government and International Organizations</i>
IM:	<i>International Management</i>
M:	<i>Management</i>
MM:	<i>Marketing Management</i>
PPA:	<i>Politics and Policy Analysis</i>

Corsi di laurea magistrale a ciclo unico:

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

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

1.1 Premessa

La struttura generale del rapporto riprende quella utilizzata per la scorsa versione, con alcune variazioni e integrazioni che sono state apportate per assicurare la piena aderenza alle indicazioni contenute nelle “Linee Guida 2021” predisposte dall’ANVUR: In particolare, all’interno di questo primo capitolo è stato aggiunto un paragrafo contenente un richiamo relativo agli interventi e alle soluzioni più rilevanti adottati dall’Ateneo per far fronte all’emergenza pandemica scoppiata nel marzo 2020.

Seguendo l’approccio adottato negli anni recenti – che mira a evitare un eccessivo appesantimento del documento – nello sviluppo del presente capitolo il Nucleo ha preferito soffermare la propria attenzione sugli aspetti di novità e sui cambiamenti più significativi che hanno interessato il sistema di AQ di Ateneo nell’arco del 2020 (e nei primi mesi del 2021). Per tutti gli aspetti procedurali e i meccanismi di funzionamento che non hanno registrato modifiche nell’arco temporale oggetto di attenzione ci si limiterà ad un rapido richiamo delle loro caratteristiche; stesso discorso vale per gli indicatori di performance che evidenziano valori positivi e pressoché stabili nel tempo¹.

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

Nel corso dell’anno in esame non sono state apportate modifiche di rilievo nell’architettura complessiva del sistema di AQ di Ateneo, così come nelle modalità di funzionamento dei relativi processi. A fronte di questo quadro di sostanziale stabilità, l’approvazione del nuovo Piano Strategico di Ateneo relativo al quinquennio 2021-’25, avvenuta alla fine del 2020, ha introdotto una discontinuità significativa di cui occorrerà tenere conto; è questo il motivo per cui, nel corso del 2021, sotto la guida del Presidio di Qualità ha preso il via un ampio processo di riesame critico di tutte le principali componenti del sistema interno al fine di verificarne l’adeguatezza e la conformità rispetto al nuovo contesto previsto dal Piano (dei cui esiti il Nucleo darà conto nella prossima relazione annuale).

Per quanto detto sopra, nello schema riportato nelle pagine successive (cfr. Tab. 1.1) sono state riprese – e solo marginalmente aggiornate - le principali considerazioni di sintesi già espresse nella relazione dello scorso anno in merito al soddisfacimento degli “indicatori” in cui si articolano i requisiti generali di qualità del modello AVA (nello specifico quelli relativi ai gruppi R1, R2 ed R4.A), che il Nucleo ritiene di poter confermare anche per il 2020, alla luce di tutta documentazione di AQ presa in esame e delle verifiche direttamente compiute sulle modalità e il grado di applicazione dei suddetti requisiti.

Nelle pagine che seguono si pongono, invece, in evidenza i pochi aspetti o processi che hanno registrato adeguamenti o innovazioni nel corso dell’ultimo anno.

A tal riguardo, utili indicazioni si desumono, come sempre, dalla lettura del Report Annuale 2020 del Presidio di Qualità di Ateneo (PQA d’ora in avanti), approvato l’8 marzo 2021 e illustrato al Nucleo nella seduta del 12 aprile 2021, che dà conto dei seguenti nuovi elementi introdotti nell’anno in esame:

¹ Per maggiori dettagli su tali aspetti, in questa sede solo accennati, si faccia riferimento alle analisi e alle valutazioni riportate nelle relazioni degli anni precedenti.

1. Rilevazione delle opinioni degli studenti: è stato avviato un percorso di semplificazione con l'obiettivo di focalizzare l'attenzione sulle *survey* realmente essenziali, in modo da stimolare una maggiore partecipazione degli studenti e contribuire ad invertire il trend di riduzione delle percentuali di questionari compilati registrato negli anni recenti. In questa direzione il PQA ha deciso di sospendere, a decorrere dal 2020, le rilevazioni aventi ad oggetto le modalità di svolgimento degli esami e l'andamento di un anno accademico nel suo insieme². Ad incidere su questo intervento, che nelle intenzioni del PQA costituisce un primo round di misure di snellimento (che potranno essere riviste o accompagnate da altre soluzioni, dopo averne verificato gli effetti), ha contribuito anche l'indirizzo espresso dall'ANVUR, che nella sua proposta di revisione del sistema nazionale di rilevazione delle opinioni di studenti e laureandi – attualmente ancora sospesa – non ha più incluso tali indagini tra quelle considerate “raccomandabili”.
2. Formazione online sulle tematiche di AQ: sono stati sviluppati tre nuovi moduli formativi riguardanti specifici processi di AQ³. L'allestimento di tali *webinar* (in doppia lingua - italiano e inglese) risponde ad un progetto definito dal PQA alla fine del 2019 con l'obiettivo di assicurare una formazione più mirata su particolari tematiche di AQ agli “attori” direttamente coinvolti nelle relative dinamiche. I moduli sono stati messi a punto con il supporto degli specialisti della progettazione di interventi formativi online del Centro BUILT dell'Università e si caratterizzano per una struttura dinamica e flessibile e un formato efficace ed intuitivo, che si presta ad una fruizione agevole e a mantenere vivo l'interesse dei partecipanti. Per ogni modulo formativo vi è, poi, la possibilità di disporre di *analytics* dettagliati relativi a: soggetti che accedono alla formazione, tempi di ingresso e permanenza, grado di avanzamento e effettivo completamento di ciascun *webinar*.
3. Area AQ del sito web di Ateneo: sempre su indicazione del PQA sono state attivate alcune sezioni di “Q&A” all'interno delle pagine web dedicate a specifici processi o organi di AQ, attraverso cui fornire a tutti i soggetti interessati risposte puntuali alle domande più ricorrenti e ai dubbi interpretativi che generalmente emergono in fase di applicazione e gestione delle relative attività. Nel 2020 sono state predisposte le sezioni di “Q&A” riguardanti l'azione delle CPDS e il riesame annuale e ciclico dei Corsi di Studio (CdS d'ora in avanti); ulteriori sezioni relative all'AQ della didattica e della ricerca saranno messe a punto e pubblicate nel corso del 2021.

Sicuramente meritevoli di essere richiamati dal Nucleo sono, inoltre, altri due interventi di modifica realizzati nel corso del 2020 in risposta ai cambiamenti imposti dall'insorgere dell'emergenza sanitaria e che, pertanto, si presume siano temporanei (in attesa del ritorno a condizioni di maggiore normalità)⁴. Essi riguardano:

1. la revisione del contenuto dei questionari di rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica: l'intervento è stato realizzato dal PQA (previo confronto avuto con il Presidente del Nucleo di Valutazione) al fine di adattare la traccia delle schede in uso alle mutate condizioni di svolgimento della didattica rese necessarie dal II semestre dell'a.a. 2019-'20. Nello specifico, sono stati eliminati gli item non più applicabili ad una modalità di erogazione della didattica a distanza

² Si tratta della *survey* condotta al termine di ogni anno accademico finalizzata a raccogliere le opinioni degli studenti, oltre che su aspetti di contenuto riguardanti l'insieme delle attività didattiche seguite nel corso dell'intero anno, su questioni di carattere organizzativo e logistico relative alla didattica erogata.

³ Nello specifico: Ruolo e compiti delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, Monitoraggio annuale e riesame ciclico dei Corsi di Studio, AQ della ricerca e riesame dipartimentale.

⁴ Più avanti, in questo stesso capitolo della relazione, si riporta una panoramica più ampia delle principali iniziative intraprese dall'Ateneo nei diversi ambiti (e al di là degli aspetti più direttamente attinenti ai processi di AQ) per fronteggiare l'impatto prodotto dalla diffusione della pandemia da COVID-19.

(come, ad esempio, quello relativo all'utilità delle attività didattiche integrative – quali esercitazioni e laboratori) e quelli per i quali l'impatto di una riprogrammazione improvvisa delle attività didattiche poteva risultare più rilevante nella percezione degli studenti (come lo svolgimento degli insegnamenti in modo coerente con quanto dichiarato sul sito web). In loro sostituzione ne sono stati inseriti di nuovi, volti a verificare il gradimento e l'efficacia percepita della didattica online e il corretto funzionamento della piattaforma elettronica utilizzata per la fruizione delle lezioni e dei materiali didattici. Si è, invece, deciso di mantenere la consueta distinzione della traccia del questionario per “frequentante” e per “non frequentante”, specificando chiaramente di considerare come studenti frequentanti coloro che dichiarano di aver seguito più della metà delle lezioni o delle altre attività svolte online. Le nuove condizioni imposte dalla pandemia hanno, inoltre, reso necessaria la compilazione dei questionari interamente da remoto⁵. Queste modifiche, introdotte con la *survey* avente ad oggetto gli insegnamenti impartiti nel II semestre 2019-'20, sono state mantenute anche per l'a.a. 2020-'21⁶.

2. La rimodulazione del processo di compilazione e aggiornamento dei contenuti dei programmi degli insegnamenti offerti nell'a.a. 2020-'21: su decisione dei Dean delle tre Scuole universitarie tale processo è stato articolato in tre fasi temporalmente distinte nel corso dell'anno (diversamente dal consueto unico momento collocato tradizionalmente nel periodo aprile/maggio). Una simile variazione, che ha comportato un aggiornamento dei programmi in momenti differenziati a seconda delle caratteristiche degli insegnamenti considerati (dedicando una sessione ad hoc a quelli di nuova attivazione o con modifiche rilevanti rispetto alle precedenti edizioni) e del semestre didattico di erogazione (I o II), si è resa necessaria per permettere un adeguamento progressivo – e più “controllato” – dei contenuti e delle descrizioni riportate rispetto ai cambiamenti richiesti nelle modalità di erogazione della didattica e di conduzione degli esami anche in virtù del nuovo sistema “misto” introdotto nell'a.a. 2020-'21. A ben vedere, si è trattato di una soluzione organizzativamente efficace in quanto, pur avendo costretto i delegati di Dipartimento incaricati di supervisionare questo processo ad un lavoro extra (ripetuto in più momenti nel corso dell'anno), ha permesso un attento monitoraggio dell'adeguatezza e della coerenza degli aggiornamenti riportati nei programmi rispetto alle modifiche introdotte, assicurando nel contempo il mantenimento della conformità dei contenuti pubblicati *online* allo schema di riferimento predisposto dal PQA.

⁵ Tramite l'applicazione disponibile all'interno delle piattaforme elettroniche riservate agli studenti, quali l'Agenda elettronica *yoU@B* e *BlackBoard*.

⁶ Sebbene il contenuto del questionario riservato agli studenti “frequentanti” sia stato ulteriormente rivisto per tenere conto delle novità introdotte in quest'anno accademico in termini di organizzazione della didattica, che hanno determinato la compresenza di un sistema di erogazione misto (in presenza, a distanza e “*blended*”). In particolare, si è provveduto ad inserire alcuni ulteriori quesiti miranti ad approfondire l'efficacia percepita dell'interazione a distanza con i docenti, l'adeguatezza degli strumenti tecnologici messi a disposizione e l'utilità di disporre delle registrazioni delle lezioni.

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>	
<p>R1.A1: <i>La qualità della ricerca e della didattica nelle politiche e nelle strategie dell’Ateneo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>L’Università Bocconi ha definito e reso pubblica una propria esplicita politica della qualità</u> (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), <u>che ingloba la visione che essa ha della qualità delle principali attività universitarie</u> e che si traduce in un insieme di processi, meccanismi e strumenti operativi coerenti. • <u>Gli obiettivi strategici indicati nel Piano 2021-‘25, pubblicamente accessibili, sono definiti in modo chiaro e sono concretamente misurabili</u>; 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.
<p>R1.A2: <i>Architettura del sistema di AQ di Ateneo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>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</u> (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 (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 apposite piattaforme online come l’<i>Agenda yoU@B</i> o la piattaforma di LMS <i>BlackBoard</i>). • <u>Le strutture e gli organi di AQ</u> (e, in particolare, il PQA, le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, i gruppi di AQ e i gruppi di riesame dei CdS, i delegati al riesame della ricerca dipartimentale) <u>sono messi in condizione di esercitare il proprio ruolo ed i compiti assegnati in modo corretto ed efficace</u> (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, dirigenti amministrativi, etc.).
<p>R1.A3: <i>Revisione critica del funzionamento del sistema di AQ</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Il corretto ed efficace funzionamento del sistema di AQ interno è verificato a partire dalla continua attività di monitoraggio esercitata dal PQA</u>, 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 <u>gli eventuali punti critici e le iniziative di miglioramento prospettate</u>; 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), <u>vengono utilizzati dagli organi di governo per tenere sotto controllo e, se necessario, 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 corrispondentemente definito</u>. E’ inoltre prevista un’attività di riesame critico pluriennale dell’intero sistema di AQ –

	<p>recentemente formalizzata con un'apposita linea guida predisposta dal PQA – che si pone la finalità di verificare, con il coinvolgimento di tutte le principali componenti accademiche (docenti, studenti e staff amministrativo) e in particolare di coloro che sono direttamente coinvolti nello svolgimento dei processi di AQ, se vi siano esigenze o opportunità di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia in termini di organizzazione, modalità di attuazione e risultati conseguiti e/o di adeguamento (anche in un'ottica di semplificazione) per adattarne specifiche parti al contesto di riferimento interno ed esterno. Le tempistiche previste di svolgimento di questo processo – che viene condotto con cadenza quinquennale – si possono ritenere adeguate in quanto coincidono con l'orizzonte di riferimento della pianificazione strategica dell'Università – assicurando che la revisione dell'assetto del sistema di AQ sia realizzata in coerenza con il mutato quadro di obiettivi, strategie e condizioni in cui si trova ad agire l'Università, e siano compatibili con il complesso degli adempimenti a carico delle strutture e degli organi accademici. <u>Infine, i principali stakeholder interni (docenti, studenti e staff amministrativo) hanno la possibilità di trasmettere sistematicamente alle strutture di AQ di riferimento e, tramite queste, agli stessi 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, ad esempio, le numerose rilevazioni promosse a vario titolo – nell'ambito di programmi strutturati o per l'attuazione di finalità specifiche, 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, i Tavoli di consultazione degli stakeholder dei CdS, i focus group organizzati in occasione del riesame periodico del sistema di AQ, i Comitati o gruppi di lavoro a composizione mista – docenti/staff – costituiti per trattare specifiche problematiche o sviluppare progetti ad hoc).</u></p>
<p>R1.A4: <i>Ruolo attribuito agli studenti</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>È assicurata la partecipazione degli studenti ai processi decisionali dell'Università</u> (rappresentanze studentesche sono previste, statutariamente, negli organi apicali dell'Ateneo – quali il Consiglio di Amministrazione e il Consiglio Accademico – così come nel Collegio dei docenti e negli organi di gestione di specifiche strutture decentrate – quali i Consigli di Scuola, i Consigli di Dipartimento, i Comitati di 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); <u>è inoltre garantito e sollecitato lo svolgimento da parte degli studenti di un'azione concreta nei processi di AQ dei Corsi di Studio</u>, grazie all'assegnazione – effettiva e non solo formale – dei ruoli e dei compiti indicati dal modello AVA con riferimento alle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS d'ora in avanti) e ai gruppi di riesame dei CdS (mentre lo Statuto di Ateneo non prevede la presenza di studenti nella compagine del Nucleo di Valutazione); 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”).

Tab. 1.1 (segue)

Indicatore R1.B: “L’Ateneo adotta politiche adeguate alla progettazione, aggiornamento e revisione dei Corsi di Studio, funzionali alle esigenze degli studenti”.	
<p>R1.B1: <i>Ammissione e carriera degli studenti</i></p>	<p>L’Università Bocconi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Stabilisce e comunica in modo chiaro e trasparente</u>, 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) <u>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</u>. 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 (espressamente indicate nei Regolamenti Didattici dei CdS), tale verifica può dar luogo all’assegnazione di Obblighi Formativi Aggiuntivi volti a sanare le carenze individuate. • <u>Adotta e sviluppa specifiche strategie e iniziative per sostenere il reclutamento degli studenti stranieri</u> (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). • <u>Sviluppa molteplici attività di orientamento in ingresso</u> (tra le quali si possono citare: gli <i>Open Day</i>, gli incontri dedicati ad uno specifico territorio - domestico od estero, i <i>Bocconi Meets</i>, i tour del campus, le campagne informative e di promozione), che risultano coerenti con le strategie definite per l’ammissione degli studenti e adeguatamente articolate e diversificate, anche nelle modalità di svolgimento, per tenere conto delle loro differenti caratteristiche (in termini di provenienza, background, motivazioni, etc.) nonché delle restrizioni imposte dalla pandemia⁷, consentendo la maturazione di una scelta ponderata e consapevole da parte dei potenziali iscritti. • <u>Sebbene non preveda modalità di iscrizione e frequenza part-time ai 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</u>, attraverso la messa a disposizione di una serie di strutture e servizi e l’adozione di misure ad hoc, che comprendono (tra le altre): <ul style="list-style-type: none"> - <u>nei confronti di coloro che sono affetti da disabilità fisica</u> (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;

⁷ L’insorgere dell’emergenza sanitaria ha ovviamente imposto un ripensamento delle iniziative e delle relative modalità di svolgimento (convertite da interventi in presenza a interventi a distanza). Pur penalizzando alcuni eventi (es. presentazioni nelle scuole) questi cambiamenti hanno permesso di “personalizzare” meglio le informazioni in base alle caratteristiche individuali dello studente e di raggiungere (e quindi informare) un maggior numero di utenti, soprattutto all’estero.

- 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 dedicata a questi aspetti ha sollecitato, tra l'altro, 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 fragilità psicologica: un servizio di *counseling* che prevede lo svolgimento di colloqui individuali con psicologi o "coach" qualificati al fine di aiutarli a identificare e affrontare situazioni particolari di difficoltà o disagio e l'erogazione di corsi extra-curricolari per lo 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 (con una quota di alloggi, pari a circa il 20% del totale, concessa a titolo gratuito o a tariffa ridotta a coloro che soddisfano i requisiti di reddito previsti); in aggiunta, agli studenti internazionali viene offerto supporto per l'espletamento delle pratiche amministrative (permesso di soggiorno, ottenimento codice fiscale, apertura conto corrente, etc.) e per l'introduzione alla lingua e alla cultura italiana (corsi ad hoc, presentazioni, , *Buddy Program* per gli studenti dei corsi triennali);
- nei confronti degli studenti con difficoltà di frequenza, sono stati potenziati gli strumenti già presenti per l'apprendimento a distanza, che consentono di:
 - o frequentare insegnamenti o sessioni di insegnamenti a distanza (lezioni live o pre-registrate);
 - o consultare i materiali didattici diversi dai libri di testo (es. dispense, slide) e i syllabi dettagliati degli insegnamenti e i temi d'esame, nonché svolgere esercizi di supporto all'apprendimento ed interagire con i docenti e/o con altri studenti;
 - o sostenere esami online;
 - o accedere "da remoto" a gran parte delle banche dati e delle riviste elettroniche a cui la Biblioteca di Ateneo è abbonata.
- 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 - riscontrabili praticamente in tutti i CdS offerti – di studenti che abbandonano gli studi o che si trovano in grave ritardo nel percorso prevede l'attuazione di interventi mirati, coordinati dalle direzioni dei rispettivi CdS, 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.
- Rilascia il diploma supplement ai suoi laureati.

<p>R1.B2: <i>Programmazione dell'offerta formativa</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>L'Università persegue una visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo, esplicitata in modo chiaro e trasparente nel documento "Politiche di Ateneo e Programmazione" (periodicamente aggiornato a cura degli organi di governo accademici) e 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:</u> <ul style="list-style-type: none"> - 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; - lo sviluppo di una serie di iniziative di mobilità internazionale di studenti e docenti; - l'organizzazione di percorsi di Dottorato di Ricerca caratterizzati da una spiccata vocazione internazionale (quasi tutti i PhD offerti dall'Ateneo sono impartiti in lingua inglese e vantano un'elevata percentuale di studenti internazionali).
<p>R1.B3: <i>Progettazione e aggiornamento dei CdS</i></p>	<p>L'Università Bocconi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Si accerta, mediante l'azione di controllo svolta dal PQA (e, in particolare, dai componenti rappresentati dai Dean delle Scuole), che la progettazione dei CdS tenga conto delle necessità di sviluppo espresse dalla società e dalla comunità scientifica, nonché delle esigenze del mondo del lavoro, individuate attraverso lo svolgimento di consultazioni (in presenza e a distanza) con una gamma articolata di parti interessate adeguatamente rappresentative degli ambiti disciplinari 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.</u> • <u>Si accerta, attraverso l'azione svolta, in base alle rispettive competenze, dalle Scuole e Dipartimenti, che:</u> <ul style="list-style-type: none"> - <u>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 per buona parte basati sull'interazione e il coinvolgimento diretto (attraverso lavori di gruppo, discussioni di casi, simulazioni, progetti e altri "compiti" da svolgere, etc.), a stimolarne la motivazione, la capacità di pensiero critico, la curiosità, l'autonomia organizzativa e lo spirito d'iniziativa;</u> - <u>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.</u> • <u>Si assicura, infine, attraverso appositi strumenti e modalità, a partire dai Tavoli di consultazione periodica degli stakeholder (il cui corretto funzionamento è tenuto sotto controllo dal PQA), che i direttori dei CdS interagiscano con qualificati interlocutori interni ed esterni e tengano conto dei loro fabbisogni e delle loro indicazioni – nonché</u>

	<p>delle valutazioni e delle raccomandazioni ricevute dal MIUR, dall'ANVUR, dalle CPDS e dallo stesso Nucleo di Valutazione – <u>ai fini dell'aggiornamento e della revisione dei contenuti dell'offerta formativa.</u></p>
<p>Indicatore R1.C: “L’Ateneo garantisce la competenza e l’aggiornamento dei propri docenti, la sostenibilità del carico didattico e le risorse umane e fisiche per il supporto alle attività istituzionali”</p>	
<p>R1.C1: <i>Reclutamento e qualificazione del corpo docente</i></p>	<p>L’Università Bocconi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Ha adottato una politica per la qualità nei processi di reclutamento, di gestione e di sviluppo di carriera dei docenti 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</u> (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. <u>La suddetta politica prevede anche l’utilizzo di un sistema di incentivi e premialità basato su una serie di misure</u> tra le quali si segnalano: <ul style="list-style-type: none"> - 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; - il riconoscimento di premi di eccellenza per la didattica e per la ricerca, conferiti annualmente ai docenti che si distinguono per i risultati particolarmente brillanti conseguiti nell’una o nell’altra area di attività; - la concessione di forme di riduzione del carico didattico obbligatorio 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”). • <u>Stimola e favorisce la crescita e l’aggiornamento scientifico e didattico dei propri docenti, attraverso:</u> <ul style="list-style-type: none"> - 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 nel percorso di “<i>tenure</i>”, consistente nell’esercizio di un ruolo di guida e di riferimento per la loro crescita accademica e per la gestione delle eventuali problematiche riguardanti lo svolgimento delle attività didattiche e di ricerca; - le <u>iniziative organizzate da una struttura costituita ad hoc per il sostegno alla didattica e all’aggiornamento dei metodi e degli strumenti utilizzati</u> anche in relazione all’applicazione delle nuove tecnologie (BUILT – <i>Bocconi University Innovations in Learning and Teaching</i>), 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 <i>challenging situations</i> in aula, gli approcci innovativi alla progettazione degli insegnamenti.

<p>R1.C2: <i>Strutture e servizi di supporto alla didattica e alla ricerca</i></p>	<p>L'Università Bocconi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>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</u>, 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; <u>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</u> attraverso il monitoraggio di un set di indicatori quantitativi di performance e le evidenze raccolte mediante le rilevazioni di <i>customer satisfaction</i> condotte periodicamente nei confronti degli studenti. • <u>Monitora e tiene sotto controllo costantemente i dati relativi alla dotazione del personale tecnico-amministrativo rapportati al numero di studenti</u> (iscritti e immatricolati).
<p>R1.C3: <i>Sostenibilità della didattica</i></p>	<p>L'Università Bocconi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Monitora e tiene sotto controllo la quantità di ore complessive di docenza assistita erogata</u> (come indicate nelle schede SUA di ciascun corso di studio) <u>in relazione con la quantità di ore di docenza teorica erogabile</u>, attraverso una programmazione puntuale (e largamente anticipata rispetto alle effettive esigenze) del fabbisogno didattico richiesto dall'offerta formativa complessiva, svolta a cura dell'area amministrativa <i>Academic Planning</i> 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 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: <ul style="list-style-type: none"> - 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; - 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 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. • <u>Monitora periodicamente il quoziente studenti/docenti riferito all'offerta formativa complessiva di I e II livello così come ai singoli CdS</u> (anche attraverso i dati sistematicamente aggiornati delle schede di monitoraggio annuale); in termini prospettici,

	<p>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 rischio nel rispetto dei requisiti minimi di docenza e pianificare le corrispondenti misure di adeguamento; 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.</p>
--	--

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

<p>R2.A1: <i>Gestione dell'AQ e monitoraggio dei flussi informativi tra le strutture responsabili</i></p>	<p>L'Università Bocconi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Ha messo a punto e reso correttamente funzionante un sistema informativo che, basato su un insieme articolato di banche dati, consente l'inserimento, la raccolta e la distribuzione ai soggetti responsabili di tutte le principali informazioni utili ad un'adeguata gestione dei processi didattici e di ricerca</u> (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 di monitoraggio riscontrabili). Con riferimento alla Terza Missione, il Piano Strategico di Ateneo 2021-'25 ha individuato gli obiettivi e i target relativi alle aree considerate più rilevanti in questo ambito, oltre ad un set di indicatori elaborabili per il monitoraggio periodico. Tali indicatori "core" saranno integrati con altri, rappresentativi delle performance conseguite nelle restanti aree riconducibili alla c.d. Terza missione; entrambe le categorie di indicatori confluiranno in una specifica <i>dashboard</i> che consentirà un monitoraggio puntuale e coordinato dei risultati prodotti dalle principali iniziative sviluppate. • <u>Assicura</u>, 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, <u>un'efficiente circolazione dei dati e delle informazioni tra le strutture responsabili e un'adeguata trasmissione ai rispettivi destinatari, a partire dagli organi di governo accademici</u> (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). • <u>Si accerta</u>, sempre attraverso la supervisione svolta dal PQA, <u>che le strutture responsabili dell'AQ, a tutti i livelli, collaborino e interagiscono efficacemente fra loro e con gli organi accademici</u> preposti alla didattica e alla ricerca per lo sviluppo delle attività ad esse rispettivamente assegnate.
--	---

Tab. 1.1 (segue)

Indicatore R2.B: “I processi e i risultati sono periodicamente autovalutati dai CdS e dai Dipartimenti e sottoposti a valutazione interna da parte del Nucleo di Valutazione”	
<p>R2.B1: <i>Auto-valutazione dei CdS e dei Dipartimenti e verifica da parte del Nucleo di Valutazione</i></p>	<p>L'Università Bocconi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>garantisce</u>, attraverso le procedure e i meccanismi di AQ messi a punto e monitorati dal PQA, <u>lo svolgimento di attività di autovalutazione e riesame periodico dei CdS e dei Dipartimenti</u> tali da consentire l'approfondimento e la presa in carico dei problemi e delle eventuali criticità rilevate senza dover sostenere un carico eccessivo di adempimenti. • <u>Si accerta</u>, 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.), <u>che i CdS e i Dipartimenti puntino a conseguire gli obiettivi stabiliti.</u> • <u>Crea le condizioni e verifica</u>, tramite l'azione di monitoraggio svolta dal PQA, <u>che gli studenti siano attivamente coinvolti nei processi di valutazione dei CdS</u> (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). <p><u>Le strutture responsabili dell'AQ</u> (anche alla luce dei commenti riportati nelle pagine seguenti della relazione):</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>analizzano e prendono in carico</u>, in modo generalmente accurato, <u>i problemi rilevati e/o gli elementi di attenzione posti in evidenza</u> nelle Schede di Monitoraggio Annuale e nei Rapporti di Riesame dei CdS, nelle relazioni delle CPDS, nei rapporti di riesame della ricerca dipartimentale e nelle relazioni del PQA e del Nucleo di Valutazione, <u>recependo - per quanto possibile - le indicazioni o le raccomandazioni</u> in essi contenute; • <u>propongono interventi migliorativi</u> che si rivelano in gran parte plausibili e realizzabili; • <u>ne verificano adeguatamente l'effettiva attuazione e la loro efficacia</u> 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).
Indicatore R4.A: “L’Ateneo ha elaborato, pubblicizzato e messo in pratica adeguate politiche volte a garantire la qualità di ricerca e terza missione”	
<p>R4.A1: <i>Strategia e politiche di Ateneo per la qualità della ricerca</i></p>	<p>L'Università Bocconi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Ha elaborato, pubblicizzato e posto in essere</u> - attraverso lo sviluppo di procedure e meccanismi attuativi corrispondenti - <u>una politica per la qualità nella ricerca e per la qualità nei processi di reclutamento, gestione e sviluppo dei docenti, coerente con la visione strategica complessiva elaborata dall'Università su questi fronti.</u> Alla luce dell'approvazione del nuovo Piano Strategico quinquennale è stato avviato un processo di revisione del sistema di AQ di Ateneo, nell'ambito del quale saranno verificate la perdurante adeguatezza e coerenza delle suddette politiche. • <u>Ha definito</u>, all'interno del Piano Strategico in vigore, <u>obiettivi di sviluppo e posizionamento nei domini scientifici presidiati, corredati da target quantitativi specifici e misurabili</u> che, accompagnati dall'enunciazione di una strategia generale volta al loro conseguimento, <u>tengono conto delle potenzialità e delle risorse esistenti</u> (nonché di quelle

	<p>che si intende reperire), <u>del contesto di riferimento in cui opera l'Ateneo e delle evidenze che emergono</u> dai diversi programmi di valutazione della ricerca (a partire dalla VQR).</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Dispone di organi accademici e strutture tecnico-amministrative</u> (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>Grants Office</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) <u>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</u> in appositi regolamenti e altri documenti interni (come i già citati “<i>Ruoli e responsabilità per l'Assicurazione della Qualità</i>” e “<i>Matrici delle responsabilità di Ateneo</i>”).
<p>R4.A2: <i>Monitoraggio della ricerca scientifica e interventi migliorativi</i></p>	<p>L'Università Bocconi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Si è dotata di un articolato sistema di monitoraggio dei risultati della ricerca prodotta dalle proprie strutture</u> (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 <i>Planning, Control & Valuation</i> 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”. <u>Questi strumenti informativi e i collegati cruscotti di indicatori</u> (c.d. “<i>Tableau de Bord</i>”) predisposti sia a livello aggregato di Ateneo sia a livello di singoli Dipartimenti e Centri di Ricerca: <ul style="list-style-type: none"> - <u>permettono di tenere sotto controllo e di valutare con sistematicità la quantità e la qualità delle pubblicazioni scientifiche e degli altri output prodotti</u>, così come i dati finanziari connessi alle iniziative di ricerca promosse; - <u>risultano coerenti con le politiche e gli obiettivi definiti</u> (oltre che compatibili con quelli predisposti dall'ANVUR per la VQR). • <u>Si assicura</u>, per il tramite del PQA e del Prorettore per la Ricerca, <u>che gli esiti del monitoraggio dell'attività di ricerca siano periodicamente analizzati in modo approfondito dagli organi competenti</u> (Comitato Ricerca, Giunte di Dipartimento, Comitato dei Direttori dei Centri di Ricerca, Consiglio Accademico) <u>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</u> (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).
<p>R4.A3: <i>Distribuzione delle risorse, definizione e pubblicizzazione dei criteri</i></p>	<p>L'Università Bocconi <u>definisce ed esplicita i criteri e le modalità di distribuzione ai Dipartimenti e ai Centri di Ricerca delle risorse (economiche e di personale) occorrenti per lo sviluppo dell'attività di ricerca</u>, coerentemente con le politiche e gli obiettivi strategici stabiliti.</p>
<p>R4.A4: <i>Programmazione, censimento e analisi delle attività di Terza Missione</i></p>	<p>L'Università Bocconi <u>ha elaborato una specifica strategia per le attività di Terza Missione, attualmente oggetto di aggiornamento</u> per tener conto della nuova cornice definita dal Piano Strategico di Ateneo 2021-'25, così come è in corso, nell'ambito del su menzionato processo di riesame ciclico del sistema di AQ, la definizione di una politica specifica per la qualità delle iniziative riconducibili a questo ambito e di un accurato sistema per il loro monitoraggio.</p>

Per quanto attiene, infine, all'azione svolta dalle strutture centrali di AQ (Nucleo, PQA, Consiglio Accademico, Comitato Ricerca, Comitato Sostenibilità) e dalle strutture periferiche (Comitati di CdS, Gruppi di Riesame dei CdS, CPDS, Giunte di Dipartimento, delegati di Dipartimento al riesame della ricerca dipartimentale) nonché ai rapporti e alle interazioni attivati tra esse e nei confronti degli organi di governo accademici, si rimanda a quanto ampiamente riportato nella precedente relazione annuale, dal momento che, su questo fronte, non sono intervenute variazioni apprezzabili se si eccettua, ovviamente, lo svolgimento a distanza (anziché in presenza) degli usuali incontri previsti tra alcune delle suddette strutture (o tra i loro rispettivi rappresentanti) quale conseguenza delle restrizioni imposte dalla pandemia.

Solo con riferimento all'attività dalle CPDS il Nucleo ritiene opportuno evidenziare il progresso rilevato nell'approccio adottato dalla maggior parte delle Commissioni nell'esaminare alcuni dei temi che sono oggetto delle relazioni annuali da esse predisposte. In particolare, mentre nei rapporti relativi all'anno 2019 il Nucleo aveva notato (segnalando questo aspetto anche nel documento *“Analisi complessiva delle relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti sui Corsi di Studio - anno 2019”*, trasmesso al PQA con l'invito a condividerne il contenuto con i componenti docenti e studenti di tutte le CPDS) una certa disomogeneità di approfondimenti, con sezioni caratterizzate da una marcata accuratezza e puntualità di analisi ed altre – in particolare quella relativa ai processi di monitoraggio annuale e riesame ciclico dei CdS – contenenti commenti piuttosto sintetici e talvolta generici, l'esame dell'edizione 2020 di tali documenti ha permesso di rilevare anche per tali sezioni la presenza di valutazioni generalmente più accurate e precise. Se in taluni casi continua ad emergere un minor dettaglio di analisi rispetto a quanto solitamente contraddistingue i riquadri A e C⁸, occorre considerare che gli aspetti o i processi oggetto di attenzione delle rimanenti sezioni (si pensi, ad esempio, a quella inerente i materiali e gli ausili didattici, le aule e i laboratori, le attrezzature e il supporto fornito dai docenti) sono oggettivamente soddisfacenti nella stragrande maggioranza dei CdS e da questi ben presidiati, inducendo le CPDS a non soffermarsi molto nelle disamine svolte e nella formulazione di indicazioni di miglioramento.

Alla luce di tutti gli elementi esaminati e delle modalità applicative accertate (sia indirettamente – attraverso l'analisi della documentazione di AQ acquisita e dell'andamento dei principali indicatori di performance disponibili, come di seguito esposto – sia in modo diretto – attraverso le audizioni condotte ai CdS, di cui si dirà nel successivo cap.4), il Nucleo di Valutazione conferma il proprio giudizio complessivamente positivo in merito al corretto funzionamento del sistema di AQ a livello di Ateneo.

1.3 Analisi degli indicatori di performance di Ateneo

In questa sezione si riepilogano, come di consueto, 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 insieme⁹, tenendo conto dei dati disponibili più aggiornati (giugno 2021, per gli indicatori di “matrice” ANVUR – contrassegnati con il codice identificativo “iA”, e luglio 2021 per quelli rilevati internamente per monitorare il grado di conseguimento di specifici obiettivi previsti dal Piano Strategico di Ateneo - contrassegnati con il codice identificativo “iPS”).

A questo scopo, a partire dal 2016 (quando l'ANVUR ha iniziato a rendere disponibile il *data set* completo dei parametri prescelti per il confronto delle performance a livello nazionale e territoriale), il Nucleo ha

⁸ Che hanno per oggetto, rispettivamente, la gestione e l'utilizzo dei questionari relativi alla soddisfazione degli studenti e l'adeguatezza dei metodi di accertamento delle conoscenze e abilità acquisite dagli studenti in relazione ai risultati di apprendimento attesi.

⁹ Le tendenze e i risultati meritevoli di attenzione relativi a specifici Corsi di Studio saranno, invece, esaminati nel successivo cap.2.

provveduto a selezionare (e rivedere periodicamente) un gruppo più ristretto di indicatori da monitorare, che rispondono ad almeno uno dei seguenti criteri elettivi:

- Significatività delle grandezze e dei fenomeni monitorati, in termini assoluti e con riguardo alla loro rilevanza come misura del conseguimento degli obiettivi strategici o al possibile impatto futuro sulle performance di Ateneo causato dall'insorgere della pandemia.
- 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)¹⁰.

Per il periodo oggetto di osservazione gli indicatori che soddisfano tali condizioni sono 16 (come riepilogati nelle Tab.1.2 e 1.3 che seguono); coerentemente con quanto anticipato in premessa, il Nucleo intende tuttavia soffermarsi su quelli che mostrano variazioni di rimarchevole entità rispetto ai valori registrati lo scorso anno. Per gli altri (anche nel caso di andamenti che confermano, nel tempo, la presenza di scostamenti più o meno ampi rispetto ai benchmark di riferimento nazionali o di area geografica) si rimanda per maggiori dettagli alle analisi e alle spiegazioni riportate nelle precedenti relazioni annuali (che restano tuttora valide).

Fanno eccezione a questo criterio discriminante i sei indicatori collegati agli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo 2016-2020 definiti sul fronte della didattica, che sono invece tutti oggetto di attenzione del Nucleo dal momento che il periodo temporale a cui si riferisce questa relazione coincide con l'ultimo anno di riferimento valido per misurare l'effettivo conseguimento dei target quantitativi stabiliti al momento dell'approvazione del piano quinquennale.

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

N.	Area	Indicatore	Motivazione della scelta
iA4	Attrattività	% iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo	Incremento di oltre il 10% del valore 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 del 18% del valore 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 del 18% del valore 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 del 19% del valore 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).

¹⁰ Si ricorda che sono esclusi da questa selezione 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 all'interno del capitolo 3 riservato all'analisi della qualità della ricerca dipartimentale (con l'esclusione dell'indicatore iAC1 riguardante i risultati dell'ultima VQR, che risulta ancora invariato rispetto al valore pubblicato nel 2017, in attesa degli esiti dell'edizione 2015-'19 di questo programma).

Tab. 1.2 (segue)

N.	Area	Indicatore	Motivazione della scelta
iA21. bis	Percorso e regolarità di carriera	% 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
iA23	Percorso e regolarità di carriera	% immatricolati (L, LM, LMCU) che proseguono la carriera al II anno in un differente CdS dell'Ateneo	Incremento del valore di 4 volte negli ultimi 5 anni.
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 – Indicatori rilevanti selezionati per misurare il conseguimento degli obiettivi del Piano Strategico 2016-'20 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 pre/post-esperienza¹¹	Rafforzare il reclutamento di studenti internazionali di talento	18% (intera offerta formativa)
iPS2	Media dei voti conseguiti nel percorso precedente dagli studenti immatricolati/iscritti al I anno¹²		----
iPS3	N. opportunità di studio all'estero rese disponibili / N. studenti iscritti ai CdS potenzialmente in grado di partecipare¹³	Aumentare le opportunità di studio all'estero per gli studenti	50%
iPS4	N. di stage effettuati all'estero (curriculari 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 (curriculari 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%

¹¹ 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 quei master post esperienza aventi ad oggetto tematiche legate alla realtà italiana).

¹² 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.

¹³ L'indicatore considera, al numeratore, il numero di studenti iscritti al III anno dei CdS triennali, al II anno dei CdS magistrali biennali e al IV e V anno del CdLM a ciclo unico in Giurisprudenza che partecipano a iniziative di studio all'estero (programma "international exchange", double degree, "free mover", etc.) e, al denominatore, la 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.

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

Con riferimento a questo ambito di performance, 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 che caratterizza l'intera offerta formativa tendono a mantenersi sostanzialmente stabili nel corso degli anni¹⁴, gli indicatori selezionati dal Nucleo 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.*

Di questi indicatori è opportuno esaminare, in questa sede, solo i due collegati agli obiettivi di Piano Strategico, dal momento che i valori aggiornati al 30.06.21 evidenziano, per l'**iA4**, una sostanziale stabilità rispetto all'anno precedente (36,4% vs. 36,3%), e per l'**iA12** un ulteriore incremento (da 187,7‰ a 191,5‰) che conferma la presenza di un trend espansivo della quota complessiva di studenti iscritti al I anno con precedente titolo di studio conseguito all'estero, che prosegue ininterrotto dal 2014, ponendo l'Ateneo in una posizione decisamente più avanzata rispetto a tutti i benchmark di riferimento esterni.

L'indice **iPS1**¹⁵, che prende in considerazione la quota totale di studenti con cittadinanza straniera iscritti all'insieme dei programmi formativi offerti dall'Ateneo, mostra un incremento temporale dei valori simile a quello che caratterizza l'iA12 – per quanto risulti leggermente più attenuato nell'incidenza della progressione in ragione della presenza di alcuni percorsi (come i Dottorati e i Master offerti dalla Scuola di Direzione Aziendale) che potevano vantare percentuali di iscritti stranieri già elevate all'inizio del periodo di riferimento. I dati riepilogati nella Tab.1.4 evidenziano che, dal 2015-'16 in avanti, l'aumento dell'incidenza degli iscritti stranieri ha interessato, in modo più o meno rilevante, tutti i segmenti formativi, registrando un assestamento solo nell'ultimo anno considerato. Ciò ha permesso di oltrepassare, già nell'a.a. 2017-'18, il target complessivo del 18% fissato dal Piano Strategico per il 2020 e di avvicinarsi alla quota del 22% nell'ultimo anno di rilevazione.

14 Con l'eccezione dei casi di incremento del numero programmato degli studenti ammessi a specifici percorsi o di attivazione di nuovi CdS; in particolare, questi ultimi eventi hanno fatto sì che nei 5 anni compresi tra il 2016 e il 2020 il dato complessivo degli iscritti per la prima volta ai corsi di laurea magistrale - segmento che ha registrato la maggiore crescita del numero di programmi offerti - sia aumentato di oltre il 7,5%.

15 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".

Tab. 1.4 – Indicatore iPS1: incidenza percentuale di studenti iscritti con cittadinanza straniera (andamento temporale dei valori complessivi e disaggregati per tipologia di programma)*

A.A.	Corsi di Laurea	Corsi di Laurea Magistrale	PhD	Master Universitari	Master pre/post-esperienza SDA	Tot. programmi formativi Ateneo
2020-21	20,9%	20,8%	53,1%	10,5%	65,4%	21,9%
2019-20	19,1%	21,1%	51,9%	13,6%	73,1%	21,4%
2018-19	18,0%	19,8%	47,9%	12,8%	76,9%	20,6%
2017-18	15,9%	17,6%	50,3%	13,9%	74,0%	18,8%
2016-17	14,8%	15,2%	49,4%	11,4%	41,0%	16,9%
2015-16	12,5%	12,8%	44,1%	14,7%	50,9%	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 che si caratterizzano per un target essenzialmente domestico.

Anche riguardo al secondo KPI attinente a specifici obiettivi del Piano Strategico 2016-'20 (iPS2, volto a misurare la qualità degli studenti ammessi ai CdS utilizzando una proxy costituita dalla performance registrata nei precedenti cicli di studio in termini di medie dei voti conseguiti¹⁶) si rileva una progressione lieve ma continua dei valori nei sei anni accademici considerati (cfr. Tab.1.5), che prosegue anche per il 2020-'21 con l'eccezione degli studenti immatricolati al corso magistrale a c.u. in Giurisprudenza (che registrano medie dei voti stabili intorno al punteggio 8.2). Pur non essendo stati fissati, per questo indicatore, specifici valori target da conseguire al termine del periodo di estensione del Piano Strategico, si può sostenere che i dati espressi dimostrino chiaramente come il processo di selezione all'ingresso dia luogo a risultati soddisfacenti se si guarda alle performance scolastiche o accademiche precedenti realizzate dagli studenti ammessi.

In conclusione, tutti gli indicatori relativi all'attrattività evidenziano che l'offerta formativa dell'Ateneo, per le sue caratteristiche distintive e per la qualità e attualità delle discipline impartite, continua a richiamare studenti provenienti da altri contesti territoriali, nazionali e soprattutto internazionali, dando prova di rispettare pienamente gli obiettivi previsti dal piano strategico.

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

A.a. Immatricolazione	Scuola Universitaria	Scuola di Giurisprudenza	Scuola Superiore Universitaria
2020-21	8.53/10	8.18/10	27.90/30
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

¹⁶ In particolare, si considerano i voti conseguiti alle materie del 3° e del 4° anno della Scuola Secondaria Superiore, per gli studenti ammessi ai CdS triennali e al CdS quinquennale a ciclo unico, e agli esami sostenuti nel percorso di I livello, per gli ammessi ai CdS magistrali biennali.

B. Regolarità dei percorsi formativi

L'offerta di CdS di I e II livello dell'Università si caratterizza da tempo per un'elevata regolarità dei percorsi di carriera degli studenti, che è conseguenza, oltre dell'accuratezza applicata nei processi di selezione e ammissione (che dà luogo ai risultati che si è avuto modo di evidenziare nel punto precedente), anche dell'attenzione posta dall'istituzione a garantire che essi siano adeguatamente seguiti, incentivati e supportati nell'avanzamento degli studi. Tutto ciò trova riscontro negli indicatori di performance relativi a questa dimensione, che mostrano tutti (e non solo quelli selezionati dal Nucleo) valori ampiamente e stabilmente soddisfacenti, nonché decisamente migliori di quelli espressi dai benchmark di riferimento a livello nazionale e di area geografica.

L'unico parametro appartenente a questo gruppo che mostra una variazione significativa è l'**iA23** (quota di studenti immatricolati "puri" che proseguono la carriera al secondo anno in un differente CdS dello stesso Ateneo), i cui valori, calcolati a livello aggregato di tutti i CdS erogati, si sono sempre mantenuti inferiori all'1% (0,5-0,6%) per poi registrare un incremento che ha portato la quota netta di cambi di Corso di Studio a oltrepassare il 3% nel 2018 e a mantenersi su questi livelli anche nell'anno successivo. Si tratta di una percentuale comunque bassa e inferiore ai valori benchmark nazionale e di area, che si mantengono tra il 4% e il 5% nel periodo in esame. Va, inoltre, ricordato che il fenomeno in oggetto:

- non riguarda gli abbandoni ma i cambi di CdS, che solitamente non impediscono agli studenti coinvolti di laurearsi comunque nei tempi previsti;
- è influenzato dal fatto che 4 dei 10 corsi di laurea attualmente attivi (nello specifico: CLEAM, CLEF, BIEM e BIEF), che raccolgono ben il 76% degli iscritti a tale ordinamento, condividono nei primi 3 semestri accademici gli stessi insegnamenti nel medesimo ordine (c.d. "Base Comune", una formula di articolazione dei piani studi che consente agli studenti che intendono cambiare percorso di poterlo fare agevolmente nei primi anni grazie al riconoscimento di tutti gli esami fino a quel momento sostenuti).

Il Nucleo ritiene, pertanto, che l'indicatore iA23 esprima una situazione affatto problematica, seppur degna di monitoraggio futuro.

C. Mobilità internazionale degli studenti

In tema di mobilità internazionale per studio sono 3 gli indicatori, di provenienza sia esterna che interna, che il Nucleo considera essenziale monitorare alla luce della loro rilevanza come misure del livello di internazionalizzazione dei percorsi di studio e del raggiungimento dei corrispondenti obiettivi definiti nel Piano Strategico 2016-2020:

- 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.

Anche in questo caso, per i due indicatori di estrazione ANVUR (**iA10** e **iA11**) non appare opportuno aggiungere nuovi commenti rispetto a quelli già riportati nella relazione dello scorso anno (a cui si rimanda per ogni dettaglio), dal momento che i dati aggiornati al 30.06.21 attestano, ancora una volta, valori molto elevati e in ulteriore espansione, confermando l'impegno costante dell'Ateneo ad accrescere le opportunità di svolgimento di esperienze all'estero da parte dei propri studenti (che ha consentito, nel 2019, di registrare una quota di CFU ottenuti all'estero dagli studenti regolari superiore al 10% dei CFU

totali e, per i laureati 2020, di assicurare che più della metà di coloro che hanno conseguito il titolo nella durata normale di acquisire almeno 12 CFU all'estero). Nel rimarcare che tali valori continuano a risultare di gran lunga superiori rispetto a quelli evidenziati dai benchmark nazionali e di area geografica, occorre anche precisare che essi fanno riferimento ad un periodo precedente all'insorgere dell'emergenza sanitaria e, dunque, non tengono conto di tutte le limitazioni agli spostamenti successivamente subentrate che hanno prodotto una netta discontinuità con le dinamiche finora rilevate (che inevitabilmente troverà riscontro nei dati futuri di tali indicatori)¹⁷.

Per quanto riguarda l'indicatore di derivazione interna **iPS3**, l'ultimo anno di validità del Piano Strategico 2016-2020 conferma il trend evidenziato in passato, che mostra una crescita progressiva dei valori che ha permesso di raggiungere nell'a.a. 2019-'20 il target fissato dal Piano, corrispondente al 50% delle opportunità di mobilità offerte rispetto agli studenti aventi diritto (cfr. Tab. 1.6)¹⁸. Anche in questo caso, i dati non risentono quasi per nulla degli effetti della pandemia, dal momento che le iniziative di mobilità internazionale erano già state programmate anche per il II semestre dell'a.a. 2019-20 e si sono svolte (o sono proseguite) a distanza.

Tab. 1.6 – Indicatore iPS3: rapporto tra posti disponibili per mobilità internazionale e utenti potenziali (andamento temporale 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.

Per quanto riguarda la mobilità per lavoro (*internship* internazionali) l'unico indicatore disponibile (iPS4 - N. di stage curriculari e non curriculari effettuati all'estero da parte degli studenti iscritti a tutti i CdS), che aveva già mostrato un andamento delle performance in calo a partire dal 2017 anche a seguito dell'emergere di alcuni fattori ostacolanti di natura esterna, che hanno reso più complessa l'organizzazione di stage e tirocini in alcune importanti destinazioni estere¹⁹, ha ulteriormente risentito delle restrizioni introdotte sia a causa della *Brexit* sia, a livello globale, per lo scoppio dell'emergenza sanitaria, al punto che nel 2020 è stato registrato un numero di stage all'estero inferiore a 1.000, lontano dal target di 1.500 originariamente stabilito dal Piano Strategico (cfr. Tab. 1.7).

¹⁷ L'iA10, infatti, è attualmente disponibile solo fino al 2019, mentre l'iA11, pur disponibile per il 2020, fa riferimento non agli iscritti ma ai laureati e prende, quindi, in considerazione anche esperienze compiute in periodi antecedenti rispetto al conseguimento del titolo.

¹⁸ Anche in questo va precisato che i dati relativi all'ultimo anno rilevato non incorporano ancora gli effetti della diffusione della pandemia.

¹⁹ Riassumibili nelle crescenti restrizioni al rilascio di permessi di lavoro introdotte in Nazioni come USA, Cina, India e Singapore (e nei conseguenti lunghi tempi di attesa necessari per ottenere il nulla osta al trasferimento in tali Paesi) che hanno indotto molti studenti a svolgere lo stage curriculare obbligatorio in Italia.

Tab. 1.7 – Indicatore *iPS4*: numero di stage (curricolari o non curricolari) effettuati all'estero dagli studenti iscritti (andamento temporale dei valori complessivi riferiti a tutti i CdS offerti)

Anno solare	N. Stage effettuati all'estero
2020	967
2019	1.230
2018	1.223
2017	1.255
2016	1.427
2015	1.231

D. Occupabilità

Anche sul fronte dell'efficacia "esterna" dei percorsi formativi sono 4 gli indicatori selezionati dal Nucleo come particolarmente rilevanti:

- *iA6* - Proporzione di laureati triennali occupati a 1 anno dal conseguimento del titolo;
- *iA26* - Proporzione di laureati magistrali occupati a 1 anno dal conseguimento del titolo;
- *iPS5* - incidenza degli stage (curricolari e non) svolti da studenti iscritti al 3° anno dei Corsi di Laurea;
- *iPS6* - incidenza dei laureati magistrali occupati all'estero a 1 dal conseguimento del titolo.

Di essi, quelli relativi al tasso assoluto di occupazione dopo un anno dalla laurea mostrano dati che, alla luce della più recente rilevazione disponibile (2019, riguardante i laureati nell'a.a. 2017-'18), si confermano pienamente soddisfacenti (sempre mediamente intorno al 95%, per quanto riguarda i laureati magistrali, e in ulteriore crescita – all'80% rispetto al 73% dell'indagine 2018 – per i laureati triennali²⁰). Si tratta di valori che si posizionano su livelli ben più elevati di quelli riconducibili ai corrispondenti benchmark di riferimento esterni delle classi di laurea considerate, non rendendo necessario aggiungere particolari commenti sull'efficacia del processo di inserimento lavorativo dei laureati Bocconi, a qualunque ciclo di studi essi appartengano.

Più interessante è esaminare le performance evidenziate dall'indicatore di matrice interna **iPS6**, sia perché si tratta di un parametro cruciale per misurare gli effetti della strategia di internazionalizzazione dell'offerta formativa perseguita dall'Ateneo sia perché gli ultimi dati disponibili si riferiscono ad un periodo più recente, che include già i primi effetti della pandemia. Orbene, come si evince dai dati riportati nella Tab.1.8, a partire dal 2016 si è registrata una crescita lieve ma continua della quota di laureati dei percorsi magistrali che hanno trovato occupazione all'estero a un anno dal conseguimento del titolo, che inaspettatamente non si è arrestata neanche nel 2020, consentendo di raggiungere e anche leggermente oltrepassare il target del 30% fissato dal Piano 2016-'20. Un simile risultato testimonia come la qualità dei profili dei laureati magistrali Bocconi continui ad essere molto apprezzata anche al di fuori dei confini nazionali, al punto che nei piani di assunzione delle aziende e delle organizzazioni operanti all'estero questo aspetto ha prevalso sulle possibili remore indotte dalle restrizioni collegate alle pandemia (a differenza di quanto si è rilevato per gli stage e i tirocini che, per loro natura, hanno carattere temporaneo e risentono maggiormente di un contesto globale sfavorevole alla mobilità).

Un'ottima performance è anche quella evidenziata dall'altro indicatore di Piano Strategico relativo all'occupabilità (**iPS5**). Pur con tutte le difficoltà legate alla pandemia nel II semestre dell'a.a. 2019-20 (blocco di interi settori economici nel nostro Paese, difficoltà di spostamento, etc.), la quota di studenti regolari iscritti al 3° anno dei corsi di laurea che hanno svolto uno stage, curricolare o non (cfr. Tab. 1.9) è infatti calata solo leggermente, attestandosi su valori superiori al 50%, molto oltre il target del 30%

20 A questo riguardo appare, tuttavia, utile sottolineare che l'esiguità dei valori assoluti dei laureati triennali che decidono di non proseguire gli studi (pari, generalmente, ad una quota prossima al 10% del totale dei laureati) incide sulla variabilità dei dati espressi da questo indicatore non consentendo di rilevare tendenze temporali affidabili.

inserito nel Piano Strategico 2016-'20 (che evidentemente è stato fissato in modo molto cautelativo, considerando che è stato raggiunto e superato già nell'a.a. 2015-'16).

Tab.1.8 - *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
2020	31,1%
2019	27,5%
2018	26,4%
2017	25,5%
2016	25,5%

Tab. 1.9 – *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.	2019-20	2018-19	2017-18	2016-17	2015-16
Economia Aziendale (CLEAM)		53,4%	51,7%	40,8%	34,3%	29,4%
Economia e Finanza (CLEF)		44,1%	51,9%	34,8%	34,6%	33,0%
Economic and Social Sciences (BESS)		41,3%	27,1%	33,1%	33,1%	30,9%
Economia per Arte, Cultura e Comunicazione (CLEACC)		51,9%	55,3%	40,8%	34,0%	28,6%
International Economics and Management (BIEM)*		49,8%	59,0%	50,4%	47,8%	
International Economics and Finance (BIEF)*		57,3%	53,0%	60,9%	49,6%	
Bachelor in International Politics and Government (BIG)**		35,1%	43,0%	41,7%		
Bachelor in Economics, Management and Computer Science (BEMACS)***		57,0%	62,5%			
World Bachelor in Business (WBB)****		43,1%	40,5%	28,3%	23,7%	
Media Scuola Universitaria		50,7%	52,3%	42,5%	38,0%	33,4%

(*): 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.

E. Sostenibilità dell'offerta formativa e qualificazione del corpo docente

In merito agli indicatori messi a punto da ANVUR per monitorare la sostenibilità dell'offerta formativa dell'Ateneo dal punto di vista del corpo docente, gli ultimi dati messi a disposizione dall'Agenzia Nazionale (aggiornamento al 30.06.21) non mostrano elementi di novità rispetto al passato, confermando il permanere di un andamento sostanzialmente stabile nel tempo. In ossequio all'approccio definito in premessa e ripreso all'inizio di questo paragrafo, il Nucleo non ritiene dunque opportuno soffermarsi a commentare i valori di tali indicatori, neppure di quelli che continuano ad evidenziare un posizionamento dell'Ateneo al di sotto dei livelli espressi dai benchmark di riferimento nazionali e/o di area geografica (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)²¹. A questo riguardo, si è infatti già avuto modo - nelle precedenti relazioni annuali - di esporre ampiamente le argomentazioni volte a chiarire i motivi che fanno apparire sotto-performanti i dati di questi due rapporti e che sono essenzialmente da ricondurre ai criteri utilizzati per la definizione dei docenti “qualificati” da computare, rispettivamente, al denominatore – per l’iA5 – e al numeratore – per l’iA19 (che non coincidono, se non parzialmente, con quelli del modello di *Faculty* 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).

Proprio allo scopo di far fronte a tale “anomalia” di tipo strutturale, che fa sì che i su richiamati indicatori risultino poco adatti a misurare l’effettivo grado di sostenibilità e di qualificazione dei docenti Bocconi, su suggerimento del Nucleo lo scorso anno il Prorettore per le Risorse umane ha individuato dei parametri alternativi (presi in considerazione in sede di predisposizione del Piano Strategico 2021-’25) che tengono maggiormente conto delle caratteristiche che contraddistinguono l’organico stabile dell’Università e che permettono anche un’utile comparazione con corrispondenti benchmark di rilievo europeo ed extra-europeo. Nello specifico, si tratta dei quozienti adottati da due dei più rinomati sistemi di ranking internazionale: *QS World University Ranking* e *Times Higher Education World University rankings*. Le differenze tra gli indicatori dei due ranking consistono nel fatto che QS considera a denominatore tutti i docenti che insegnano per almeno 3 mesi nel corso di un anno accademico (misurata in FTE), mentre quello di THE solo coloro che hanno un contratto a lungo termine con l’istituzione²³. Per quanto riguarda la popolazione studentesca, entrambi considerano gli iscritti ai corsi di laurea di I e II livello, ai master e ai Dottorati di ricerca, mentre sono esclusi gli studenti fuori corso e gli iscritti ai Double Degree. Il rapporto di THE è sembrato più adatto a rappresentare la situazione dell’Università Bocconi ed è stato scelto per le analisi di benchmark, i cui risultati sono riepilogati nella Tab. 1.10 che segue.

Il limite di questo Ranking è che, a differenza dell’indicatore iA5, studenti e docenti non sono divisi per macro-area scientifica; il fatto che la maggior parte dei competitor sia costituito da università generaliste porta all’inclusione di aree scientifiche, tecnologiche o mediche, che hanno un rapporto studenti/docenti molto inferiore rispetto a quello che ci si attende da un’istituzione prevalentemente dedicata alle scienze sociali e giuridiche. Con riferimento alle due realtà effettivamente comparabili con Bocconi (LSE e CBS), si nota che i valori espressi dall’Ateneo sono di poco superiori a quelli di CBS mentre il divario con LSE è ampio; al riguardo è opportuno, comunque, specificare che il quoziente di quest’ultima istituzione è influenzato dal fatto che non sono inclusi al numeratore del rapporto i tanti studenti che LSE accoglie in scambio per un intero anno (oltre 17.000), i quali pagano regolarmente le *fee* di iscrizione previste (contrariamente a quanto di solito accade per le iniziative di mobilità internazionale).

²¹ Per quanto riguarda l’indicatore iA5 (in particolare la tipologia C, che è quella dell’area umanistico-sociale di riferimento principale per i CdS Bocconi), gli ultimi valori disponibili (riferiti all’anno 2020) evidenziano uno scostamento negativo che appare di lieve portata rispetto al benchmark costituito dagli altri atenei dell’area geografica Nord-Ovest (46 vs. 42,9) mentre è più accentuato se si considerano tutti gli atenei italiani non telematici (che registrano, nello stesso anno, un valore complessivo medio pari a 35,6); per l’iA19 il divario si mostra, invece, piuttosto consistente rispetto ad entrambi i benchmark esterni (a fronte di una quota del 42% registrata da Bocconi nel 2020, il valore medio di area geografica nello stesso anno è pari al 57% e quello nazionale è poco inferiore al 64%).

²² Nello specifico, tale modello 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 Regola che permette di considerare a denominatore tutta la “Core Faculty” dell’Ateneo (per la cui composizione e numerosità si rimanda al cap. 3, par. 3).

Tab. 1.10 – Rapporto studenti / docenti: valori registrati dal ranking Times Higher Education World University rankings

Istituzione	Rapporto
University College London	10,6
University of Cambridge	10.9
University of Oxford	11.2
Imperial College London	11.7
London School of Economics (LSE)	12.1
ETH Zurich	12.5
Stockholm University	19.5
Erasmus University Rotterdam	20.4
Copenhagen Business School (CBS)	30.9
Università Bocconi	34.1
Université Catholique de Louvain	39.3

Pur tenendo presenti le suddette considerazioni, gli organi di governo dell'Università hanno ugualmente ritenuto necessario un ulteriore rafforzamento della *Faculty* stabile al fine di ridurre il rapporto studenti per docente. Il Piano Strategico 2021-25 include, infatti, un obiettivo di incremento del corpo docente da 375 unità a fine 2020 a 470 a fine 2025 (pari a +25,3%), che appare particolarmente sfidante in quanto l'aumento sarà concentrato prevalentemente sulla componente internazionale e, quindi, si svolgerà in un contesto altamente competitivo. Il rafforzamento riguarderà, in ogni caso, tutte le principali posizioni di docenza secondo il seguente schema:

- Profili “*Research*” (docenti di ruolo e strutturati, come gli AP): dalle attuali 320 unità a 370 (+15,6%)
- Profili “*Teaching*” (*Lecturer, Adjunct Prof., Professor of Practice*): da 55 a 100 unità (+81,8%).

Si stima che lo sviluppo di questo obiettivo produrrà un impatto notevole sulle retribuzioni e sui costi che, unitamente alla revisione del sistema di incentivazione e di progressione di carriera, si estenderà via via a coorti sempre maggiori di docenti con un impatto rilevante sul profilo economico complessivo.

Poiché il Piano non prevede significativi incrementi nel numero di studenti iscritti, la variazione pianificata delle dimensioni della *Faculty* dovrebbe portare ad una diminuzione del quoziente studenti/docenti preso a riferimento di circa 7 punti (da 34 a 27). Per quanto riguarda il valore del corrispondente indicatore di matrice ANVUR (iA5), poiché la *Teaching Faculty* non rientra nel denominatore di questo rapporto, l'impatto del previsto programma di assunzioni sarà minore ma comunque significativo.

F. Soddisfazione dei laureandi

Al termine di questa disamina dei principali dati di performance relativi all'offerta formativa complessiva dell'Università, il Nucleo intende fare solo un breve accenno ai dati più recenti relativi alle due “misure” di soddisfazione dei laureandi (iA25 e iA18)²⁴, che in entrambi i casi confermano il trend emergente negli ultimi anni. In particolare, se i valori aggregati del primo indicatore continuano a mostrarsi molto positivi (con una quota di laureandi soddisfatti²⁵ per i percorsi di studio svolti che si mantiene maggiore del 91%, sostanzialmente sullo stesso livello delle precedenti tre rilevazioni e sempre superiore ai valori medi espressi

²⁴ Un'analisi più dettagliata dei due indicatori è riportata nell'ambito del cap.5 della relazione annuale (anche se va ricordato che, per la diversa collocazione temporale di questo capitolo, i dati presi in esame si fermano alla rilevazione 2019 relativa all'a.a. di laurea 2018-'19).

²⁵ 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.

dai benchmark di riferimento nazionali e di area geografica - che oscillano, nello stesso periodo, tra un minimo del 75% e un massimo del 90%), prosegue il lento ma progressivo calo della percentuale di laureandi che, se potessero, si iscriverebbero nuovamente allo stesso corso di studio (che scende dal 71% del 2015 al 67% registrato nella rilevazione 2020²⁶). Si tratta di un andamento che, come già ricordato più volte in passato, può essere in parte riconducibile al sistema di selezione e ammissione ai Corsi di Studio dell'Ateneo (che prevede la possibilità di esprimere fino a 4 possibilità di scelta per trienni e ciclo unico e fino a 5 per i bienni e che porta, quindi, alcuni studenti ad immatricolarsi ad un corso diverso da quello di prima scelta). Questo meccanismo spiega, tuttavia, solo una componente della variabilità: l'analisi condotta ogni anno, che confronta le risposte all'item di cui sopra con la scelta di studi effettuata in fase di selezione, mostra infatti la presenza di una percentuale maggiore di soddisfatti tra i laureandi che hanno frequentato il corso di I scelta (ad es. per l'a.a. 2019-20 la quota di laureandi biennali che si riscriverebbero al CdS indicato originariamente come 1^a scelta è pari al 71% rispetto ad una quota complessiva, relativa a tutti i rispondenti, del 67,6%²⁷).

Dopo aver aggiunto che per alcuni laureandi l'idea di una scelta di studi differente può trovare fondamento nel desiderio (rimasto irrealizzato o maturato negli anni) di frequentare il medesimo percorso in lingua inglese o semplicemente nel cambiamento avvenuto nei propri interessi, il Nucleo intende richiamare le precisazioni e la raccomandazione a questo riguardo formulate nella parte I della relazione (cap.5): da un lato è, infatti, opportuno rimarcare che tra gli obiettivi dal nuovo Piano Strategico di Ateneo sul fronte della didattica è stato previsto anche l'aumento del numero delle classi - in cui si articolano alcuni CdS - che saranno impartite in lingua inglese (una misura che va incontro alla crescente domanda di iscrizione a percorsi dal taglio più internazionale); dall'altro lato, si ritiene importante che l'Università intensifichi la comunicazione agli studenti, durante le iniziative di orientamento in ingresso, circa gli aspetti distintivi dei vari Corsi di Studio che compongono l'offerta formativa dell'Università²⁸. In ogni caso, il Nucleo si riserva di monitorare attentamente l'andamento di quest'indicatore nei prossimi anni, anche alla luce di futuri cambiamenti nell'offerta formativa o nei piani di studio dei programmi offerti.

In estrema sintesi, i valori degli indicatori fin qui presi in esame 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. Le indicazioni emergenti dal Piano Strategico 2021-'25 vanno nella direzione di rafforzare i trend positivi sopra richiamati e di introdurre elementi atti a contrastare i maggiori punti di attenzione rilevati dal Nucleo in questa sede (in particolare, miglioramento del quoziente studenti/docenti - anche attraverso un ulteriore rafforzamento della componente internazionale della Faculty - e aumento dell'offerta didattica in lingua inglese).

²⁶ Si consideri che, negli altri Atenei si registra, al contrario, un trend di crescita che fa sì che per il 4° anno consecutivo le performance dei CdS Bocconi risultano, nel loro insieme, inferiori a quelle dei due benchmark esterni (in particolare, nella rilevazione 2020 è pari al 72,1% la quota media di laureandi dei CdS delle medesime classi offerti dagli atenei del Nord-Ovest che ripeterebbero lo stesso percorso e al 72,7% quella dei laureandi dei CdS delle stesse classi di tutti gli atenei italiani non telematici).

²⁷ Per maggiori dettagli si rimanda all'allegato 4 al cap. 5 della presente relazione.

²⁸ Quale possibile misura per eliminare il gap di aspettative che evidentemente si crea in una parte della popolazione studentesca.

1.4 Sintesi dei principali interventi adottati dall'Ateneo per fa fronte all'emergenza COVID-19

Il presente paragrafo costituisce la sintesi di un documento più ampio predisposto dall'Ateneo in cui sono state riportate in dettaglio, distinte per ambito di riferimento, le iniziative fino ad oggi sviluppate in risposta all'emergenza pandemica, con indicazione (ove possibile) anche degli effetti da esse finora prodotti.

A. Didattica

A partire dal 23 febbraio 2020, sono state introdotte, già prima del *lockdown* nazionale, misure restrittive per impedire gli assembramenti di persone che hanno interessato, in particolare, la scuola e l'università. Onde garantire la continuità del calendario delle lezioni Bocconi ha immediatamente istituito una cabina di regia per governare il processo di transizione digitale della didattica, costituita dal Centro BUILT (*Bocconi University Innovations in Learning and Teaching*) e dalle Direzioni *Academic Services e Technology*.

La cabina di regia, in continuo dialogo con i Dean delle Scuole e con le Direzioni amministrative di volta in volta coinvolte, ha presidiato la conversione digitale per tutto il secondo semestre dell'a.a. 2019-'20, individuando le soluzioni metodologiche, tecnologiche e organizzative necessarie ad affrontare i diversi punti di snodo del semestre (lezioni, esami di profitto, esami di laurea, per citare i passaggi chiave) e implementandole attraverso un'intensa attività di formazione/training e di ridisegno dei processi di supporto.

A.1 Lezioni

Sul fronte delle lezioni, il passaggio alla modalità "a distanza" ha potuto essere particolarmente rapido, anche perché già prima della pandemia il 30% degli insegnamenti impartiti alla Bocconi prevedeva attività svolte in modo digitale e il 40% dei docenti, negli ultimi due anni, aveva partecipato ad attività di formazione specifiche in questo campo.

Ciononostante, il presidio delle attività di training è stato immediatamente considerato prioritario, sia per assistere coloro, tra i docenti, che avevano minor dimestichezza con la tecnologia, sia per ottimizzare la fruizione delle lezioni online da parte degli studenti, garantendo standard di qualità adeguati.

Le sessioni di formazione, oltre alle iniziali e fondamentali "istruzioni per l'uso" di tipo tecnico (ad esempio, come posizionare correttamente la video camera rispetto all'illuminazione dell'ambiente), si sono via via concentrate sulla condivisione di *best practices* nel frattempo emerse, segmentate per tipologia di lezione (sincrona, asincrona), in ottica di miglioramento continuo.

Training offerto al corpo docente per la transizione dei corsi online:

- 639 docenti coinvolti
- 240 ore di training erogate
- 36 webinar
- 3 guide
- 18 video tutorial

La piattaforma *BlackBoard LMS*, già in uso da tempo e dunque integrata ai sistemi gestionali, ha costituito la base d'appoggio per tutta l'attività didattica online e il *repository* del materiale di supporto relativo (video, slide, etc.); attraverso l'applicativo *Kaltura* sono stati realizzati i video delle lezioni da parte dei docenti, con il supporto di BUILT mentre il modulo di video-conferenze *Collaborate* ha costituito il principale canale di interazione strutturata docenti-studenti in ottica *one-to-many*.

Per il ricevimento e le relazioni *one-to-one* docente-studente si è invece lasciata libertà agli utenti, che si sono pertanto avvalsi delle piattaforme preferite (Zoom, Teams, Google Meets, Skype, etc.).

Classi convertite online nel secondo semestre dell'a.a. 2019-'20 (pari al 100% delle classi impartite):

- Corsi di laurea triennale: 383
- Corsi di laurea magistrale: 223
- Corso di laurea in giurisprudenza: 50

A.2 Esami di profitto

Gli esami di profitto, previsti per la Bocconi di lì a pochi giorni dal provvedimento di sospensione della didattica²⁹, sono stati la problematica più complessa e articolata affrontata sin da inizio marzo e per tutta la durata dell'emergenza COVID-19, nonché la tematica più sensibile per il corpo studentesco. Nell'intento di garantire la tutela del diritto allo studio e i principi di equità, merito e parità di trattamento, si è deciso di annullare le prove intermedie e posticipare le sessioni di marzo al mese di luglio³⁰, e di utilizzare il mese di marzo per esplorare diverse soluzioni tecnologiche che consentissero di effettuare le prove online secondo gli standard Bocconi.

Per le prove scritte, largamente maggioritarie in base al modello didattico Bocconi, al fine di garantire equità, veridicità e non alterabilità delle stesse si è optato per una soluzione di *e-proctoring*, in assistenza al docente quale strumento aggiuntivo di controllo degli elementi fondamentali per la regolarità dell'esame (ad esempio, riconoscimento dello studente, consultazione di testi o appunti o ricorso ad altri aiuti impropri, etc.).

Per le prove orali ci si è avvalsi degli strumenti di webconference già in uso in Ateneo (BlackBoard Collaborate).

Ancor più che nel caso delle lezioni, la trasposizione delle prove d'esame in formato online è stata accompagnata da un accurato percorso di supporto ai docenti e agli studenti. Per questi ultimi, in particolare, sono stati predisposti strumenti di simulazione della prova, testando il dispositivo informatico e la rete Wifi di cui avrebbero potuto disporre in sede d'esame (*mock exam*), nonché apposite linee guida con istruzioni operative molto dettagliate.

Training offerto al corpo docente per la transizione degli esami online:

- 481 docenti coinvolti
- 44 ore di training erogate tra aprile e maggio

Sono stati inoltre attivati specifici canali di supporto *Help & Contact* e soluzioni per non penalizzare studenti internazionali ubicati in zone del mondo con fusi orari sensibilmente differenti rispetto a quello italiano (spostamento dell'orario d'esame nella stessa giornata oppure l'individuazione, sempre nella stessa giornata, di una nuova fascia oraria ad hoc).

In tutto il percorso gli studenti si sono dimostrati estremamente collaborativi e, anche grazie al loro senso di responsabilità, è stato possibile realizzare le prove d'esame nei tempi previsti e con esiti complessivi non penalizzanti ai fini della progressione delle carriere.

²⁹ Il calendario accademico prevede nel mese di marzo prove parziali per tutti gli ordinamenti ed una sessione di esami di recupero per il solo corso di laurea magistrale in giurisprudenza (appello spostato per l'appunto a luglio).

³⁰ Consentendo comunque che gli esami passati nella sessione di luglio fossero validi per laurearsi a luglio, senza dunque penalizzare gli studenti.

A.3 Esami di laurea

Gli esami di laurea della sessione di aprile 2020 (15, 16 e 17) hanno rappresentato la terza componente dell'operatività didattica di emergenza. Anche in questo caso, stante il *lockdown* nazionale, l'unica modalità consentita era quella online. A livello tecnologico è stata scelta la piattaforma Microsoft Teams, che consente una buona interazione candidato/commissione e, con il meccanismo delle stanze separate, permette di isolare la commissione dal candidato nella fase in cui quest'ultima doveva decidere il voto di laurea. Trattandosi del momento di coronamento della carriera universitaria, tradizionalmente celebrato alla presenza di familiari e amici, per gli studenti si è indubbiamente trattato di un sacrificio significativo. A febbraio 2021 si è comunque tenuto un “*Commencement Event*” dedicato a tutti i 2.133 laureati biennali del 2020.

Il secondo Semestre dell'anno accademico 2019-'20 in numeri:

- quasi 20 milioni di minuti di videolezioni visualizzati;
- oltre 10 mila video caricati (visualizzati più di 1,1 milioni di volte);
- 10 mila studenti che hanno seguito almeno una delle 8.500 sessioni live;
- 95.000 sessioni d'esame online;
- 2.074 sessioni di laurea online.

A.3 Verso il nuovo anno accademico: la Didattica Digitale Integrata

Il miglioramento della situazione epidemiologica della tarda primavera 2020 e il contestuale e progressivo allentamento delle misure più restrittive nel nostro Paese non corrispondevano ad analoghe dinamiche a livello internazionale, con il virus in piena espansione in molte aree del mondo. Con questa consapevolezza sono state progettate le attività didattiche per il nuovo anno accademico, iniziato il 24 agosto, secondo il modello misto o “*blended*”, caratterizzato da un *mix* di lezioni in presenza e lezioni a distanza, dati i limiti di capienza delle aule imposti dai protocolli di distanziamento fisico e data l'impossibilità, per molti studenti internazionali, di rientrare a Milano dai luoghi d'origine.

Superata la fase di prima emergenza, dunque, la didattica digitale si è integrata con la didattica tradizionale, in ottica prevalentemente complementare e solo residualmente sostitutiva.

Durante i primi mesi del nuovo anno accademico³¹ gli studenti hanno potuto svolgere almeno il 50% del proprio programma didattico in presenza, con un utilizzo delle aule al 50% della loro capienza. Il modello didattico adottato ha previsto tre diverse modalità di lezione:

- in media, circa il 70% delle classi dei corsi di laurea triennale e dei corsi di laurea biennale e il 50% delle classi del corso di laurea in giurisprudenza ha svolto lezioni in presenza, frequentate con alternanza settimanale³²;
- sempre in media, circa l'8% delle classi dei corsi di laurea triennale, il 13% dei corsi di laurea biennale e il 36% del corso di laurea in giurisprudenza ha svolto lezioni on line per le parti teoriche e in presenza in piccoli gruppi per le parti applicative e di maggiore interazione tra studenti e docenti e tra studenti e studenti;
- infine, circa il 18% delle classi dei corsi di laurea triennale e dei corsi di laurea biennale e il 12% delle classi del corso di laurea in giurisprudenza ha svolto lezioni solo online, in particolare per le materie che si prestano maggiormente alla didattica digitale.

³¹ A seguito del DPCM del 18 ottobre 2020, dal 26 ottobre, dato l'aggravarsi del quadro epidemiologico, sono state nuovamente sospese tutte le attività didattiche in presenza.

³² Tutte le lezioni erano comunque disponibili anche su piattaforma digitale a beneficio della metà classe non frequentante e degli studenti impossibilitati a raggiungere Milano.

Per riaccogliere gli studenti on Campus in sicurezza, sono state implementate significative misure di prevenzione e sicurezza.

Prima della nuova sospensione, è stato altresì possibile sperimentare le sedute di laurea in versione “*blended*”. Le 101 sessioni di laurea del 16 e 17 ottobre della Scuola Superiore Universitaria e della Scuola di Giurisprudenza si sono infatti tenute in parte in presenza – con 311 laureandi, 176 docenti e 856 accompagnatori presenti on campus – e in parte a distanza, per i restanti 137 laureandi.

Le proclamazioni della Scuola Universitaria si sono invece tenute solo online (53 sessioni per un totale di 1.302 laureandi coinvolti).

Gli esami di profitto hanno continuato a svolgersi online per tutto il 2020, consentendo parità di trattamento a tutti gli studenti, indipendentemente dalla loro presenza on Campus, portando quindi il totale delle prove sostenute in modalità online nel corso del 2020 ad oltre 150.000.

A.4 Master Universitari e Scuola di Dottorato

La didattica di crisi dei Master Universitari (MU) ha ricalcato quella già descritta in relazione ai corsi di laurea: con la conversione ai corsi digitali immediatamente all'avvio della fase di emergenza secondo lo schema delle video-lezioni (sincrone o asincrone) e dei syllabi potenziati.

Data la durata di un anno dei MU, in taluni casi si è deciso di posticipare ad agosto-settembre alcune attività che avrebbero richiesto interazione on Campus. Soprattutto, si è offerta agli studenti l'opzione, da esercitare entro il 10 aprile 2020, di iscriversi all'anno successivo, conservando la validità degli esami già sostenuti e delle rate di tasse universitarie già pagate. Inoltre, è stata eccezionalmente attenuata la condizione, normalmente necessaria per ottenere il diploma, di frequenza dell'80% delle attività di classe. Per quanto concerne gli esami di profitto, la sessione di marzo-aprile si è tenuta attraverso *test assignment* ed esami orali.

Da maggio è stato invece adottato lo stesso sistema previsto per gli esami scritti dei corsi di laurea.

Per quanto riguarda la Scuola di Dottorato, la maggior parte dei corsi è stata immediatamente trasposta in digitale, con l'eccezione dei corsi/attività dei *visiting scholars*, che sono state posticipati. Per la difesa delle tesi, programmata a maggio 2020, il termine di consegna è stato posticipato di una settimana e la difesa è avvenuta online attraverso *BlackBoard Collaborate* e la piattaforma *PICA* di CINECA.

B. Ricerca

Nel periodo in esame è cresciuta la domanda di ricerca, anche nell'ambito delle scienze sociali, in quanto la pandemia:

- ha riportato il valore della scienza e del sapere al centro del dibattito pubblico;
- ha sottoposto a tensioni la relazione tra scienza e politica;
- ha evidenziato la necessità per la comunità scientifica di superare gli steccati disciplinari e affrontare le problematiche con un approccio cooperativo tra i diversi saperi.

L'esempio più significativo dell'impegno profuso dalla Bocconi nella ricerca per contrastare la pandemia è il *Covid Crisis Lab*, nato nel maggio 2020 in risposta alle sfide poste dalla pandemia, anche grazie al sostegno della Fondazione Invernizzi.

La missione del Laboratorio è lo studio della diffusione del COVID-19 e la valutazione, in ottica interdisciplinare, delle numerose implicazioni sulla salute delle popolazioni, i sistemi sanitari, la società e l'economia in senso ampio, incluse le conseguenze finanziarie e giuridiche. Tali attività vengono svolte utilizzando rigorosi metodi di analisi delle diverse discipline, con l'obiettivo di aiutare ad individuare e definire politiche efficaci in risposta alla crisi pandemica. Questo *Research Lab* ha l'obiettivo di rivolgersi

sia al mondo accademico e degli esperti attraverso pubblicazioni su riviste scientifiche, sia al pubblico più ampio, ossia articoli per riviste generaliste e comunicati stampa, anche attraverso un sito web dedicato. Si tratta di un vero e proprio *bub* di ricerca multi-disciplinare diretto dalla prof. Alessia Melegaro, membro del Comitato Tecnico Scientifico nazionale, che ha stretto importanti collaborazioni con università e centri di ricerca internazionali, e che vede rappresentati al proprio interno docenti e ricercatori di tutti i Dipartimenti dell'Ateneo. Economisti, statistici, esperti di *artificial intelligence*, demografi, politologi, giuristi e in generale scienziati sociali collaborano per rispondere alle sfide poste da COVID-19 in quattro principali aree:

- Economia, Finanza e Management,
- Salute,
- Società,
- Aspetti legali.

C. Servizi agli studenti e agevolazioni contingenti

La sospensione delle attività didattiche in presenza ha comportato anche la sospensione di tutte le attività che, a corollario della didattica, completano l'esperienza universitaria dello studente e arricchiscono il suo percorso formativo di componenti essenziali. È stata dunque dedicata particolare attenzione a queste attività, alcune delle quali, come ad esempio il *counselling*, particolarmente rilevanti in un periodo caratterizzato da forte stress psicologico ed emotivo indotto dalla situazione di isolamento. In considerazione delle condizioni di disagio anche economico sopportate dalle famiglie a causa del *lockdown*, sono inoltre state adottate misure agevolative sul fronte delle tasse universitarie e delle rette delle residenze.

Counselling

Da inizio marzo il *counselling* individuale è stato erogato in modalità “a distanza”, riservando alcuni *slot* agli studenti ancora presenti nelle residenze universitarie. Sono stati inoltre offerti corsi gratuiti online di “gestione del tempo durante l'emergenza” e “meditazione”.

Biblioteca

Nella prima fase di emergenza, quella caratterizzata da *lockdown*, la priorità è stata fornire supporto per facilitare le attività maggiormente critiche per gli studenti, ad esempio: il rinnovo dei prestiti; la concessione del nullaosta a distanza, in modalità di certificazione digitale per agevolare la regolare ammissione alla sessione di laurea; la consultazione a distanza delle tesi discusse in Ateneo; la richiesta ad altre Biblioteche della versione digitale di documenti non posseduti/non accessibili da remoto; fornitura di dati dalle banche dati non accessibili off-Campus.

A partire dal mese di maggio, è stato attuato un graduale piano di riapertura, che ha previsto:

- flussi monodirezionali in entrata, in uscita e all'interno delle sale di lettura;
- segnaletica, messaggi vocali e supporto agli addetti *health and safety* nelle sale di lettura;
- la messa a disposizione di 100 posti a sedere nelle sale di lettura per la consultazione di libri/periodici con: prenotazione obbligatoria, distanziamento e chiusura delle sale per lo studio di gruppo;

Dal mese di giugno è stato riattivato anche il servizio prestito, sempre corredato da misure di prevenzione del contagio quali l'acquisto di armadi a serratura elettronica per la consegna e il ritiro dei libri e la definizione di modalità e tempistiche per la quarantena dei libri. Benché la sala banche dati fosse ancora chiusa, da giugno è stato possibile il *remote sharing* per banche dati consultabili solo on Campus (es. Bloomberg), grazie alla presenza in sede dello staff tecnico-amministrativo.

Nell'ottica di supporto alla ricerca, anche in ambito nazionale, si è provveduto ad inserire il contenuto delle riviste elettroniche nel Catalogo online nazionale di periodici, dove già erano ricercabili quelle a stampa.

Dal punto di vista dell'accesso, l'attività off-campus è cresciuta complessivamente da 46 milioni di accessi a più di 60 milioni. In particolare è aumentata del 7% la ricerca nelle banche dati.

La Biblioteca Bocconi ai tempi del COVID-19:

- 68.802 prestiti effettuati (diminuzione appena del 3% rispetto all'anno precedente) e 34.512 rinnovi;
- Capienza modificata degli spazi: da 720 (pre-pandemia) a 300 persone;
- + 24% delle richieste di supporto via email;
- Attivato il servizio di consegna a domicilio di libri (Off-Campus delivery);
- Potenziato ed esteso il *Document Delivery* Digitale di capitoli di libri e di articoli (+33% circa rispetto all'anno precedente).

Misure agevolative

Il termine per il pagamento dell'ultima rata di tasse universitarie è stato posticipato, per tutti gli studenti, dal 30 aprile al 30 giugno.

Per gli studenti ospiti di residenze universitarie rientrati anticipatamente nei luoghi di origine è stata cancellata l'ultima rata della retta di alloggio; per gli studenti aventi diritto, i buoni pasto inutilizzati sono stati rimborsati.

Il numero minimo di crediti necessario per conservare il diritto a borse di studio e altri tipi di agevolazioni è stato ridotto per tutti gli studenti.

In conformità con quanto previsto dal c.d. "Decreto Cura Italia", gli studenti che hanno concluso l'ultimo anno di corso nell'a.a. 2018-'19 hanno potuto laurearsi a luglio 2020, anziché ad aprile, senza oneri aggiuntivi.

Orientamento e Ammissioni

La pandemia ha avuto ripercussioni anche sulle attività di promozione e orientamento in ingresso, che si svolgono in misura significativa fuori dai confini italiani.

Il passaggio all'online delle attività di orientamento ha consentito di non cancellare alcuna iniziativa promozionale: fiere, iniziative istituzionali, *Open Days*, *Bocconi Meets*, etc. si sono tutti tenuti a distanza. La nuova modalità ha consentito, d'altra parte, di raggiungere un maggior numero di utenti, soprattutto internazionali.

Per quanto riguarda le ammissioni, le sessioni di selezione sono programmate con largo anticipo e seguono un calendario rigoroso (es. per le ammissioni ai corsi di laurea triennale sono una *early session*, normalmente a giugno-luglio dall'anno precedente quello d'inizio dell'anno accademico, una *winter session* a gennaio-febbraio e una *spring session* a marzo-aprile). Essendo i test cartacei, le sessioni previste per la primavera 2020 sono state riprogrammate e da fine maggio 2020 i test sono ripresi in modalità online, riprogrammando tutte le sessioni dei mesi precedenti.

Per gli studenti iscritti ai Corsi di Laurea triennale che hanno completato il terzo anno nell'a.a. 2019-'20 è stato abbassato il numero di crediti soglia acquisiti entro il mese di luglio necessario per essere ammessi all'*early round* per la selezione dell'anno accademico successivo, da 110 a 102 e sono stati riconosciuti punti aggiuntivi per le esperienze di stage e scambio, nonostante la pandemia l'avesse reso impossibile.

Relazioni Internazionali

La Bocconi è sempre stata molto attiva su questo fronte e registra ogni anno un numero elevato di studenti *outgoing* ed *incoming*. L'impatto della pandemia in tale ambito è, quindi, stato particolarmente rilevante. Lo sforzo nel primo semestre si è concentrato soprattutto nella gestione degli studenti già all'estero, mentre nel secondo semestre nella riprogettazione dell'esperienza internazionale per la primavera 2021, avendo cancellato la possibilità, per i nostri studenti, di effettuare uno scambio nel secondo semestre del 2020.

In particolare, allo scoppio della pandemia in Asia, gli studenti in scambio in Asia Orientale – inclusi quelli iscritti al programma di Double Degree con l'Università di Fudan (Shanghai) – sono stati richiamati in Bocconi e, previo accordo con Fudan, la didattica in presenza del Double Degree è stata interrotta e il programma è stato riconvertito a distanza.

Quando l'epidemia è arrivata in Italia, tutte le università partner sono state tenute aggiornate sulla situazione COVID-19 a Milano. Alcune di esse hanno deciso di far rientrare i propri studenti in scambio presso la Bocconi, che ha garantito il massimo supporto per le operazioni di rientro, sia per assicurare la continuità didattica anche a questi studenti.

Nel mese di marzo è stata avviata l'attività di monitoraggio e supporto agli studenti all'estero per studio e stage, tramite la creazione del *team "Students Abroad"*: sono stati contattati circa 1.000 studenti all'estero e, nel corso dei due mesi successivi, costantemente monitorati i loro rimpatri.

L'assistenza è stata naturalmente estesa agli studenti *double degree*, in entrata e in uscita, per la riconversione alla didattica online, in continuo raccordo con le università partner.

Data l'incertezza, è stata sospesa la pubblicazione della graduatoria del Programma Scambi 2020-'21 (poi riaperta per il solo II semestre); per il BIG, che prevede lo scambio obbligatorio, è stato sospeso il requisito dell'obbligatorietà.

Per l'a.a. 2020-'21 è stato lanciato e promosso lo scambio virtuale, una nuova opportunità offerta per la prima volta nell'autunno 2020 agli studenti *exchange incoming*. Sono, poi, state sviluppate attività internazionali brevi (workshop, case competition), anch'esse erogate in modalità digitale.

Stage

A fine febbraio 2020 agli studenti impegnati in attività di stage ed agli enti ospitanti è stato comunicato che per l'Università l'esperienza avrebbe potuto proseguire a distanza. Per facilitare il completamento delle esperienze curriculari con crediti da parte degli studenti, dal mese di aprile sono state ridotte le durate minime degli stage curriculari.

A settembre 2020 per gli studenti della Scuola Superiore Universitaria è stata introdotta la possibilità di sostituire lo stage curriculare con:

- un progetto sul campo "aumentato", della durata di 8 settimane, che include attività di orientamento potenziate;
- un insegnamento opzionale combinato con il seminario *Career Starter Pack*.

Infine, per supportare gli studenti impegnati in stage all'estero, è stato costituito il team trasversale "*Students Abroad*", che ha coinvolto congiuntamente l'area "*work abroad*" e l'area "*study abroad*" della Direzione *Market and Partners*.

Nonostante le difficoltà e il blocco temporaneo delle attività economiche e conseguentemente occupazionali indotto dal COVID, le misure tempestivamente intraprese (si veda al riguardo anche il successivo paragrafo), la creatività e l'impegno corale dello staff amministrativo e del corpo docente hanno consentito di attivare, nell'arco del 2020, 4.324 stage, di cui 967 (22,4%) all'estero.

Orientamento professionale e attività finalizzate al *placement*

Nelle prime settimane di sospensione delle attività in presenza sono stati cancellati numerosi eventi mono-azienda e *career event* multi-azienda già fissati in sede o all'estero e molte iniziative di orientamento professionale. Successivamente, la modalità di erogazione di tutte le attività di orientamento professionale (individuale e d'aula) è passata da on campus a online. Il passaggio, inizialmente con soluzioni artigianali per fronteggiare l'emergenza, si è poi caratterizzato per un approccio più sofisticato, con un ventaglio di canali online che vengono utilizzati a seconda della tipologia di attività (Teams/BlackBoard/sistemi aziendali per alcune iniziative; *provider* specializzati per le iniziative *flagship* multi-azienda, come ad esempio VFair per Bocconi&Jobs).

È stata un'occasione sfidante per promuovere innovazioni destinate a rimanere, come ad esempio il *Career Starter Pack*, un vero e proprio programma digitale di orientamento al lavoro fruibile in modalità 24/7.

Attività di Orientamento Professionale svolta nel 2020 in modalità digitale:

- -84 iniziative di orientamento al lavoro: eventi di orientamento professionale e seminari sulla candidatura efficace;
- 5.603 incontri individuali: consulenza settoriale, *career counselling* sul progetto professionale, incontri di orientamento attitudinale, simulazioni di colloquio;
- *Bocconi Mentoring Program*, che mette in contatto studenti e giovani alumni;
- *Career Starter Pack*, per fornire agli studenti le competenze necessarie nella ricerca di lavoro;
- *International Career: Interactive Country Guides*, guide on line con informazioni e testimonianze sul mercato del lavoro in alcuni paesi target;
- CV@B, piattaforma online a disposizione di studenti, laureandi e laureati per la creazione di cv e lettere di motivazione, resi direttamente disponibili agli employer.

Per quanto riguarda le attività finalizzate al *placement*, *JobGate* (il portale online ad accesso riservato in cui le aziende pubblicano quotidianamente opportunità di stage e lavoro) nel 2020 ha visto la pubblicazione di 7.048 offerte di stage e lavoro, di cui 882 all'estero. 540 aziende hanno partecipato ad iniziative finalizzate al *recruitment*.

D. Altri ambiti di intervento

Eventi

Ogni anno vengono organizzati oltre 1.900 eventi: seminari, convegni e conferenze rivolte a studenti, comunità scientifica, alumni, *employer*, donatori, istituzioni, media, professionisti, etc.: a partire da febbraio 2020, tutti gli eventi, anche off campus, sono stati svolti solo da remoto.

Date le diverse tipologie di iniziative, il portafoglio di strumenti tecnologici impiegato è stato ampio; per iniziative più assimilabili all'ordinaria amministrazione sono stati impiegate le principali piattaforme di videoconferenza in uso in Ateneo: *Collaborate* di *BlackBoard*, *Teams* e *Zoom*, mentre per grandi eventi è stata utilizzata la piattaforma *LiveForum*.

In molti casi, il passaggio alla modalità online ha consentito di ampliare notevolmente la capacità di *outreach* delle iniziative organizzate, non solo a livello geografico, ma anche raggiungendo pubblici nuovi. Tra le iniziative più rilevanti si possono citare:

- *Econometric Society World Congress*, con 4.000 partecipanti connessi da 80 paesi;
- *Partnership in International Management Global Conference*, che ha coinvolto più di 140 tra Dean e Direttori dell'area relazioni internazionali, in rappresentanza di atenei di 40 paesi diversi;

- Cerimonia di inaugurazione dell'anno accademico 2020-'21, che ha visto la partecipazione, come *keynote speaker*, della Presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen, collegata da Bruxelles.

Impegno per la comunità

Nel mese di marzo la Bocconi ha promosso una raccolta fondi straordinaria per l'emergenza, a favore del Comune di Milano e della Regione Lombardia. Sono stati raccolti 177.000 Euro, ai quali si sono aggiunti 200.000 Euro donati dall'Ateneo.

Sono inoltre stati messi a disposizione del Comune di Milano il Residence di Via Siracusa e l'immobile di Via Balilla per eventuali necessità legate alla gestione della pandemia, ad esempio le quarantene.

Dall'inizio della pandemia la Bocconi si è impegnata al rispetto delle scadenze di pagamento nei confronti di tutti i suoi *stakeholder* (fornitori, docenti, staff) e non ha usufruito delle dilazioni di pagamento concesse dall'Erario per il pagamento delle imposte. In caso di fornitori in difficoltà, ha anticipato il pagamento rispetto alla scadenza naturale delle fatture, cercando di venire incontro il più possibile a coloro che hanno maggiormente sofferto gli effetti del *lockdown* e la successiva onda lunga della pandemia.

Salute e Sicurezza

Il presidio della sicurezza, gestito dalla Direzione *Infrastructures, Sustainability & General Services*, ha richiesto investimenti molto ingenti, con l'obiettivo di garantire a tutta la comunità Bocconiana le migliori condizioni di salute e sicurezza compatibili con la situazione pandemica. In particolare, fin dalle prime fasi della pandemia:

- è stato attivato un servizio di primo soccorso della Croce Bianca Milano;
- sono stati allocati in tutto il Campus i distributori per l'igienizzazione delle mani, apposti poster informativi relativi alle misure di prevenzione e contenimento del contagio e realizzata una massiccia operazione di sanificazione straordinaria degli ambienti;
- è stato pubblicizzato l'indirizzo email "health and safety" (HSE), che ha ricevuto più di 1.100 email, la metà delle quali da studenti.

Con la fine del periodo di *lockdown* nazionale, è stata messa a punto una accurata attività di studio dei percorsi di ingresso e uscita dalle aule, evitando il più possibile che i flussi si intersecassero. A giugno 2020 l'Università Bocconi ha lanciato la campagna di *screening* tramite test sierologici per il proprio personale (docente ed amministrativo), che ha previsto per ogni aderente tre prelievi ogni due mesi, a cui hanno aderito 954 persone. A novembre l'iniziativa è stata aperta anche agli studenti e ha registrato 705 adesioni.

Con l'avvio del nuovo anno accademico e il rientro on Campus, è stato istituito un servizio di vigilanza; oltre alla normale vigilanza, gli operatori prestano particolare attenzione al rispetto delle misure anti-COVID (no assembramenti, mascherine, etc.). Nelle aree esterne del Campus sono state altresì installate quattro colonnine SOS.

A novembre 2020, è stata avviata la campagna vaccinale antinfluenzale per il personale, a cui hanno aderito in totale più di 1.400 persone.

Infine, l'Ateneo a novembre 2020 ha ottenuto la Biosafety Trust Certification, schema certificativo nato per fornire un insieme di *best practice* per minimizzare i rischi di diffusione delle epidemie nei luoghi di aggregazione pubblici e privati.

Smart Working e misure straordinarie di organizzazione del lavoro

Individuando nelle attività in presenza un fattore di potenziale contagio, la Bocconi ha invitato il proprio staff a limitare gli spostamenti, ad evitare le riunioni e ad avvalersi del lavoro a distanza già da febbraio 2020 e, dal 25, a tutto lo staff è stato chiesto di continuare a svolgere la propria attività da remoto.

Per rendere immediatamente esecutiva la nuova operatività, sono state fornite a tutto lo staff guide informative su come connettere il proprio PC alla rete aziendale, installare il pacchetto Office ed i principali applicativi (*SAP, CRM, ESSE3, Microsoft Team*, etc.). Sono inoltre stati distribuiti alcuni PC portatili già collegati alla rete di Ateneo a chi ne ha fatto richiesta; nei mesi successivi tutto lo staff è stato dotato degli strumenti idonei ad operare da remoto: laptop e cellulari connessi alla rete aziendale e attrezzati con le principali app per il *remote working* (*Outlook, Teams, OneNote, Office*, etc.).

Nel corso dei mesi successivi sono stati predisposti webinar sulla sicurezza a frequenza obbligatoria, relativi sia al rischio biologico, sia al lavoro da remoto. L'assicurazione sul lavoro è stata estesa alla modalità di lavoro da remoto³³.

Con l'allentamento dei vincoli, gli uffici sono stati riaperti, lasciando, comunque, la possibilità di lavorare da remoto o di alternare giornate in presenza e a distanza. Per ogni giornata lavorata (in sede o da remoto) è stata riconosciuta l'erogazione di un buono pasto (*ticket restaurant*).

Naturalmente, nel corso del 2020 lo smart working straordinario è stata la forma di lavoro prevalente, con percentuali sulle ore lavorabili passate dall'11% di febbraio al picco dell'88/84% di aprile/maggio (in corrispondenza del *lockdown* nazionale). Da agosto a ottobre, in assenza di restrizioni, le percentuali si sono ridotte al di sotto del 50% per poi risalire sopra il 70% a novembre, in concomitanza con la zona arancione in Lombardia.

Comunicazione

Sin dalle prime avvisaglie della pandemia, l'attività di comunicazione tra l'Istituzione e i suoi principali *stakeholder* (studenti, corpo docente, staff amministrativo) è stata fondamentale. Attività che ha avuto sia finalità educative rispetto ai comportamenti da adottare, specialmente nelle fasi iniziali quando il fenomeno era ancora sconosciuto, sia finalità informative rispetto alle implicazioni dei diversi provvedimenti restrittivi via via adottati dalle autorità competenti e dalle conseguenti determinazioni dell'Ateneo.

Alle comunicazioni di carattere generale, attivate attraverso lo strumento dei *postmaster*, si sono affiancati incontri virtuali e conversazioni in ambiti più ristretti e specialistici, ad esempio con le rappresentanze studentesche, costantemente allineate e coinvolte nelle fasi decisionali cruciali in ambito didattico.

L'elenco completo e il testo dei messaggi del Rettore e del Consigliere Delegato alla comunità bocconiana è disponibile al link:

https://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/bocconi/sitopubblico_it/albero+di+navigazione/home/campus+e+servizi/campus+urbano+bocconi/sicurezza/coronavirus_messaggi

³³ Nei casi in cui il lavoro da remoto non fosse possibile, la copertura delle assenze del personale è avvenuta con l'utilizzo di giornate di ferie residue, "Rol" ed "ex festività", terminate le quali sono state imputate giornate di "ferie in ragione di 3 giorni per ogni settimana intera e 2 giornate retribuite a carico dell'Università, "ferie" imputate su una Banca delle Ferie Covid19, appositamente istituita come forma di solidarietà orizzontale tra colleghi.

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 Assicurazione della Qualità 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 R3³⁴, il Nucleo di Valutazione ha esaminato i principali dati e documenti di AQ disponibili³⁵ (con particolare riguardo a quelli riguardanti il periodo di riferimento della presente relazione).

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 2020 è stato sottoposto ad audit il percorso magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (i cui esiti, complessivamente più che soddisfacenti, sono riepilogati nel successivo cap.4 della relazione).

Aggregando gli aspetti esaminati per aree, il Nucleo ha preso in considerazione:

- A. il processo di monitoraggio annuale dei CdS e il livello di approfondimento e presa in carico delle eventuali situazioni problematiche rilevate dai rispettivi Gruppi di R iesame in occasione del monitoraggio degli indicatori di performance;
- B. 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;
- C. gli spunti emergenti dai Tavoli di consultazione degli stakeholder dei CdS tenutisi nel 2020;
- D. l'attività di riesame ciclico dei CdS e i relativi rapporti elaborati e approvati nel corso del 2020;
- E. gli esiti delle rilevazioni delle opinioni degli studenti sulla didattica erogata, nonché delle indagini sulla soddisfazione percepita da studenti e laureandi in merito ai servizi e alle infrastrutture offerti dall'Ateneo.

Di seguito si riportano, per ciascuna delle cinque aree identificate, le principali evidenze desumibili dagli approfondimenti svolti.

- A. Con riferimento al processo di monitoraggio annuale dei CdS, l'analisi delle schede compilate e approvate da rispettivi Comitati nel 2020 ha permesso di rilevare una situazione complessivamente soddisfacente, caratterizzata dalla presenza di una serie di evidenze molto positive e di risultati che si confermano in linea o in miglioramento rispetto al periodo precedente (con valori spesso superiori a quelli espressi dai corrispondenti benchmark di riferimento nazionali e di area geografica). Al di là di questi aspetti, sui quali

³⁴ Si ricorda che tale Requisito del modello di accreditamento AVA ha come oggetto la qualità dei singoli Corsi di Studio e si articola in 4 c.d. "indicatori" (a loro volta articolati in una serie di "punti di attenzione") che mirano ad accertare il soddisfacimento delle seguenti condizioni: a) il CdS ha chiaramente definito i profili culturali e professionali della figura che intende formare e propone attività formative ad essi coerenti; b) il CdS promuove una didattica centrata sullo studente, incoraggia l'utilizzo di metodologie aggiornate e flessibili e accerta correttamente le competenze acquisite; c) il CdS dispone di un'adeguata dotazione di personale docente e tecnico-amministrativo, usufruisce di strutture adatte alle esigenze didattiche e offre servizi funzionali e accessibili agli studenti; 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.

³⁵ Consistenti essenzialmente nelle versioni più aggiornate delle schede SUA-CdS, nelle Schede di monitoraggio annuale dei CdS, negli altri indicatori quantitativi monitorati internamente dall'Ateneo, nei risultati delle rilevazioni delle opinioni di studenti e laureandi, nei rapporti di riesame ciclico dei CdS, nei verbali dei Comitati di CdS, nelle Relazioni delle CPDS, nei documenti di sintesi degli incontri dei Tavoli di consultazione degli stakeholder dei CdS svolti, 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.

come di consueto il Nucleo ritiene superfluo soffermare i propri commenti (rimandando ai dati disponibili delle singole schede SMA e alle indicazioni sintetiche riportate nell'All.1 alla relazione), è possibile identificare anche alcuni andamenti o prestazioni meno favorevoli relativi a singoli percorsi formativi, che non prefigurano in ogni caso la presenza di situazioni di criticità³⁶. Nella tabella che segue si richiamano in modo puntuale le situazioni più rilevanti di questo tipo (che, come si può facilmente notare, si concentrano essenzialmente sugli indicatori iC18 e iC24), con l'indicazione dell'esito dell'autovalutazione svolta al riguardo dai gruppi di riesame dei rispettivi CdS.

Tab. 2.1 – Riepilogo schematico dell'analisi degli aspetti meno positivi emergenti dal monitoraggio annuale dei CdS – SMA 2020

Indicatore	CdS	Descrizione andamento	Considerazioni svolte dal Gruppo di Riesame del CdS
iC18 (Percentuale di laureati che si iscriverebbe nuovamente allo stesso CdS)	CLEAM	L'indicatore ha subito una flessione per l'anno 2019, scendendo al 62,5% dal 67% del 2018 (e dopo un quinquennio relativamente stabile attorno al 66-67%). I valori espressi dal rapporto risultano inferiori a quelli dei benchmark di riferimento sia esterni che interni. *	Il Gruppo di Riesame ribadisce le considerazioni già riportate nella SMA 2019 per spiegare il fenomeno, adducendo i due seguenti fattori che potrebbero influenzare le percezioni maturate dai laureandi: 1) la 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.
	CLEACC	Nel quinquennio preso in considerazione (2015-2019) i valori mostrano oscillazioni talora in rialzo, talora in ribasso, ma sempre attorno alla media dei CdS della stessa classe dell'Ateneo. Tuttavia, nell'ultimo triennio, 2017-2019, l'indicatore si mantiene stabile al di sotto del 70% (nel range 65-67%).*	Il Gruppo di Riesame sottolinea l'impegno della Direzione del CdS a tenere monitorato il valore dell'indicatore e ad organizzare momenti di confronto in itinere con gli studenti per comprendere quali fattori possono incidere sul suo andamento.
	FINANZA	Il valore dell'indicatore scende al 65,5% nel 2019 (rispetto a quasi il 76% nel 2018) e si attesta su un livello in linea con quello relativo al benchmark nazionale (65,4%).	Il Gruppo di Riesame ritiene tale variazione significativa e meritevole di essere analizzata e monitorata con attenzione.
	MANAGEMENT	Il valore dell'indicatore si mantiene stabile anche per il 2019 al 55,8% (esattamente come per il 2018 e in linea con i dati degli ultimi 5-6 anni), continuando a rimanere inferiore rispetto a quello degli altri CdS della medesima classe offerti dall'Ateneo (pari al 73,2%).*	Il Gruppo di Riesame ribadisce le considerazioni già riportate nella SMA 2019 per spiegare il fenomeno, indicando quale motivazione prevalente che può indurre una parte dei laureandi ad esprimere questo tipo di valutazione il taglio più generalista che caratterizza il percorso in Management rispetto ad altri CdS magistrali offerti dall'Ateneo e che, a posteriori, viene giudicato "penalizzante" da tali studenti ³⁷ .

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

³⁶ 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: 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.

³⁷ Per contrastare una simile convinzione che accomuna una porzione piuttosto rilevante dei laureandi di tale percorso è stato definito uno specifico obiettivo nell'ambito del rapporto di riesame ciclico predisposto dal CdS sempre nel 2020 (si veda, in proposito, quanto riportato nella successiva Tab. 2.2).

Tab. 2.1 (segue)

Indicatore	CdS	Descrizione andamento	Considerazioni svolte dal Gruppo di Riesame del CdS
iC18 (Percentuale di laureati che si iscriverebbe nuovamente allo stesso CdS)	BIEF	Mentre nel periodo 2014-2018 l'indice mostra valori elevati e stabili (mantenendosi compresi tra il 74,8% e l'80%) nonché superiori a quelli espressi dagli altri corsi della stessa classe disciplinare dell'Ateneo, per il 2019 si registra una flessione che porta il rapporto al 66% (-9% circa rispetto agli altri corsi della stessa classe dell'Ateneo).	Il Gruppo di Riesame rileva che, dalla lettura dei dati di approfondimento statistici messi a disposizione del PQA, emerge un aumento dei laureandi che, dopo aver dichiarato che potendo tornare indietro si iscriverebbero ad un altro corso presso lo stesso Ateneo, segnalano il triennio BIEM come scelta ipotetica (8 studenti - pari al 4,3% dei rispondenti nel 2018, 22 studenti - pari al 10,7% dei rispondenti nel 2019). Si ritiene plausibile che tali studenti non si siano trovati a proprio agio con l'impronta quantitativa del BIEF e preferiscano, ex-post, un approccio di tipo più qualitativo. Ciò nonostante, il Gruppo di Riesame precisa che, nell'arco dei 6 anni oggetto di osservazione (2014-19) il valore mediamente riportato dall'indicatore (pari a 75,9%) si mantiene più elevato di quello medio riferito sia ai corsi analoghi offerti dagli Atenei non telematici della stessa area geografica (70,3% nel sessennio) sia ai corsi analoghi offerti da tutti gli Atenei italiani non telematici (68% nel sessennio).
iC25 (Percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS)	ACME	Meno dell'85% dei laureandi che hanno partecipato alla rilevazione 2019 si dichiara complessivamente soddisfatto del percorso frequentato. Il dato è in progressiva diminuzione rispetto agli anni precedenti (88,9% nel 2018 e 92,2% nel 2017).	Il Gruppo di Riesame sottolinea che la direzione del CdS si è impegnata a monitorare l'andamento di questo indicatore e, allo stesso tempo, ad attivare momenti costanti di dialogo con gli studenti per comprendere quali aspetti del CdS possano essere ritenuti carenti - o inferiori alle aspettative - e in che modo migliorarli.
	GIO	Dopo un picco del 93,8% raggiunto nella rilevazione 2016, l'indicatore ha assunto valori via via decrescenti (88,8% nel 2017, 86,3% nel 2018 e 81,2% nel 2019 - rispetto ad una media di Ateneo pari al 91%).	Il Gruppo di Riesame sostiene che questo andamento possa essere legato alle performance sotto la media riscontrate da alcuni specifici insegnamenti (su cui nel corso degli anni si è deciso di intervenire) e dichiara che, in ogni caso, esso sarà oggetto di ulteriore approfondimento da parte della Direzione del CdS.
iC24 (Percentuale di abbandoni dopo N+1 anni)	CLEAM	Dopo il picco registrato nel 2015 (17,3%), il valore dell'indicatore è sceso a poco più del 13% nel 2016 per poi ritornare a crescere negli anni successivi (raggiungendo il 16,4% nel 2018). Nel periodo considerato i dati sono costantemente superiori rispetto alla media dei CdS della stessa classe offerti dall'Ateneo ma sempre inferiori a quelli dei rispettivi benchmark nazionali e di area geografica.	Il Gruppo di Riesame non ha ritenuto rilevante commentare l'andamento di questo indicatore ³⁸ .

³⁸ Al riguardo il Nucleo ritiene opportuno precisare che, per come è calcolato l'iC24, il numero di abbandoni rilevati include sia gli studenti che lasciano il CdS per iscriversi a percorsi di altri Atenei (o perché non sono intenzionati a proseguire gli studi) sia gli studenti che cambiano CdS all'interno di Bocconi. Se si prende in considerazione, ad esempio, il dato 2019 (pari a 12,4% - fonte SMA 2021) e lo si disaggrega nelle due variabili richiamate utilizzando le fonti di dati interne all'Ateneo, si può osservare che il numero di "abbandoni" effettivi è decisamente più basso (51, pari ad appena il 5% degli immatricolati N anni prima), mentre la quota più rilevante (oltre il 7%) è rappresentata da cambi interni di corso (che si spiegano con il fatto che il CLEAM fa parte dei CdS della c.d. "base comune", che coinvolge attualmente altri 3 percorsi triennali - CLEF, BIEM e BIEF, i quali condividono gli stessi insegnamenti nei primi 3 semestri didattici, rendendo di fatto più agevole il passaggio da un percorso all'altro prima del completamento del II anno di corso, dal momento che gli esami sostenuti nel primo anno e mezzo sono riconosciuti in carriera anche dagli altri CdS).

Tab. 2.1 (segue)

Indicatore	CdS	Descrizione andamento	Considerazioni svolte dal Gruppo di Riesame del CdS
iC24 (Percentuale di abbandoni dopo N+1 anni)	BESS	L'indicatore risulta in peggioramento nel triennio 2016-'18, arrivando ad assumere un valore pari al 48% nel 2018, di gran lunga superiore rispetto alla media di Ateneo e più elevato anche dei benchmark di riferimento esterni.	Nella SMA 2019 (in cui era già presente il dato relativo al 2018) il Gruppo di Riesame aveva chiarito che i valori assunti dall'indicatore nel triennio considerato sono da imputare in modo prevalente alla consistente quota di studenti che, negli anni immediatamente precedenti, hanno cambiato Corso di Studio all'interno dello stesso Ateneo (agevolati dal fatto che, prima della trasformazione, il CLES faceva parte della c.d. "base comune" – cfr. nota n.5). Nella SMA 2020 il Gruppo di Riesame, per suffragare ulteriormente questa tesi, richiama il dato raccolto internamente dal <i>Data Processing & Analysis Unit</i> riguardante la percentuale di cambi di CdS aventi ad oggetto altri trienni offerti da Bocconi (che nell'.a.a. 2018-2019 è stata pari al 2,1% a fronte del 32% dell'.a.a. precedente) e sottolinea che questa netta discontinuità è dovuta alla revisione del CdS intervenuta nell'.a.a. 2017-'18 con il cambio di ordinamento e l'abbandono della "base comune" (i cui effetti sulla tendenza alla prosecuzione degli studi nello stesso CdS devono ancora palesarsi nei valori assunti dall'iC24 ³⁹).
	CLMG	I valori si mostrano in peggioramento tra il 2017 (8,3%, pari a 24 studenti che hanno abbandonato il CdS) e il 2018 (10,8%, pari a 33 studenti).	Alla luce della conferma di un trend che aveva cominciato a manifestarsi nei dati delle precedenti rilevazioni, il Gruppo di Riesame segnala che la Direzione del CDS intende approfondire le ragioni di questo numero crescente di abbandoni, le caratteristiche degli studenti che hanno operato tale scelta, nonché provare a predisporre delle azioni correttive che potrebbero consistere nell'individuare gli studenti più a rischio per poi incontrarli e approfondire con loro le problematiche riscontrate prima che essi prendano una decisione così drastica.

- B. Riguardo all'azione di valutazione e controllo condotta dalle CPDS e, in particolare, alle verifiche eseguite da tali organi sui commenti riportati nelle SMA dei CdS, l'esame dell'edizione 2020 delle loro relazioni conferma la presenza di giudizi di complessiva adeguatezza in merito all'attività di monitoraggio svolta dai gruppi di riesame dei CdS: non si rinvengono, infatti, indicazioni di aspetti da tenere maggiormente sotto controllo, né suggerimenti di miglioramento relativamente alle analisi svolte e agli approcci adottati. Ancora una volta, dunque, le CPDS considerano che tale processo sia condotto in modo corretto ed esauriente.
- C. Volgendo l'attenzione agli spunti emergenti dalla consultazione in itinere degli stakeholder dei CdS, nel corso del 2020 si sono svolti (sempre in videoconferenza per rispetto delle limitazioni imposte dalla pandemia) gli incontri di tre Tavoli permanenti all'uopo costituiti, che hanno avuto come focus specifico 6 percorsi di studio. In dettaglio:
- il Tavolo dell'area "*Economics*" (tenutosi il 9 luglio) ha preso in esame il corso triennale BESS e il percorso magistrale ESS;
 - il Tavolo dell'area "*Management 1*" (organizzato il 9 ottobre) ha avuto come oggetto specifico il triennio CLEACC e il biennio ACME;

³⁹ In effetti se si esamina il valore più aggiornato dell'indicatore (30,1% relativo al 2019, così come riportato nella SMA 2021) si rileva chiaramente l'inversione di tendenza a cui fa cenno il Gruppo di Riesame del BESS, che andrà ulteriormente confermata con i dati 2020 (disponibili a giugno 2022).

- il Tavolo dell'area "Management 2" (svolto il 30 novembre) si è focalizzato sul corso triennale BIEM e sul percorso congiunto quadriennale WBB.

Nella tabella 2.2 che segue si riepilogano, per ciascun CdS oggetto di attenzione, i principali punti di forza e le aree di possibile miglioramento desumibili dalle osservazioni e dai commenti formulati nel corso di tali occasioni di confronto. Queste evidenze (che sono riportate in modo leggermente più dettagliato nello schema allegato al presente capitolo) dimostrano, complessivamente, l'ampio apprezzamento riconosciuto dagli stakeholder consultati ai sei percorsi considerati e alla validità e attualità dei profili di laureati che essi mirano a formare.

Tab. 2.2 – Sintesi dei punti di forza e degli aspetti di miglioramento riconosciuti ai 6 CdS presi in esame nell'ambito dei Tavoli di consultazione degli stakeholder svolti nel 2020

CdS	Punti di forza	Aree di possibile miglioramento
BEES	<ul style="list-style-type: none"> - Competenze quantitative e metodologiche acquisite dai laureati. - Ampio ricorso all'utilizzo di software statistico/matematici (come <i>Stata</i> e <i>Matlab</i>) e di linguaggi di programmazione (come <i>Python</i>). - Utili "soft-skill" sviluppate (tra cui: spirito critico e capacità di agire in maniera autonoma). 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparare maggiormente gli studenti ad affrontare situazioni concrete. - Potenziare le capacità di stesura di rapporti scritti e, più in generale, rafforzare le abilità di comunicazione formale. - Affiancare il ricorso a software specialistici con un utilizzo avanzato di applicativi di base come Excel.
ESS	<ul style="list-style-type: none"> - Forti competenze dei laureati in materia di analisi quantitativa e in ambito econometrico. - Approccio didattico che combina gli aspetti teorici a quelli applicati. - Sviluppo di capacità di pensiero critico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforzare la preparazione relativa alle metodologie di analisi di micro data set. - Continuare a sostenere lo sviluppo di alcune competenze trasversali (come la capacità di redazione di <i>essay</i> e/o <i>paper</i> e l'utilizzo di software informatici avanzati, in particolare <i>Python</i>).
CLEACC	<ul style="list-style-type: none"> - Approccio interdisciplinare e combinazione tra formazione artistica e formazione tecnico-manageriale. - Attenzione riservata all'utilizzo di software, della tecnologia e dei loro linguaggi. - Possibilità degli studenti di sviluppare <i>project work</i> e di effettuare analisi di bilanci e di trend. 	<ul style="list-style-type: none"> - Approfondire il tema della realtà virtuale. - Curare maggiormente le tematiche <i>digital</i>.
ACME	<ul style="list-style-type: none"> - Esposizione assicurata ad esperienze internazionali. - Ricorso a casi aziendali per favorire l'applicazione della teoria al mondo reale. - Utili soft skills sviluppate (come flessibilità, elasticità e trasversalità nell'affrontare il percorso professionale e le attività assegnate). 	<ul style="list-style-type: none"> - Favorire l'integrazione tra il mondo fisico e quello digitale. - Approfondire temi quali <i>green & sustainable fashion</i>, <i>programmatic advertising</i>, marketing digitale e - per quanto riguarda il major in TV, editoria e cinema - lo <i>streaming</i>.
BIEM	<ul style="list-style-type: none"> - Completezza e interdisciplinarietà dei contenuti. - Trasmissione di solide conoscenze di base e di una preparazione di livello internazionale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Accrescere i momenti in cui gli studenti possono lavorare insieme su problemi reali. - Riservare attenzione allo sviluppo di soft skills quali "self awareness" e "deliberate practice".
WBB	<ul style="list-style-type: none"> - Percorso di alto profilo in grado di formare laureati aderenti alle esigenze del mercato del lavoro mondiale. - Approccio multidisciplinare e trattazione delle tematiche di studio in una prospettiva internazionale e comparata. 	Nessuna

D. In merito all'attività di riesame ciclico - che ha coinvolto sei CdS nel 2020 (quali: Management, Finanza, MM, AFC, BESS e ESS) – il Nucleo ritiene che i rapporti approvati dai rispettivi Comitati di CdS, oltre ad essere pienamente aderenti al format predisposto dall'ANVUR e alle linee guida messe a disposizione dal PQA per la loro stesura, presentino analisi accurate ed esaustive dello stato di applicazione dei requisiti di AQ e dei punti di forza e di debolezza individuati con riferimento ai processi sottostanti e alle performance registrate. Tutti i rapporti presi in esame nel periodo sotto osservazione contengono la definizione di un numero più o meno ampio di obiettivi di miglioramento, che spesso riguardano aspetti di portata rilevante come l'aggiornamento dell'offerta formativa o il rafforzamento di specifiche competenze da trasmettere agli studenti (come si evince chiaramente dal riepilogo riportato nella tabella 2.3 che segue). Ciò dimostra come i direttori e i gruppi di AQ dei CdS abbiano condotto il processo di riesame pluriennale con l'approccio corretto, cogliendo in modo propositivo gli esiti delle analisi svolte, così come le idee e gli spunti provenienti dagli stakeholder interni ed esterni, per individuare opportunità di miglioramento o rinnovamento delle caratteristiche dei percorsi e delle modalità di attuazione 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
Management	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforzare le competenze connesse all'evoluzione delle esigenze del mondo del lavoro con particolare attenzione alle competenze in ambito <i>digital</i>. - Tracciare in modo documentato gli incontri periodici organizzati tra il Direttore del CdS e i rappresentanti degli studenti di primo e secondo anno. - Programmare interventi di rafforzamento della presenza di docenti internazionali all'interno delle classi in lingua inglese. - Organizzare in modo più strutturato l'attività di condivisione delle <i>best practices</i> tra i docenti del CdS - Svolgere un'attività di verifica strutturata dell'efficacia degli interventi di miglioramento definiti. - Incrementare ulteriormente la qualità degli studenti selezionati in ingresso, con particolare riguardo agli studenti internazionali. - Migliorare il grado di soddisfazione dei laureandi con particolare riferimento alla scelta di studi inizialmente compiuta (attraverso un rafforzamento dell'attività di comunicazione e di orientamento agli studenti in ingresso e in uscita volta a chiarire che il CdS è adatto a coloro che mirano ad approfondire una preparazione "ampia" sui temi manageriali e che, all'interno dello stesso percorso, vi sono diverse opportunità di specializzazione offerte dai 5 major in cui esso si articola).
Finanza	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforzare ulteriormente le competenze tecniche dei laureati riferibili all'<i>investment banking</i>, all'<i>asset management</i>, al <i>financial risk management</i> e alla <i>financial economics</i>, nonché ai temi dell'<i>enterprise risk management</i>, della <i>corporate social responsibility</i>, della sostenibilità e della performance di medio/lungo termine. - Affiancare ai modelli e alle conoscenze impartite un maggior numero di applicazioni pratiche, anche mediante un maggiore ricorso al <i>coding</i> e alle conoscenze di tipo IT, sia da parte dei docenti sia nell'ambito degli <i>assignment</i> chiesti agli studenti. - Facilitare la diffusione della comprensione da parte delle matricole delle caratteristiche delle diverse professioni e delle varie attività ricomprese negli ambiti di <i>investment banking</i>, di <i>risk management</i> e di <i>asset management</i>. - Promuovere un'ulteriore omogeneizzazione delle conoscenze di partenza di tutti gli studenti. - Promuovere ulteriore consapevolezza degli studenti in merito ai contenuti degli insegnamenti opzionali proposti nei vari percorsi di approfondimento previsti nel secondo anno di corso. - Semplificare e rendere più fluido il percorso di individuazione di un docente per la supervisione della tesi finale. - Prevedere la sistematica redazione dei verbali relativi alle riunioni con i rappresentanti degli studenti. - Migliorare le percezioni dei laureandi sul percorso maturate al completamento degli studi.

Tab. 2.3 (segue)

CdS	Obiettivi di miglioramento
AFC	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforzare le competenze dei laureati connesse alla gestione ed utilizzo dei c.d. <i>big data</i> e del loro impatto sulla vita d'impresa. - Formalizzare gli incontri tra la Direzione del CdS e i rappresentanti degli studenti (diversi dalle riunioni del Comitato di CdS). - Implementare un sistema strutturato di condivisione della conoscenza tra i docenti che sia di supporto alla innovazione didattica.
MM	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliare l'offerta di contenuti di Marketing digitale. - Rafforzare le competenze analitico-quantitative degli studenti. - Aumentare il bacino di studenti stranieri del CdS reclutando studenti internazionali di alto standing. - Verificare in modo strutturato l'efficacia degli interventi di miglioramento definiti.
BESS	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforzare la capacità di comunicazione scritta degli studenti, da sviluppare all'interno di singoli insegnamenti e non come discipline indipendenti. - Rafforzare la consapevolezza degli studenti "<i>prospective</i>" sul fatto che l'integrazione tra discipline economiche e altre scienze sociali sia basata su un approccio fortemente quantitativo. - Migliorare la comunicazione agli studenti in ingresso dei risultati del monitoraggio delle carriere. - Monitorare in modo più controllato le richieste espresse in occasione degli incontri informali della Direzione con i rappresentanti degli studenti e gli interventi intrapresi per darvi seguito. - Organizzare in modo più strutturato e sistematico l'attività di condivisione delle best practices tra i docenti del CdS e il monitoraggio della loro attuazione. - Formalizzare l'attività di verifica periodica dell'attuazione delle azioni di miglioramento pianificate e dei loro risultati. - Proseguire lo sforzo di ampliamento delle possibilità di stage coerenti con il profilo professionale degli studenti BESS e monitorare l'esito di questi sforzi.
ESS	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforzare la capacità di comunicazione formale e di scrittura di report ed <i>essays</i> dei laureati ESS. - Rafforzare ulteriormente la preparazione inerente a: i) metodologie di analisi, con particolare riferimento all'analisi di data set micro; ii) fondamenti di data science (<i>big data, machine learning, etc.</i>); iii) uso di pacchetti statistici e computazionali quali, ad esempio, <i>STATA, Phytion, Matlab, R</i>. - Migliorare le informazioni fornite agli studenti ammessi durante le iniziative di orientamento con particolare riguardo a: i) le conoscenze pregresse raccomandate nelle discipline quantitative del I anno (matematica, statistica e econometria); ii) la presenza di eventuali esami "scoglio" e le possibili conseguenze sulla carriera degli studenti. - Programmare interventi di rafforzamento della presenza di docenti internazionali e, più in generale, di docenti di recente assunzione e con significative esperienze di insegnamento e ricerca all'estero, negli insegnamenti del CdS o in altre iniziative dedicate agli studenti ESS. - Svolgere un'attività di verifica strutturata dell'efficacia degli interventi di miglioramento definiti.

E. In relazione, infine, agli esiti delle rilevazioni delle opinioni degli studenti sulla didattica erogata nei vari CdS e al grado di soddisfazione espresso (da studenti e laureandi) per i servizi di supporto e le infrastrutture offerti, i dati e le analisi richiamati nell'ambito del cap.5 della presente relazione (c.d. I parte) confermano la presenza di impressioni diffusamente favorevoli su tutti i fronti considerati, anche in un anno accademico, come il 2019-'20, fortemente condizionato (nel II semestre) dall'insorgere dell'emergenza pandemica. Nel rimandare al suddetto capitolo per maggiori dettagli sui risultati delle valutazioni espresse dagli studenti e dai laureandi, in questa sede è sufficiente rimarcare che:

- se si escludono alcuni casi problematici riferibili a singoli insegnamenti impartiti, in nessun CdS si sono riscontrate situazioni di insoddisfazione riguardanti l'insieme delle attività didattiche offerte (e ciò è attestato dal fatto che i punteggi di valutazione dei singoli item che compongono il questionario, aggregati per CdS, non registrano mai valori inferiori a 6,15 su 10);
- gli esiti più recenti disponibili della rilevazione periodica sull'esperienza universitaria (edizione 2018-'19), nell'ambito della quale si raccolgono le opinioni dei laureandi sulle infrastrutture e i servizi di supporto usufruiti, mostrano come siano numerosi gli item che registrano punteggi

medi complessivi (riferiti agli studenti rispondenti di tutti i CdS dell'Ateneo⁴⁰) superiori a 8 su una scala da 1 a 10, mentre l'unico punto sul quale vengono ripetuti giudizi insoddisfacenti (corrispondenti a valori medi <6) riguarda il 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, che potranno mostrare i loro effetti nelle valutazioni dei laureandi solo a partire dalla prossima edizione dell'indagine, si rimanda a quanto riportato nel cap.5.3.3 della relazione). Il quadro largamente positivo che emerge da quest'ultima *survey* viene, del resto, 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.

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.

2.2 Approfondimento di alcuni dati di performance dei CdS (aggiornati al 26.06.2021)

Ad integrazione dei commenti riportati al punto A del precedente paragrafo (che si riferiscono ai dati degli indicatori prodotti al mese di giugno 2020), e in attesa di conoscere gli esiti del processo di monitoraggio delle performance dei CdS che confluirà nella compilazione e approvazione delle schede SMA 2021⁴¹, il Nucleo intende anticipare alcune analisi e osservazioni sui dati più recenti espressi dagli indicatori che alimentano tali schede (aggiornati al mese di giugno 2021), soffermandosi in particolare su quelli che compongono il c.d. "set minimo" individuato dall'ANVUR nelle Linee Guida 2021 per la stesura della relazione annuale dei Nuclei e, in senso più ampio, su quelli che danno luogo a valori anomali - o inferiori ai benchmark esterni - che si estendono trasversalmente a più CdS.

Prima di ciò, si ritiene comunque opportuno menzionare brevemente il quadro molto soddisfacente che emerge dalla lettura trasversale degli indicatori che fanno capo alle aree dell'internazionalizzazione (**iC10**, **iC11**, **iC12**) e dell'occupabilità (**iC06**, **iC07**, **iC26**) - a conferma di quanto già rimarcato a livello generale di Ateneo nel cap.1 - e, in aggiunta, alla qualità della ricerca dei docenti per le lauree magistrali (**iC09**): tutti questi parametri mostrano, infatti, valori molto positivi per la quasi totalità dei CdS dell'Ateneo e

⁴⁰ Si ricorda, al riguardo, che sia le infrastrutture che i servizi di supporto sono gestiti centralmente dall'Università e messi a disposizione in modo sostanzialmente indistinto agli studenti di tutti i CdS offerti (con le dovute lievi differenziazioni previste per i due cicli formativi al fine di tenere conto di alcune specifiche esigenze che li riguardano); per tale ragione i dati disaggregati per singolo CdS mostrano generalmente scostamenti piuttosto ridotti rispetto a quelli aggregati a livello di Ateneo e ciò induce a considerare questi ultimi nelle analisi di *customer satisfaction* riguardanti i suddetti ambiti.

⁴¹ Come di consueto, la scadenza interna fissata per la formulazione, a cura dei Gruppi di Riesame dei CdS, dei commenti con cui integrare le SMA è il 30.09.2021, mentre quella per l'approvazione definitiva delle schede da parte dei rispettivi Comitati di CdS è il 31.10.2021.

spesso decisamente migliori rispetto ai corrispondenti benchmark di riferimento esterni (si veda, al riguardo, il prospetto di sintesi riportato nella tab.2.4).

Tab. 2.4 – Indicatori per i quali i CdS Bocconi sovra-performano ampiamente i benchmark di riferimento esterni (dati al 26.06.21)

Indicatore	Descrizione	Atenei non telematici italiani	Atenei non telematici Area geografica Nord-Ovest
iC10 (anno 2019)	% di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso	Valori superiori del 50% rispetto al benchmark per 20 CdS su 23 (inferiori al benchmark solo per CYBER)	Valori superiori del 50% rispetto al benchmark per 18 CdS su 23 (inferiori al benchmark solo per CYBER)
iC11 (anno 2020)	% di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	Valori superiori del 50% rispetto al benchmark per 20 CdS su 22 (inferiori al benchmark solo per ESS e DSBA)	Valori superiori del 50% rispetto al benchmark per 17 CdS su 22 (inferiori al benchmark solo per ESS e DSBA)
iC12 (anno 2020)	% di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea e laurea magistrale che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	Valori superiori del 50% rispetto al benchmark per 19 CdS su 23 (inferiori al benchmark solo per CLEAM, CLELI e CYBER)	Valori superiori del 50% rispetto al benchmark per 14 CdS su 23 (inferiori al benchmark solo per CLEAM, CLEF, CLELI e CYBER)
iC06 (anno 2019)	% di laureati triennali occupati a un anno dal Titolo	Valori superiori del 100% rispetto al benchmark per tutti i CdS	Valori superiori del 50% rispetto al benchmark per tutti i CdS
iC07 (anno 2019)	% di laureati magistrali occupati a tre anni dal Titolo	Valori superiori rispetto al benchmark per tutti i CdS (> del 50% per il CLMG)	Valori superiori rispetto al benchmark per tutti i CdS (> del 30% per il CLMG)
iC26 (anno 2019)	% di laureati magistrali occupati a un anno dal Titolo	Valori superiori rispetto al benchmark per tutti i CdS (> del 20% per 10 CdS su 11)	Valori superiori rispetto al benchmark per tutti i CdS (> del 50% per il CLMG)
iC09 (anno 2019)	Valori dell'indicatore di Qualità della ricerca dei docenti per le lauree magistrali	Valori superiori rispetto al benchmark per tutti i CdS (> del 30% per 12 CdS su 13)	Valori superiori rispetto al benchmark per tutti i CdS (> del 30% per 8 CdS su 13)

Passando all'esame dei 9 indicatori selezionati da ANVUR (cfr. Tab. 2.5), il primo significativo rilievo che è possibile formulare è che, per tutti quelli atti a monitorare la regolarità dei percorsi di carriera degli studenti (quali: **iC02, iC13, iC14, iC16bis, iC17 e iC22**), i CdS dell'Ateneo, nella loro totalità, mostrano performance sempre superiori ai benchmark di riferimento esterni (rappresentanti dai valori medi di tutti gli Atenei non telematici italiani e dell'area geografica Nord-Ovest), a conferma del fatto che l'efficiente organizzazione didattica che contraddistingue l'intera offerta formativa dell'Università, unita alla qualità degli studenti in ingresso, garantisce standard molto elevati in termini di prosecuzione e tempistiche degli studi. Questo aspetto è riscontrabile, del resto, anche in altri indicatori che si riferiscono alla medesima dimensione, come quello cruciale relativo alla percentuale di abbandoni dopo N+1 (**iC24**), che ugualmente esprime, per tutti i CdS Bocconi, risultati migliori rispetto ai benchmark esterni.

Diverso è il quadro che emerge se si osserva l'indicatore **iC19** (percentuale di ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata), a cui si è già fatto cenno a livello generale nel cap.1, i cui valori risultano inferiori a quelli medi espressi dagli altri Atenei per la quasi totalità dei CdS, con scostamenti spesso di entità maggiore del 20%⁴². Queste performance non costituiscono alcuna novità, ma identificano piuttosto una situazione strutturale che si protrae da anni e che trova fondamento nelle scelte compiute dalla governance dell'Ateneo in tema di articolazione delle figure che compongono il corpo docente "stabile" (come già ricordato nelle precedenti relazioni del Nucleo e anche nel par. 1.3-E della presente relazione), che fanno sì che i bassi valori assunti dal suddetto indicatore

⁴² Soglia suggerita dall'ANVUR (nelle "Linee Guida 2021 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione") per l'individuazione di situazioni di criticità relativi ai singoli Corsi di Studio.

(anche a livello complessivo di Ateneo) non siano l'espressione di criticità da sanare, essendo la conseguenza di un approccio consapevole adottato dall'Università.

Tab. 2.5 – Set “minimo” di indicatori selezionati da ANVUR e posizionamento relativo dei CdS Bocconi (dati al 26.06.21)

Indicatore	Descrizione	Atenei non telematici italiani	Atenei non telematici Area geografica Nord-Ovest
iC02 (anno 2020)	% di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso	Valori superiori al benchmark per tutti i CdS	Valori superiori al benchmark per tutti i CdS
iC13 (anno 2019)	% di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire	Valori superiori al benchmark per tutti i CdS	Valori superiori al benchmark per tutti i CdS
iC14 (anno 2019)	% di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio	Valori superiori al benchmark per tutti i CdS	Valori superiori al benchmark per tutti i CdS
iC16BIS (anno 2019)	% di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno	Valori superiori al benchmark per tutti i CdS	Valori superiori al benchmark per tutti i CdS
iC17 (anno 2019)	% di immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso corso di studio	Valori superiori al benchmark per tutti i CdS	Valori superiori al benchmark per tutti i CdS
iC19 (anno 2020)	% ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata	Valori inferiori al benchmark per 21 CdS su 24 (16 su 24 con scostamenti negativi > 20%)	Valori inferiori al benchmark per 19 CdS su 24 (13 su 24 con scostamenti negativi > 20%)
iC22 (anno 2019)	% di immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del corso	Valori superiori al benchmark per tutti i CdS	Valori superiori al benchmark per tutti i CdS
iC27 (anno 2020)	Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo (pesato per le ore di docenza)	Valori inferiori al benchmark per 9 CdS su 24 (scostamenti negativi > 20% per FIN, ESS, EMIT, PPA)	Valori inferiori al benchmark per 3 CdS (scostamenti negativi > 20% per ESS e EMIT)
iC28 (anno 2020)	Rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti del primo anno (pesato per le ore di docenza)	Valori inferiori al benchmark per 8 CdS su 24 (scostamenti negativi > 20% per Management, FIN, ESS, EMIT, PPA, DSBA, CLMG)	Valori inferiori al benchmark per 6 CdS (scostamenti negativi > 20% per Management, ESS, EMIT, DSBA)

In relazione, poi, agli indicatori **iC27** e **iC28**, che hanno come dimensione di riferimento sempre il corpo docente e mostrano, per diversi CdS, valori inferiori ai benchmark esterni - con scostamenti negativi che in alcuni casi oltrepassano la soglia del 20% (come indicato nella tab. 2.4), è opportuno, come ogni anno, richiamare il fatto che, nell'offerta formativa di I e II livello dell'Ateneo, è presente un gruppo piuttosto ampio di insegnamenti opzionali comuni⁴³ che occorre in qualche modo imputare ai singoli percorsi di studio. Il criterio utilizzato a tal scopo, che è stato modificato da alcuni anni ricorrendo ad un complesso algoritmo che tiene conto, tra gli altri fattori, del “peso” che ciascuno di questi insegnamenti ha per i vari

⁴³ Si tratta di quegli insegnamenti “liberi” 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).

CdS in termini di studenti ad essi iscritti⁴⁴, determina un'attribuzione che, per quanto formalmente corretta, non si traduce in una loro equa distribuzione tra i vari corsi di studio, dando luogo ad inevitabili sbilanciamenti che impattano sul calcolo del denominatore dei due rapporti che compongono i suddetti indicatori⁴⁵. Ciò avviene soprattutto con riferimento ai percorsi magistrali (che condividono un numero più cospicuo di insegnamenti comuni rispetto ai percorsi triennali) e la conseguenza è la presenza di una certa variabilità del numero di docenti equivalenti riconducibili ai diversi CdS, per alcuni dei quali esso tende ad essere decisamente più ridotto rispetto ad altri proprio a causa del minor numero di insegnamenti opzionali corrispondentemente assegnati.

Un ulteriore motivo che spiega la presenza, per alcuni CdS, di ampi scostamenti negativi rispetto ai benchmark esterni è da ricercare nelle dimensioni medie nazionali (o di area geografica) delle corrispondenti classi di laurea, che risultano piuttosto ridotte per quanto riguarda la LM-16, la LM-56, la LM-62 e la LM-82⁴⁶: i percorsi Bocconi appartenenti a tali classi (rispettivamente, FIN, ESS, EMIT, PPA e DSBA), che si caratterizzano per un numero di iscritti al I anno non particolarmente cospicuo, ma superiore ad una o a entrambe le medie esterne, tendono strutturalmente a riportare valori dei due indici ampiamente peggiori rispetto ai loro benchmark per l'effetto congiunto di un numeratore relativamente più elevato e (per le ragioni sopra indicate) di un denominatore di entità poco consistente.

In definitiva, per le ragioni appena esposte il Nucleo ritiene che gli scostamenti sistematicamente rilevati dagli indicatori iC27 e iC28 per alcuni CdS non identifichino la presenza di situazioni di effettiva criticità da sanare con specifici interventi correttivi. Del resto appare quasi superfluo sottolineare l'evidenza data dal fatto che gli ottimi risultati sistematicamente registrati dalla quasi totalità dei percorsi che compongono l'offerta di I e II livello dell'Ateneo sul fronte della regolarità delle carriere degli studenti e degli esiti occupazionali dei laureati (come poco sopra ricordato) non sarebbero possibili se la numerosità e la composizione del corpo docente non fossero adeguate.

Tra i parametri relativi alla docenza che il Nucleo tende a monitorare annualmente vi è, infine, l'**iC08** (quota di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti per i CdS di cui sono docenti di riferimento - parametro non ricompreso nel set minimo definito dall'ANVUR), che se a livello complessivo di Ateneo dà luogo a risultati ampiamente positivi in termini assoluti e sempre migliori rispetto ai benchmark esterni, a livello di singoli percorsi formativi mostra alcune situazioni altalenanti da un anno all'altro, oltre a isolati casi in cui i valori risultano inferiori al 100% (e, quasi sempre, anche alle medie di riferimento di area geografica e nazionali). Nello specifico, avendo riguardo agli ultimi dati disponibili, sono cinque i CdS che rientrano nella suddetta fattispecie:

1. CLEACC (85,7% – pari a 6 docenti su 7 totali);
2. BIG (87,5% – 7 docenti su 8);
3. BEMACS (87,5% – 7 docenti su 8);
4. DSBA (66,6% – 4 docenti su 6);
5. BAI (62,5% – 5 docenti su 8 totali).

⁴⁴ Più precisamente, tale algoritmo è costruito in modo da tenere conto congiuntamente: (1) del numero di studenti di ciascun CdS e del numero di insegnamenti opzionali che gli studenti di quel CdS possono inserire nel piano studi - così che a ciascun CdS sia associato un numero di insegnamenti opzionali proporzionale al numero di esami opzionali che complessivamente ciascun CdS deve gestire; (2) della distribuzione delle scelte degli studenti, in modo che ciascun insegnamento opzionale sia assegnato al CdS più rappresentato nelle scelte (considerando non il valore assoluto delle stesse ma quello ponderato rispetto al numero di iscritti al CdS).

⁴⁵ Il numero di docenti degli insegnamenti pesato per le ore di docenza (che corrisponde alla definizione dei “docenti equivalenti”) è definito come sommatoria delle ore di didattica erogate dai docenti in tutti gli insegnamenti afferenti a un CdS (o negli insegnamenti del I anno, nel caso dell'iC28) diviso per 120 (numero di ore didattica “attese” per un professore ordinario).

⁴⁶ Più precisamente, con riferimento agli ultimi 3 anni di rilevazione, se si considerano tutti gli Atenei italiani i valori medi degli iscritti al I anno sono sempre inferiori a: 80 (per la classe LM-16), 60 (per la LM-56 e la LM-82), 45 (per la LM-62).

A ben vedere, per i primi tre percorsi i rapporti, per quanto non ottimali, non evidenziano situazioni meritevoli di particolare segnalazione, essendo semplicemente il frutto della decisione di selezionare per l'anno accademico 2020-'21, tra i docenti di riferimento di ruolo, tutti profili appartenenti a SSD di base o caratterizzanti del CdS tranne uno (appartenente a settori affini)⁴⁷.

Per quel che concerne il biennio DSBA e il triennio BAI, i più bassi valori riportati dall'indice (pari o prossimi a 2/3) trovano spiegazione nel fatto che si tratta di due percorsi di recente attivazione in aree disciplinari che, fino a qualche anno fa, erano poco rappresentate all'interno dell'Ateneo. In questo senso, è opportuno richiamare il percorso di rafforzamento della dotazione di docenti di ruolo afferenti ai settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti di questi due CdS avviato negli ultimi anni dagli organi di governo dell'Università, che trova i primi concreti riscontri: (i) nel miglioramento del rapporto relativo a DSBA rispetto al valore del 50% registrato nel 2019 (che aveva indotto il Nucleo a sollecitare gli organi responsabili ad intervenire per sanare al più presto la situazione di inadeguatezza prodotta dalla presenza di un rapporto inferiore ai 2/3⁴⁸) e (ii) nel completamento del Piano di raggiungimento dei requisiti minimi di docenza richiesti per il triennio BAI attraverso il reclutamento di un professore ordinario di Analisi Matematica (come meglio precisato nel successivo par.2.3).

Per quanto attiene, infine, agli indici di soddisfazione dei laureandi (iC18 e iC25) i dati più recenti messi a disposizione, se non forniscono evidenze di particolare novità rispetto al trend generale tracciato nel cap.1, aggiungono alcuni elementi di attenzione al quadro più particolareggiato riportato nel cap.5 (I parte della relazione 2020)⁴⁹, che sarà opportuno approfondire da parte dei direttori dei percorsi interessati e dei Dean delle tre Scuole. Si tratta, nello specifico, delle seguenti evidenze:

- per l'**iC25**: riduzione della percentuale complessiva di laureandi soddisfatti per i CdS CLEACC, EMIT, AFC, CLMG (di entità non consistente, ma tale da portare i corrispondenti valori a posizionarsi al di sotto di quelli medi di riferimento nazionali e di area geografica) e, all'opposto, incremento della quota, dall'81% al 95%, per il biennio GIO (con conseguente superamento dei valori espressi dai rispettivi benchmark esterni);
- per l'**iC18**: ampio calo della quota di laureandi che, se potessero tornare indietro, si iscriverebbero nuovamente ai percorsi BESS (da 73% a 58,4%), BIG (da 80,3% a 66,3%), BEMACS (da 78,3% a 66,3%), CLELI (da 80,5% a 59,2%), a cui si aggiunge la diminuzione, di minore entità, per il CLMG (dal 73% al 70,8%); in tutti questi casi, il decremento è tale da determinare una sotto-performance rispetto ai corrispondenti valori medi di riferimento (nazionali e/o di area geografica).

2.3 Approfondimento sui CdS di recente attivazione.

In aderenza a quanto indicato dall'ANVUR nelle "Linee Guida 2021 per la relazione annuale dei Nuclei di Valutazione", in questo paragrafo si presentano gli esiti del monitoraggio svolto sui due percorsi formativi recentemente istituiti dall'Ateneo, quali:

1. *Cyber Risk Strategy and Governance* (attivato per la prima volta nell'a.a. 2019-'20);
2. *Mathematical and Computing Sciences for Artificial Intelligence* (attivato per la 1^a volta nell'a.a. 2020-'21).

Con riferimento a ciascuno di essi si darà un aggiornamento sul follow-up delle raccomandazioni e dei suggerimenti formulati al termine del processo di accreditamento iniziale (nonché sullo stato di avanzamento del Piano di Raggiungimento dei requisiti minimi di docenza eventualmente definito) e, in aggiunta, si forniranno alcuni commenti sui principali indicatori disponibili delle rispettive SMA.

⁴⁷ Si noti, tra l'altro, che per il CLEACC e il BEMACS il rapporto era pari al 100% l'anno precedente, mentre per il BIG si rileva un miglioramento dell'indice rispetto al 2019 (anno in cui era pari al 71,4% in ragione della presenza di 2 docenti di riferimento non appartenenti a SSD di base o caratterizzanti).

⁴⁸ Considerato da ANVUR come il livello di riferimento minimo che attesta la qualificazione dei docenti "dedicati" a un CdS.

⁴⁹ A cui si rimanda per ogni dettaglio.

1. Cyber Risk Strategy and Governance (CYBER)

E' opportuno, innanzitutto, precisare che in fase di istituzione di questo percorso magistrale, progettato nella forma di corso inter-ateneo in partnership con il Politecnico di Milano (con sede amministrativa Bocconi), non è stato presentato un Piano di raggiungimento dei requisiti minimi di docenza, essendo questi ultimi già interamente soddisfatti con la dotazione iniziale messa a disposizione dalle due Università.

Quanto all'esito dell'accreditamento iniziale, il protocollo di valutazione predisposto dall'esperto disciplinare incaricato di questo processo indicava un'unica raccomandazione, che è stata prontamente accolta, e alcuni suggerimenti, a cui l'Ateneo ha dato seguito solo parzialmente.

Nello schema che segue si riepilogano, per ciascuna indicazione espressa, le reazioni predisposte dall'Ateneo, che il Nucleo di Valutazione ritiene di poter condividere.

Avendo riguardo, infine, alle performance mostrate dal CdS in questi primi due anni di attività, i dati degli indicatori che compongono la SMA finora rilevati mostrano un quadro complessivo sicuramente soddisfacente: tutti i parametri relativi al set minimo selezionato da ANVUR per cui sono disponibili dei valori (inclusi quelli relativi alla sostenibilità della docenza, ossia iC19, iC27 e iC28) esprimono risultati molto positivi e superiori ai rispettivi benchmark di riferimento esterni; analogo discorso vale per altri indicatori non appartenenti a questo gruppo, come l'iC08 (che è pari al 100% in entrambi gli anni di rilevazione) e l'iC09 (che dà luogo a un valore di 1,6 sia nel 2019 che nel 2020). Gli unici dati meno favorevoli – se rapportati ai competitor esterni – riguardano:

- l'iC04 (percentuale di studenti iscritti al primo anno laureati in altro Ateneo) che risulta pari al 33% nel 2019 e a poco meno del 24% nel 2020 – a fronte di valori medi sempre superiori al 52% per quanto riguarda gli Atenei dell'area geografica Nord-Ovest e al 43% a livello di tutti gli Atenei italiani;
- l'iC12 (percentuale di studenti iscritti al I anno del corso di laurea magistrale che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero), che mostra nei due anni considerati valori di poco superiori al 5% (corrispondente, in valore assoluto, a 2 studenti) rispetto a medie esterne comprese tra il 10 e il 15%.

Per entrambi gli indicatori si tratta, presumibilmente, di sotto-performance da attribuire alla recente attivazione del corso e al fatto che la sua conoscenza non sia ancora molto diffusa all'esterno dei due Atenei partner e, in particolare, al di fuori del territorio nazionale. Sarà comunque opportuno tenere sotto controllo il loro futuro andamento e, se del caso, valutare la predisposizione di interventi ad hoc per accrescere la notorietà esterna del percorso formativo.

Tab. 2.6 – CYBER- Riepilogo delle risposte fornite dall'Ateneo alle indicazioni formulate in sede di accreditamento iniziale

Indicazioni e Raccomandazioni	Reazione dell'Ateneo
<p><i>E' stata consultata una sola associazione di categoria (Assinter). Per le future consultazioni con le organizzazioni rappresentative, si suggerisce di coinvolgere maggiormente le associazioni di categoria, come ad esempio Confindustria.</i></p>	<p>Accogliendo il suggerimento espresso, a partire dal 2021 il Tavolo di consultazione degli stakeholder dei CdS dell'area "Technology", che riunisce periodicamente, oltre ad interlocutori interni all'Ateneo (come i componenti docenti e studenti delle competenti Commissioni Paritetiche), alcune organizzazioni rappresentative dei settori professionali di sbocco di 5 Corsi di Studio dell'Ateneo che trattano discipline afferenti a quest'area, tra cui anche CYBER, include tra gli invitati stabili anche un rappresentante di Assolombarda.</p>
<p><i>La SUA non specifica come vengano effettuate alcune verifiche per l'ingresso. Nelle modalità di ammissione (quadro A3.b) si suggerisce di specificare come avvengono le varie verifiche.</i></p>	<p>Premesso che la formulazione del suggerimento non appare chiara, dal momento che non si comprende quali siano le verifiche per l'ingresso le cui modalità sono ritenute non ben specificate, l'Ateneo sede amministrativa del CdS ha ritenuto di non dover apportare integrazioni alle descrizioni riportate nel quadro A3.b della SUA in quanto esse indicano in modo conciso, ma sufficientemente chiaro, gli elementi principali di conoscenza e competenza oggetto di verifica iniziale e gli strumenti con cui essi sono verificati. Tutte le informazioni di dettaglio di cui necessitano i candidati sono, poi, riportate nel sito web di Ateneo (sezione "Entrare in Bocconi"). L'adeguatezza delle descrizioni riportate nel menzionato quadro della SUA-CdS è, del resto, attestata dal fatto che contenuti del tutto analoghi, inseriti nei corrispondenti quadri delle Schede SUA di altri CdS recentemente istituiti (come PPA e DSBA), sono stati valutati come conformi in sede di accreditamento iniziale di tali percorsi.</p>
<p><i>Diversi insegnamenti non hanno una copertura da parte di un docente. L'ateneo deve definire le coperture di tutti gli insegnamenti.</i></p>	<p>La motivazione di tale anomalia è che la scadenza prevista per il caricamento nella banca dati ministeriale dei docenti assegnati agli insegnamenti del CdS (8 marzo) era precedente al momento in cui è stata fissata la delibera del Consiglio Accademico dell'Università Bocconi relativa alla definizione degli assetti didattici dell'intera offerta formativa (seduta del mese di maggio). Per questa ragione, al momento delle verifiche attuate per l'accREDITamento iniziale nella scheda SUA risultavano ancora degli insegnamenti con "docente da definire". In ogni caso, nel mese di maggio dell'anno di accREDITamento del CdS sono state approvati dal Consiglio Accademico dell'Ateneo gli assetti di tutti gli insegnamenti impartiti (compresi quelli di CYBER) e la situazione aggiornata della didattica erogata è stata caricata in banca dati nel successivo mese di settembre (l'anomalia è stata dunque sanata prima dell'avvio delle attività didattiche del CdS).</p>
<p><i>Si suggerisce di recepire la segnalazione espressa dal CUN: "La denominazione inglese del corso di studio è fuorviante perché evidenzia eccessivamente parole chiave della classe LM-66 "Sicurezza informatica". Inoltre, il nome del corso in inglese non corrisponde a quello in italiano, che invece è accettabile. L'ordinamento è approvato a condizione che il nome del corso in inglese sia cambiato in "Strategy and governance of cyber risk protection" o formulazioni analoghe".</i></p>	<p>Il suggerimento non è stato accolto per le seguenti motivazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sul primo aspetto, entrambe le Università partner hanno considerato che la prescelta denominazione in lingua inglese non rimandi "eccessivamente" a parole chiave della classe LM-66: il focus del CdS non è quello della sicurezza informatica (cyber security) ma quello della strategia e della governance dei cyber risk (come evidenziato negli obiettivi formativi e risultati di apprendimenti attesi). Il termine cyber risk funge quindi da "complemento di specificazione" ed ha una valenza diversa dal concetto di cyber security; - con riferimento alla mancata corrispondenza del titolo in inglese rispetto a quello in italiano, le due Università hanno optato per non modificare la traduzione, ritenendo corretto privilegiare una traduzione coerente con la sintesi tipicamente adottata nella lingua inglese che nell'espressione "governance of cyber risk" include già l'aspetto della protezione.

2. Mathematical and Computing Sciences for Artificial Intelligence (BAI)

A differenza di quanto avvenuto per il corso esaminato sopra, l'istituzione del triennio BAI ha richiesto la predisposizione di un Piano di raggiungimento dei requisiti minimi di docenza, non disponendo inizialmente l'Ateneo di tutte le qualificazioni richieste per un percorso dai contenuti matematico-quantitativi molto consistenti. In particolare, rispetto ai 9 docenti di riferimento necessari a regime, al momento dell'istituzione l'Università ne ha potuti assegnare 8 (di cui 5 professori ordinari, 2 professori TDA e 1 docente a contratto ex art. 23 L.240/10) definendo un Piano per il reclutamento di un altro professore ordinario appartenente al settore scientifico-disciplinare MAT/05 – Analisi Matematica, con bando emesso nel mese di novembre 2019. Tale posizione è stata ricoperta già nel corso del 2020 e il docente reclutato ha preso servizio in Bocconi a settembre 2020 (in tempo utile per l'avvio delle attività didattiche del I anno di corso). Il Piano di raggiungimento è stato, dunque, completato esattamente nei tempi previsti.

In merito al processo di accreditamento iniziale, il protocollo di valutazione predisposto dall'esperto disciplinare incaricato conteneva cinque raccomandazioni, alcune delle quali sono state accolte, mentre per altre l'Ateneo ha valutato non opportuno procedere secondo le indicazioni fornite. Nello schema che segue si riepilogano, per ciascuna raccomandazione espressa, le reazioni predisposte dall'Ateneo, che il Nucleo di Valutazione ritiene di poter condividere.

Avendo riguardo, infine, alle performance iniziali mostrate dal CdS, i pochi dati finora rilevati degli indicatori che compongono la SMA sono per lo più positivi e incoraggianti: in particolare, si segnalano l'**iC03** (percentuale di iscritti ai I anno provenienti da altre Regioni, pari all'86,4% nel 2020 – unico anno per cui sono disponibili dati) e l'**iC12** (percentuale di iscritti al I anno con precedente titolo di studio conseguito all'estero, superiore al 45% nel 2020), che evidenziano risultati ampiamente superiori ai rispettivi benchmark di riferimento esterni.

Del basso valore assunto dall'indicatore **iC08** il Nucleo ha già avuto modo di soffermarsi nel precedente par.2.2; per quanto concerne, poi, i parametri rilevati del set minimo ANVUR (che si limitano all'**iC19**, **iC27** e **iC28**), solo il primo di essi risulta inferiore sia alla media nazionale che a quella dell'area geografica di riferimento – in linea con quanto già osservato e commentato in precedenza per gli altri CdS che compongono l'offerta formativa dell'Ateneo – mentre sia l'**iC27** che l'**iC28** (i cui dati coincidono nel primo anno di attività di un CdS) mostrano un rapporto migliore rispetto ai benchmark esterni (10,6 a fronte di rapporti medi che oscillano tra 19 e 22).

Tab. 2.7 – BAI - Riepilogo delle risposte fornite dall'Ateneo alle indicazioni formulate in sede di accreditamento iniziale

Indicazioni e Raccomandazioni	Reazione dell'Ateneo
<i>Realizzare l'intenzione di istituire un Comitato di Indirizzo. Vista la natura del corso sarebbe auspicabile che il Comitato fosse dedicato al CdS e che gli incontri avvenissero almeno annualmente.</i>	L'Ateneo ha deciso di non istituire un Comitato di indirizzo ad hoc ma di utilizzare a tal scopo il Tavolo di consultazione permanente degli stakeholder dei CdS (facente le funzioni del Comitato di indirizzo) già attivo per aree disciplinari attinenti agli ambiti delle nuove tecnologie, delle scienze computazionali, dell'analisi e del trattamento dei big data, che si riunisce con cadenza normalmente annuale. Tale decisione trova fondamento sia nell'opportunità di condurre analisi e riflessioni di portata più ampia e di natura anche interdisciplinare, grazie alla presenza all'interno dello stesso tavolo di esponenti – accademici e professionali – esperti di tematiche tra loro affini o comunque collegate, sia nella considerazione che i rappresentanti del mondo professionale e delle imprese appartenenti ai suddetti ambiti siano in grado di fornire adeguate indicazioni, valutazioni e spunti di miglioramento anche per un percorso di studio dedicato alle tematiche dell'Intelligenza Artificiale (che trovano ormai applicazione in molteplici aree e settori d'impresa). Nel quadro della SUA 2021 A1.b Consultazioni successive si è data evidenza dell'operatività del suddetto Tavolo di consultazione.

Tab. 2.7 – (segue)

Indicazioni e Raccomandazioni	Reazione dell'Ateneo
<p>Premessa: Le funzioni declinate nel quadro A2.a della scheda SUA-CdS sono chiare e coerenti con il profilo che il CdS intende formare. Per contro, c'è confusione nelle presentazioni delle competenze che dovrebbero essere un elenco di quelle attività che il laureato dovrebbe essere in grado di svolgere nel mercato del lavoro. Ad esempio, "Il laureato possiede solide conoscenze matematico-computazionali, solide conoscenze nelle scienze della modellizzazione ..." non è una competenza. La frase dovrebbe essere riformulata come: "Il laureato è in grado di applicare le conoscenze matematico-computazionali per la modellizzazione di sistemi complessi."</p> <p>Raccomandazione: <i>Modificare il quadro A2.a della SUA-CdS chiarendo le competenze relative alla figura Professionale.</i></p>	<p>Per recepire questa indicazione sarebbe necessario attuare una modifica di ordinamento (dal momento che il quadro in questione rientra nella parte ordinamentale della SUA). Questo intervento è stato ritenuto dall'Ateneo non opportuno a così breve distanza dall'istituzione del Corso e per aspetti che riguardano dettagli di formulazione rispetto a una descrizione complessiva comunque comprensibile delle competenze previste per la figura professionale che si intende formare.</p>
<p><i>Si raccomanda di inserire al più presto le schede degli insegnamenti.</i></p>	<p>Le schede degli insegnamenti sono state compilate e rese visualizzabili tramite link inserito nel quadro A4.b.2 "Risultati di apprendimento attesi" della SUA-CdS nel mese di giugno 2020 (e, dunque, prima dell'avvio del I anno del Corso).</p>
<p><i>Chiarire meglio la struttura del gruppo di gestione della qualità del CdS inserendo la rappresentanza studentesca.</i></p>	<p>Nel quadro D2 della SUA-CdS si fa riferimento a due strutture:</p> <ul style="list-style-type: none"> - il gruppo di gestione della qualità (gruppo AQ), composto dal Direttore, dall'assistente del Direttore e dall'assistente amministrativo. - il gruppo di Riesame del CdS, composto dagli stessi membri del gruppo di AQ a cui si aggiungono uno o più rappresentanti degli studenti. <p>La rappresentanza studentesca è, dunque, assicurata nel gruppo di Riesame (come previsto dalle stesse Linee Guida Anvur).</p>
<p>Premessa: Si sottolinea che i proponenti propongono di attivare una laurea L-35 con flessibilità secondo quanto previsto dall'art. 8.1 DM 6/2019. La giustificazione dell'uso della flessibilità richiamata da tale articolo andrebbe ampliata, indicando concretamente quali elementi innovativi davvero caratterizzano il nuovo CdS e perché sia richiesta la possibilità di usufruire della flessibilità prevista dal citato articolo.</p> <p>Raccomandazione: <i>Chiarire meglio negli obiettivi in che modo il CdS giustifica la deroga richiesta in base all'art. 8.1 del DM 6/2019.</i></p>	<p>Le motivazioni sottostanti alla richiesta dell'utilizzo della flessibilità in base all'art. 8.1 del DM 6/2019 sono state riportate sia nel documento di progettazione (pp. 4 e 5), sia nella SUA-CdS (Sez. "Amministrazione" – 1.5 <i>Attività formative e ordinamento didattico – Note relative alle attività caratterizzanti</i>).</p> <p>L'Ateneo ritiene che il testo formulato motivi in modo chiaro e dettagliato la richiesta, ponendo in risalto gli aspetti di forte interdisciplinarietà su cui è improntato il percorso formativo e specificando (i) perché la classe L-35 non è adeguata a rappresentarne la natura del corso e (ii) perché risulta essenziale inserire, tra le attività caratterizzanti, ulteriori settori non previsti da tale classe.</p>

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 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, la loro gestione fa attualmente capo ad una molteplicità aree e unità organizzative⁵⁰. Attualmente, sono in corso di revisione sia la parte di strategia sia la definizione di una politica specifica per la qualità di tali attività. Per questa ragione se ne è rimandata la trattazione alla conclusione di questi processi, come già anticipato al cap. 1.

Riprendendo lo schema utilizzato nelle precedenti relazioni annuali, nella Tab. 3.1 si presenta un quadro di riepilogo delle procedure di AQ attualmente applicate sul fronte della ricerca, che coniugano le iniziative sviluppate su impulso degli organi di governo accademici con gli interventi previsti a livello nazionale. Si tratta di un insieme di processi che, come già più volte sottolineato, 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.

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 RU)	Verificare la produttività scientifica dei docenti (in termini quantitativi e qualitativi), con finalità di incentivazione e promozione della carriera.
2. Monitoraggio delle performance realizzate dalle singole strutture (Dipartimenti e Centri di Ricerca)	Interna	Annuale (rif. 3 anni precedenti)	Rettorato (Prorettore Ricerca)	Verificare la qualità e la produttività scientifica complessiva di ciascun Dipartimento/Centro di Ricerca (produttività media, output di rilievo, citazioni, etc.).
3. Definizione e monitoraggio degli obiettivi pluriennali dei Dipartimenti	Esterna (ex SUA-RD) e Interna	Def.: triennale Monitoraggio: annuale	Rettorato (Prorettori Ricerca e RU)	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 resp. scientifica di Enti/Istituti di Ricerca; etc.
5. Valutazione esterna dei risultati dell'attività di ricerca	Esterna (VQR)	Pluriennale (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, valutare progetti di Terza Missione.
6. Valutazione esterna dei Dipartimenti (mediante peer review)	Interna	Pluriennale (tempi definiti dal Rettorato)*	Organi di governo accademici	Verificare per ogni Dipartimento, mediante il parere di valutatori esterni, la quantità, qualità e rilevanza della produzione scientifica realizzata, l'attività di networking, i processi di reclutamento e sviluppo di nuove risorse.

(*): iniziativa attualmente sospesa.

⁵⁰ A differenza di quanto avviene in altri Atenei le attività di Terza Missione non sono gestite dai singoli Dipartimenti ma da strutture ed uffici centrali dell'Ateneo, con l'unica eccezione delle attività (principalmente legate al Life-Long Learning) gestite dalla Scuola di Direzione Aziendale – SDA Bocconi School of Management.

In termini di applicazione dei requisiti di AQ previsti dal modello AVA, in assenza di particolari variazioni rispetto al quadro tracciato nella relazione dello scorso anno e alla luce della documentazione esaminata e delle informazioni acquisite dai principali attori dei processi interessati, il Nucleo è in grado di confermare che ciascun Dipartimento:

- in base alle proprie potenzialità di sviluppo e in coerenza con le politiche e gli obiettivi strategici formulati dall'Ateneo, provvede a definire una strategia con obiettivi specifici e misurabili, accompagnati da conseguenti linee e tempi d'azione che tengono conto dei risultati dei monitoraggi periodici (si veda in proposito quanto riportato nel successivo par. 3.2);
- stabilisce, in coerenza con la strategia, i criteri e le modalità di allocazione dei propri fondi alle singole iniziative; a questo riguardo, è opportuno specificare che, a partire dal 2020, ai Dipartimenti sono stati assegnati maggiori fondi (che aumenteranno ulteriormente nei prossimi anni) e maggiore autonomia di spesa, accompagnati da coerenti meccanismi di accountability; in questo nuovo contesto potranno essere messi a punto anche differenti criteri di distribuzione dei fondi all'interno di ciascuna struttura, la cui coerenza rispetto alle strategie definite dovrà essere opportunamente verificata;
- dispone di un'organizzazione interna (Direttore, Giunta, Consiglio, Comitati vari) con ruoli e responsabilità chiaramente individuati, che opera nell'ambito di regole e procedure ben definite e consolidate e che risulta funzionale alla realizzazione degli obiettivi stabiliti;
- riceve annualmente i risultati dei monitoraggi centralizzati delle attività di ricerca e di didattica svolte ("Tableau de Bord"), a cui fa seguito un'analisi dei traguardi realizzati e degli eventuali problemi o difficoltà riscontrati nel loro conseguimento (attività di riesame dipartimentale). Tale processo si traduce poi nell'individuazione e attuazione di azioni migliorative, la cui efficacia viene verificata dal sistema di monitoraggio e controllo;
- può contare su adeguate strutture e servizi di supporto che assicurano un sostegno efficace all'attività di ricerca svolta e ai corsi di Dottorato⁵¹.

Tali evidenze consentono, in definitiva, al Nucleo di attestare l'aderenza del sistema di AQ dei Dipartimenti alle indicazioni previste dal requisito R4.B (*"I Dipartimenti hanno definito e messo in atto una propria strategia per il miglioramento della qualità della ricerca coerentemente alla programmazione strategica di Ateneo"*).

3.2 Piani di Dipartimento

Come indicato nella relazione dello scorso anno, il PQA, a fine 2019, in concomitanza con il rinnovo della carica triennale dei Direttori di Dipartimento, ha dato avvio ad un nuovo ciclo di pianificazione della ricerca dipartimentale; il periodo di riferimento dei piani di sviluppo dei Dipartimenti è stato fatto coincidere con la durata del mandato dei Direttori. In una prima fase era stato chiesto ai Direttori di effettuare un'analisi delle condizioni di contesto (esterne ed interne) e di formulare le linee strategiche generali per il triennio 2020-'22, in attesa dello sviluppo e dell'approvazione del nuovo Piano Strategico di Ateneo 2021-2025. Tale Piano, approvato a fine 2020, ha ridefinito il ruolo dei Dipartimenti in una logica riassumibile con l'espressione *"Autonomy vs. Accountability"*: da un lato, infatti, ai Dipartimenti è stata assegnata maggiore autonomia nell'utilizzo dei fondi a disposizione, anche decentrando alcuni budget (visiting professor, partecipazione al job market in funzione dell'hiring, etc.) in precedenza gestiti e

⁵¹ Al riguardo si segnala, in particolare, oltre ai servizi già citati erogati dalla Biblioteca di Ateneo e dalle unità organizzative *Grant Office* e *Research Services*, 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.

ripartiti centralmente; dall'altro lato, l'utilizzo di tali fondi è stato subordinato alla fissazione di obiettivi specifici, quantificati e in seguito monitorati.

Nei primi mesi del 2021 sono state precisate le nuove competenze assegnate ai Dipartimenti e la dotazione finanziaria iniziale per ognuno di essi, che sono state approvate dal Consiglio Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nel corso del mese di maggio dello stesso anno. Nel mese successivo ha preso il via il nuovo processo di redazione dei Piani Triennali di Dipartimento. In considerazione delle nuove tempistiche di svolgimento, l'orizzonte temporale per questa prima tornata coprirà i due anni mancanti al termine del mandato del Direttore (2021 e 2022).

In considerazione della novità del processo e della durata più ridotta del periodo di riferimento dei Piani, si è deciso di attribuire un carattere sperimentale a questa prima edizione, al termine della quale è prevista una valutazione tesa a verificarne l'efficacia, l'efficienza e la presenza di eventuali criticità.

Per poter meglio illustrare le novità ai diretti interessati, sono state organizzate delle riunioni dedicate che hanno coinvolto, oltre ai Direttori di Dipartimento e i loro eventuali delegati, i Dean per la Ricerca e per la Faculty, le Direzioni *Planning, Control & Valuation*⁵² e *Academic Services – Departments & Research Offices Management*, nonché i referenti amministrativi di ogni Dipartimento.

Nel corso di queste riunioni è stato illustrato il funzionamento del processo ed è stato chiesto ai Direttori di predisporre due documenti:

- “Strategic Lines”, in cui tracciare gli obiettivi da conseguire entro la fine del 2022, corredati da target quantitativi e da corrispondenti azioni da intraprendere;
- “Budget”, con le indicazioni delle risorse da allocare per ogni area di attività coerentemente con gli obiettivi di sviluppo individuati.

Le “Strategic Lines” costituiscono un ampliamento e un aggiornamento del documento redatto dai Dipartimenti nel corso del 2020, che consisteva in un'analisi di contesto e nella definizione delle strategie di massima per il triennio successivo. Ai Direttori è stato chiesto di rianalizzare quanto già riportato – anche alla luce degli obiettivi del nuovo Piano Strategico e delle maggiori risorse a disposizione – e di precisare obiettivi da raggiungere ed azioni da sviluppare.

Nella pagina che segue si riporta il template fornito ai Direttori; le parti già predisposte (ed eventualmente da aggiornare) avevano come oggetto la sezione 1 e la sotto-sezione 2-a.

Per quanto riguarda l'area della Faculty (sotto-sezione 2-b), poiché lo sviluppo del corpo docente è definito a livello centrale, la determinazione del numero e delle caratteristiche dei docenti da assumere nel periodo è rimandata alle decisioni del Consiglio Accademico. Ai Direttori è stato chiesto di dar conto delle assunzioni effettuate nel 2021 e di quelle già avviate per il 2022, evidenziando i progressi sul fronte della diversità (genere e nazionalità), aspetto a cui il Piano Strategico 2021-25 dedica particolare attenzione.

Con riferimento alle altre aree, il template mostrato ai Direttori forniva alcuni esempi di obiettivi e di indicatori, tesi a far comprendere la necessità di indicare modalità di calcolo e target quantitativi da raggiungere. Naturalmente, ad ogni Direttore è stata riservata la facoltà di scegliere, sulla base delle caratteristiche e delle performance del proprio Dipartimento, indicatori differenti da quelli esemplificati e anche decidere di non fissare azioni e target specifici per una determinata area⁵³.

Gli incontri hanno permesso di raccogliere le osservazioni dei Direttori rispetto alla nuova procedura ed evidenziato la necessità di approfondire e/o rivedere alcuni aspetti – tra cui la possibilità di maggiore

⁵² La Direzione a cui afferiscono sia la unit *Planning & Control* che la unit *Quality Assurance & Evaluation*.

⁵³ Ad esempio, se non si ritengono necessari nuovi interventi relativi al mentoring, si può scegliere di non inserire appositi obiettivi, indicatori e target.

flessibilità nella gestione dei contratti per i Visiting Professor e la riattribuzione a livello centrale del costo del rinnovo dei visti per i docenti stranieri - che saranno approfonditi dagli uffici amministrativi e dai Dean interessati. È previsto un incontro ad hoc di “restituzione” per dare feedback ai Direttori di Dipartimento con riferimento ai quesiti proposti.

Ai Dipartimenti è stato chiesto di predisporre ed approvare internamente le Strategic Lines ed il Budget entro luglio 2021. Il processo ha subito un lieve slittamento dovuto alla necessità di chiarire alcune procedure finora gestite centralmente (gestione Visiting Professor e giovani in formazione, acquisto database, organizzazione incontri, ...) ed al sopraggiungere della pausa estiva ma, al momento della stesura della presente relazione, sono pervenuti i Piani di tutti i Dipartimenti, che dovranno, poi, essere approvati dagli organi di governo accademici.

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.
Research Strategy for 2020-2022**

- a) Description of the strategic lines and the main objectives the Department wishes to achieve by 2022 in the research field, indicating some priorities to face (in accordance with the outcomes of section 1).*
- b) Faculty composition and diversity – actions and targets concerning Core Faculty: recruitment of Research and Teaching Faculty, diversity strengthening.*
- c) Faculty Development – actions and targets concerning mentoring, training (e.g. new technology for teaching, new resources for research), Department faculty promotion criteria integrating BU tenure track.*
- d) Expected Research Outputs – actions and targets to increase productivity.*
- e) Dissémination & Seminars – actions and targets.*
- f) Other topics.*

3.3 Analisi degli indicatori di qualità della ricerca

La presente sezione si concentrerà, come per lo scorso anno, sugli indicatori dell'ANVUR e sulle performance registrate internamente; gli esiti della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-2019 saranno, infatti, disponibili dal 2022 e saranno analizzati nella relazione del prossimo anno.

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

Analogamente a quanto svolto per l'area della didattica, il Nucleo intende qui commentare i valori assunti dagli indicatori inerenti alla ricerca messi a disposizione dall'ANVUR nell'ambito della scheda annuale di Ateneo (versione del 27.06.2021). Al riguardo va segnalato, però, che l'unico parametro di cui si dispongono dati aggiornati è l'iAC4⁵⁴ (quota di Professori e Ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo), che mostra dal 2016 al 2020 un trend molto variabile ma con dati sempre superiori al 60% e più elevati rispetto ai benchmark di riferimento esterni (che assumono valori sempre compresi tra il 50% ed il 57% - cfr. Tab. 3.2). Come indicato nella precedente relazione annuale, l'andamento Bocconi si spiega con il massiccio reclutamento di docenti (sia di livello junior che senior) condotto negli scorsi anni, in coerenza con gli obiettivi strategici del periodo 2016-'20, che ha subito un rallentamento nel 2019, per poi ripartire con vigore nel 2020.

La percentuale di assunzioni esterne può essere considerata soddisfacente e totalmente coerente con l'attuale strategia di potenziamento della Faculty. Un livello più alto non sarebbe, invece, desiderabile: all'assunzione di un giovane docente ad elevato potenziale si accompagna, infatti, generalmente – dopo qualche anno e una volta raggiunti gli obiettivi di ricerca – la promozione a Professore Associato (e, anni dopo, a Professore Ordinario) ed un valore del 100% dell'indicatore significherebbe che tale promozione non ha mai avuto luogo, o perché non si sono reclutati giovani capaci di raggiungere i requisiti per il passaggio a docente di ruolo oppure perché quelli più capaci hanno scelto di abbandonare il nostro Ateneo⁵⁵.

Tab.3.2 – Andamento dell'indicatore *iAC4* relativo al reclutamento dei docenti – periodo 2016-2020

Indicatore	Anno	Valore Bocconi	Valore Medio Area Nord-Ovest	Valore Medio Italia
iAC4 – % professori e ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo	2020	82,4%	50,2%	51,0%
	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%

⁵⁴ L'indicatore iAC2, *Indice di qualità media dei collegi di dottorato* è, infatti, fermo al 2018, in attesa (si suppone) della revisione dei criteri della qualità della produzione scientifica dei componenti dei collegi mentre l'iAC3, *Percentuale degli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo* riporta, come dato più recente quello del 2019. Per entrambi gli indicatori le ultime performance registrate dall'Ateneo sono state comunque ampiamente soddisfacenti e superiori ai benchmark nazionali e di area geografica.

⁵⁵ A questo riguardo, si segnala ad esempio che, nel corso del 2020, 3 professori Associati sono divenuti Ordinari e 6 Assistant Professor sono stati promossi al ruolo di Professore Associato, dopo aver conseguito l'abilitazione nazionale.

3.3.2 Indicatori interni (Tableau de Bord dei Dipartimenti)

In continuità con le relazioni degli ultimi 2 anni, 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 dei Dipartimenti"⁵⁶.

Dimensione e articolazione della Faculty

Come accennato al paragrafo precedente, il processo di sviluppo della Faculty è proseguito nel 2020, con il reclutamento di diverse nuove risorse (in gran parte provenienti dall'estero) e la popolazione docente è cresciuta di 11 unità, raggiungendo quota 374 (cfr. Tab. 3.3). Poiché un ulteriore Assistant Professor risulta assunto dal 1° gennaio 2021, l'Ateneo ha pienamente raggiunto l'obiettivo del Piano Strategico 2016-20 di 375 docenti.

Dai dati riportati nella Tab. 3.3, si può desumere lo sforzo di reclutamento compiuto dall'Università in questi anni per potenziare il proprio organico, che, al netto di pensionamenti e dimissioni, è aumentato di oltre il 10% in 5 anni, con una crescita di tutte le categorie (ad eccezione di quella, ad esaurimento, dei ricercatori di ruolo).

Per quanto riguarda il grado di differenziazione del corpo docente (Tab. 3.4), nel periodo sotto osservazione si registra un forte incremento del numero di docenti con cittadinanza estera (dal 14,2% al 19% del totale), così come di coloro che hanno maturato un'esperienza di tipo internazionale (dal 36,3% al 43,3%). La popolazione femminile è rimasta pressoché invariata nel periodo (attorno al 30%) ma sono raddoppiate le donne con qualifica di Professore Ordinario (da 8 nel 2016 a 16 nel 2020).

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

Categoria	2016	2017	2018	2019	2020	Variazione nel periodo	
						V.a.	%
Professori di I fascia	102	108	115	113	113	+11	+10,8%
Distinguished Professor ⁵⁷	-	-	-	-	4	+4	-
Professori di II fascia	105	107	107	105	110	+5	+4,8%
Ricercatori di ruolo	25	24	24	24	22	-3	-12,0%
Assistant Professor (Ricercatori a t.d.)	63	68	73	72	70	+7	+11,1%
Lecturer ⁵⁸	39	40	40	40	43	+4	+10,3%
Adjunct Professor ⁵⁹	5	6	8	8	11	+6	+120%
Professor of Practice ⁶⁰	-	1	1	1	1	+1	-
Totale	339	354	368	363	374	+35	+10,3%

⁵⁶ 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.

⁵⁷ Sono docenti di chiara fama in pensione provenienti da Università estere, che hanno un contratto con l'Università per lo svolgimento di attività di ricerca; possono effettuare anche attività didattica ma non è previsto un carico didattico minimo.

⁵⁸ Docenti con incarico relativo alla sola attività didattica e alla sua organizzazione, senza obiettivi di carriera accademica. Il loro contratto (rientrante nelle fattispecie di cui alla L.240/10, art.23 c.3) è a tempo determinato, rinnovabile senza limiti temporali.

⁵⁹ In questa tipologia contrattuale rientrano diversi profili (con differenze in termini di impegno didattico e remunerazione), quali: a) Full Professor o Associate Professor di università straniere; b) professionisti con rilevante esperienza professionale e/o istituzionale in settori di rilievo per l'Ateneo; c) Professori di I o II fascia a tempo definito di altra università. Il loro contratto ha durata generalmente 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.

⁶⁰ Professionisti con esperienza in settori di rilievo per l'Ateneo che svolgono attività didattica e di ricerca (quest'ultima, generalmente di tipo applicato).

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

Tipologia (peso %)	2016	2017	2018	2019	2020	Variazione
Donne	31,6%	31,4%	30,7%	31,7%	31,0%	-0,6%
Età ≤ 40 anni	22,1%	22,9%	24,5%	24,0%	24,9%	+2,8%
Stranieri	14,2%	16,1%	18,8%	18,7%	19,0%	+4,8%
Stranieri o con PhD estero	36,3%	39,8%	41,0%	41,3%	43,3%	+7,0%
Docenti in possesso di PhD	72,0%	75,4%	75,8%	77,7%	78,9%	+6,9%

Produttività scientifica

Nel corso degli ultimi anni la produttività complessiva espressa dall'Ateneo è notevolmente cresciuta: come si rileva dal grafico 3.1, per quanto riguarda l'area Economico-Statistica i punti pro-capite assegnati per gli output di ricerca⁶¹ sono passati, nell'ultimo decennio, da 12,47 a 19,85 del triennio 2017-'19 (+59%). Per l'area Giuridica (grafico 3.2), negli ultimi 7 anni⁶² si evidenzia un aumento ancora più consistente, (87%, da 4,58 a 8,87).

Grafico 3.1 – Serie storica dei punti pro-capite da pubblicazioni – area Economico-Statistica⁶³

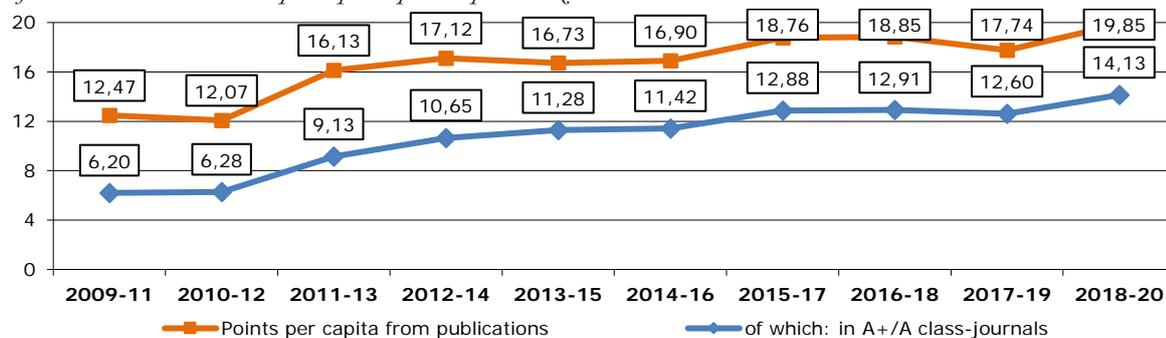
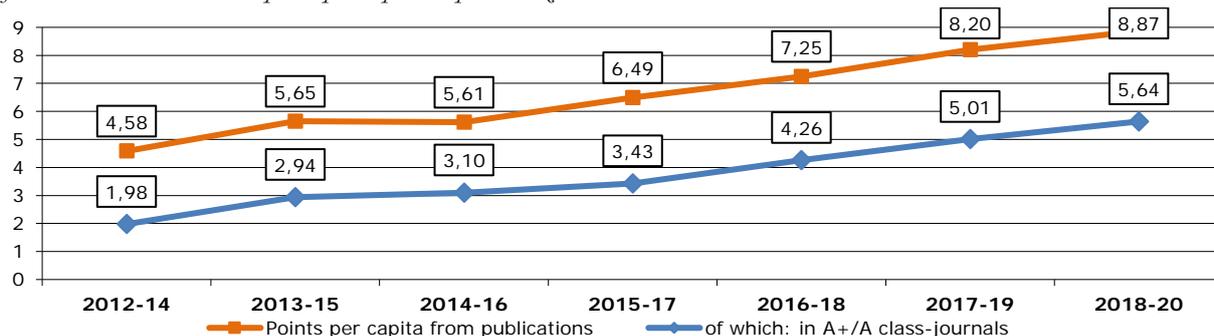


Grafico 3.2 – Serie storica dei punti pro-capite da pubblicazioni – area Giuridica



⁶¹ L'Ateneo ha attivo da molti anni un sistema di valutazione indiretta degli output scientifici, basato sull'identificazione delle sedi di pubblicazione (riviste e collane editoriali) di 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 viene attribuito un punteggio sulla base del tipo di prodotto (articolo su rivista, monografia, capitolo di libro, etc.), della fascia della rivista e del numero di coautori. Per l'area delle Scienze Giuridiche si ricorre anche alla valutazione diretta (tramite *reviewer* anonimi) per i prodotti diversi dalle pubblicazioni su rivista e per gli articoli i cui autori richiedano espressamente questo tipo di valutazione.

⁶² La serie storica considerata decorre dal 2012 in quanto in precedenza era in vigore un sistema di punteggi differente (lo stesso adottato per l'area economica) che rende impossibile confrontare i valori. Il minor numero di punti pro-capite per l'area Giuridica è da ascrivere unicamente al sistema di punteggi differente rispetto a quello dell'area economico-statistica.

⁶³ 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.

Si registra anche un miglioramento sostanziale della “qualità” della ricerca prodotta: se si restringe l’analisi dei punti pro-capite derivanti dai soli lavori pubblicati in sedi di maggior prestigio (riviste di classe A+ o A della classificazione interna), la variazione registrata nei medesimi periodi risulta ancora più rilevante, pari a +130% per l’area Economico-Statistica (da 6,2 a 14,13 – cfr. grafico 1) e a +185% per le Scienze Giuridiche (da 1,98 a 5,64 – cfr. grafico 2).

Come già rimarcato nelle precedenti relazioni annuali, questi risultati dimostrano il successo della politica di reclutamento portata avanti negli anni recenti dall’Ateneo.

Grado di distribuzione degli output di ricerca e docenti inattivi

Oltre alla produttività media l’Ateneo tiene sotto controllo anche l’effettiva distribuzione delle pubblicazioni, mediante un indicatore che indaga come siano distribuiti gli output scientifici di prestigio tra i docenti di una determinata struttura (Ateneo o singolo Dipartimento)⁶⁴. I dati riportati nel grafico 3.3. mostrano come l’andamento nel corso degli anni sia in graduale miglioramento, effetto di una generale crescita nel numero di *scholar* che pubblicano in sedi di prestigio. L’andamento non appare comunque sempre regolare, in quanto l’assunzione di docenti di profilo *junior* (specie se hanno conseguito da poco il Dottorato di ricerca) tende a ridurre il valore dell’indice, che poi riprende a crescere negli anni successivi, man mano che i neo-assunti iniziano a pubblicare in sedi di rilievo.

Grafico 3.3 – Serie storica del valore dell’indice di distribuzione delle pubblicazioni

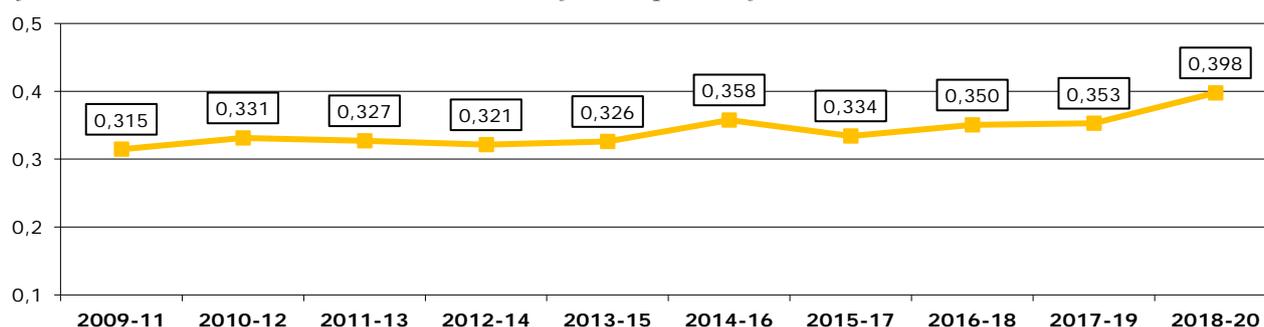
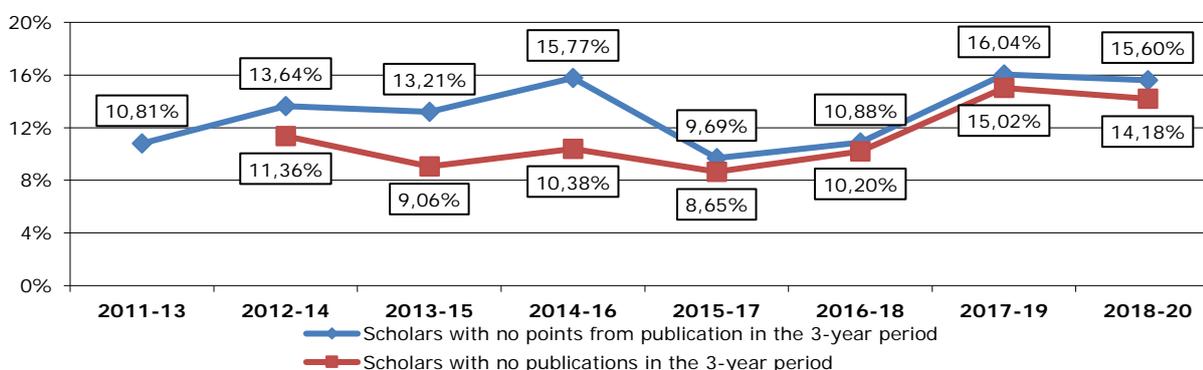


Grafico 3.4 – Serie storica della quota di docenti inattivi nella ricerca (o che non hanno conseguito punti da pubblicazioni)



⁶⁴ L’indice misura quanti docenti sono necessari per raggiungere l’80% della produttività scientifica (su riviste di fascia A+ ed A) di una determinata struttura di ricerca. Esso assume valori prossimi a 0 quanto più le pubblicazioni fanno capo ad un numero ristretto di ricercatori e prossimi ad 1 quanto migliore è la distribuzione dei punteggi tra gli *scholar*.

L'Ateneo verifica anche quanti docenti risultano privi di prodotti scientifici o senza punti per le pubblicazioni realizzate negli ultimi tre anni⁶⁵. Come evidenziato nel grafico 3.4, i docenti senza pubblicazioni rappresentano circa il 15% del totale della Faculty. Un terzo di tale popolazione (13 su 39) è composto da persone che nella precedente rilevazione risultavano aver prodotto pubblicazioni. Data la relativa stabilità nella percentuale di inattivi (che non ha mai superato la soglia del 15%-16%) si può dedurre che vi sia una certa quota di persone la cui produzione scientifica subisce un arresto in un determinato momento (per motivi personali o lavorativi) e che dovrebbe, presumibilmente, tornare a produrre in un prossimo futuro. Il Nucleo ha ritenuto utile, pertanto, concentrare l'attenzione sugli inattivi "sistematici" (cfr. Tab. 3.5).

Come si può notare, quasi un quarto del totale (6 su 26) è costituito da Assistant Professor. Si tratta di docenti giovani (che in molti casi hanno conseguito da poco il PhD), che spesso hanno bisogno di alcuni anni prima di iniziare a pubblicare (soprattutto se mirano a farlo su riviste di prestigio). Essendo comunque l'incarico a tempo determinato, ad un Assistant Professor che non realizzi un'adeguata produzione scientifica entro la scadenza del contratto non può essere proposta una posizione di Professore Associato. Per quanto riguarda i 20 docenti di ruolo:

- 5, tra cui l'unico Professore Ordinario, sono a tempo definito; presumibilmente in questi casi, fermo restando l'impegno didattico, l'attività professionale prevale su quella scientifica;
- 9 sono Professori Associati a tempo pieno, con un'età media (59 anni) nettamente più elevata della media Bocconi di tale categoria (50): si tratta, pertanto, di assunzioni effettuate nel passato, in una fase storica in cui l'Ateneo riservava maggiore attenzione alla didattica piuttosto che alla ricerca;
- 6 sono Ricercatori e, per quanto di età mediamente più giovane (55 anni), vale nel loro caso lo stesso discorso fatto per i professori di II fascia.

Si può, quindi, concludere che gli inattivi afferiscano a 3 categorie:

- Temporanei: docenti di ruolo che solo nell'ultima rilevazione sono risultati senza pubblicazioni e Assistant Professor;
- Orientati allo Sviluppo Professionale;
- Orientati alla formazione: Professori Associati e Ricercatori reclutati in passato per svolgere principalmente attività didattica; alcuni di essi compensano l'inattività sul fronte della ricerca con un maggiore contributo alla didattica (es. svolgendo un maggior numero di ore⁶⁶, partecipando attivamente all'organizzazione di insegnamenti multi-classe o producendo materiali didattici).

Tab. 3.5 – Distribuzione dei docenti risultati inattivi sul fronte scientifico sia nella rilevazione 2019 (periodo di riferimento: 2017-2019) che nella rilevazione 2020 (periodo: 2018-2020)

Categoria	Contratto a tempo pieno		Contratto a tempo definito		Totale	
	N.	Età media	N.	Età media	N.	Età media
Ordinari	-	-	1	66,0	1	66,0
Associati	9	58,8	4	61,0	13	59,5
Ricercatori	6	54,5			6	54,5
Assistant Professor	6	36,7			6	36,7
Totale	21	51,2	5	62,0	26	53,6

⁶⁵ Per alcuni lavori scientifici, infatti, non sono previsti punti (es. contributi in Atti di convegno, rapporti di ricerca o articoli pubblicati su riviste non censite nel sistema Bocconi).

⁶⁶ Non si tratta di una vera e propria compensazione, in quanto l'attività scientifica è prevista da contratto, mentre le ore di didattica in sovrannumero sono retribuite come extra.

Di tali categorie solo le ultime due evidenziano condizioni di inattività di carattere strutturale, a cui appartiene comunque un numero residuale di docenti, che tenderà a ridursi progressivamente nel tempo in funzione della naturale cessazione del loro rapporto di lavoro per pensionamento.

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)⁶⁷.

Come si può vedere dai dati riepilogati nei grafici 3.5 e 3.6, nell'arco dell'ultimo decennio il numero delle citazioni è aumentato molto rapidamente, fino a quintuplicarsi, mentre il valore dell'indice H medio, pur con una crescita ovviamente più graduale (data la natura dell'indicatore) è raddoppiato.

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 delle pubblicazioni del corpo docente

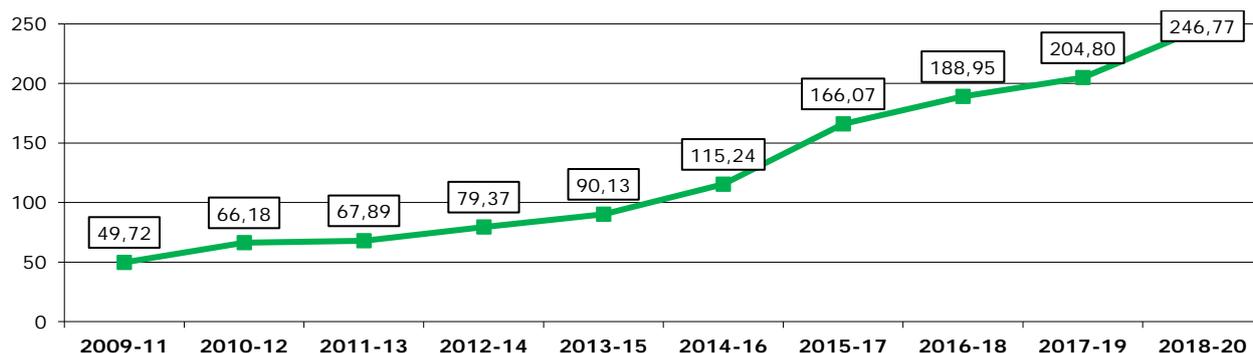
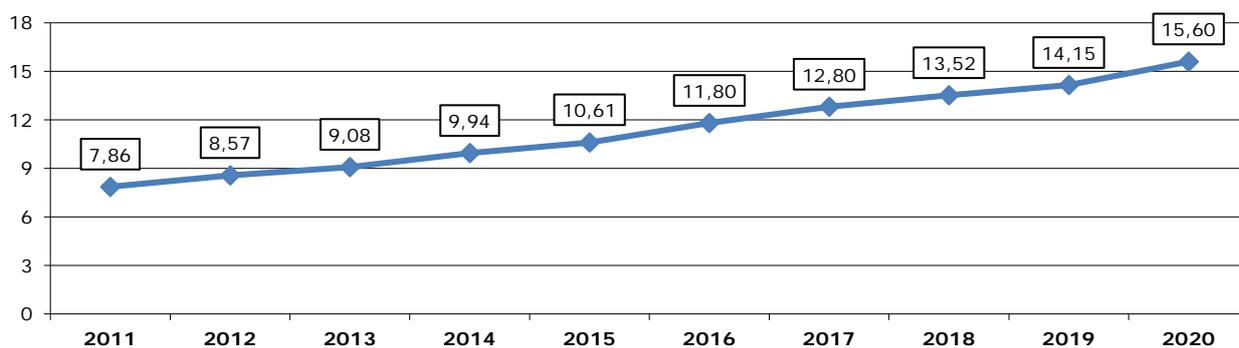


Grafico 3.6 – Serie storica dell'indice H medio del corpo docente



⁶⁷ L'H-Index (o indice di Hirsh) si basa sia sul numero delle pubblicazioni prodotte da un ricercatore sia sul numero di citazioni ricevute. 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 nei corrispondenti capitoli delle relazioni degli anni precedenti, 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 dalle diverse compagini del Nucleo, 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, 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 disponibili, mostrino eventuali situazioni più o meno problematiche o anche particolarmente positive (*worst o best cases*), meritevoli di approfondimento 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 di studenti 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 Nucleo⁶⁸.

Per quanto riguarda le modalità operative di organizzazione, gestione e svolgimento degli audit, non sono subentrate variazioni rispetto a quanto descritto nella relazione 2019 (par. 4.1), a cui si rimanda per ogni dettaglio.

4.2 Sintesi degli esiti degli audit svolti nel 2020

Nel corso del 2020, anche in considerazione dell'impossibilità di organizzare incontri in presenza a causa del perdurare della pandemia, il Nucleo di Valutazione ha deciso di condurre una sola audizione a distanza avente ad oggetto i Corsi di Studio, che ha riguardato il percorso magistrale a ciclo unico in *Giurisprudenza* (CLMG).

Relativamente ai Dipartimenti, le nuove condizioni di maggiore autonomia e *accountability* previste per queste strutture dal Piano Strategico 2021-'25 e il conseguente slittamento dei termini stabiliti internamente per il completamento della stesura dei piani di sviluppo triennali (di cui si è detto nel precedente par. 3.2) hanno indotto il Nucleo a rimandare lo svolgimento di audit in questo ambito, in deroga a quanto previsto dalla relativa procedura. Tale decisione deriva dalla considerazione della necessità di disporre dei suddetti documenti nella loro interezza per poter eseguire una compiuta verifica della corretta applicazione dei

⁶⁸ 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.

processi di AQ, soprattutto con riferimento al processo di definizione della strategia dipartimentale per la ricerca e alle modalità previste per l'analisi degli esiti delle azioni poste in essere per il conseguimento degli obiettivi stabiliti (Req. R4.B1 e R4.B2 del mod. AVA2).

Soffermandosi sull'unico audit svolto ai CdS, il Nucleo ha verificato che nessuno dei percorsi attivi presentasse situazioni problematiche che rendessero necessario un approfondimento in qualche modo "obbligato" mediante verifica diretta. Di conseguenza, ha deciso di concentrare la propria attenzione sul programma quinquennale in Giurisprudenza in considerazione dei seguenti motivi:

- recente revisione apportata alla struttura e ai contenuti del CdS (con conseguente modifica di ordinamento entrata in vigore nell'a.a. 2020-'21);
- presenza di una consultazione in itinere degli stakeholder del CdS ravvicinata temporalmente (aprile 2019);
- disponibilità di un rapporto di riesame ciclico relativamente recente (settembre 2019);
- possibilità di completare il quadro delle Scuole interessate dalle audizioni del Nucleo, dopo aver coinvolto quella Undergraduate (con l'audit del triennio CLEAM svolto alla fine del 2018) e quella Graduate (con l'audit del biennio in International Management svolto nel giugno 2019).

L'audit, tenutosi il 23 novembre 2020, ha permesso di accertare che il CdS applica correttamente i processi di AQ e, pur non sempre formalizzando in modo accurato tutte le azioni ad essi collegate, è in grado di tenere sotto controllo i principali fattori che incidono sulla qualità e l'efficacia del percorso formativo nel rispetto delle procedure definite dal Presidio di Qualità di Ateneo. In particolare, il Nucleo ha potuto rilevare l'attenzione riservata dalla direzione e dal gruppo di AQ del CdS all'ascolto dei principali stakeholder interni ed esterni e alla presa in carico delle indicazioni di miglioramento più significative da essi formulate, così come la rilevanza assegnata all'aggiornamento dell'offerta formativa per garantire una continua rispondenza alle principali evoluzioni disciplinari e ai cambiamenti dei fabbisogni espressi dai settori professionali di sbocco dei laureati. In ragione del riconoscimento dell'adeguato funzionamento del sistema di AQ all'interno del CdS, poche e di portata non rilevante sono le raccomandazioni formulate al termine dell'audizione. Nello specifico, il Nucleo ha segnalato l'opportunità di:

- Continuare a monitorare l'andamento del tasso di abbandono degli studenti e ad approfondirne le possibili cause.
- Attivare meccanismi e/o occasioni atti a rendere più efficace il processo di condivisione delle *best practice* didattiche tra i docenti, promuovendo in particolare la diffusione, nell'ambito degli insegnamenti degli ultimi anni di corso, di esempi di metodi didattici che permettano di stimolare la capacità di ragionamento critico e le attività di tipo pratico-applicative (come suggerito da alcuni docenti intervistati durante l'audit).
- Formalizzare, attraverso un più attento ricorso alla verbalizzazione degli incontri e a strumenti di monitoraggio tracciabili, i problemi evidenziati, le segnalazioni pervenute così come le azioni di miglioramento conseguenti e gli esiti che esse determinano, in modo da tenere sotto più stretto controllo, anche documentale, il follow-up delle principali decisioni assunte a valle dell'applicazione dei processi di AQ.

Tali indicazioni, inserite nel rapporto di audit che è stato consegnato sia al direttore del percorso formativo che al Dean della Scuola di Giurisprudenza alla fine del mese di dicembre 2020, sono state positivamente recepite e, nel mese di settembre 2021, la direzione del CdS ha trasmesso al Nucleo un articolato documento con cui lo ha aggiornato in merito alle azioni sviluppate o pianificate in relazione a ciascuno dei tre temi posti all'attenzione. In particolare, con riferimento alla prima raccomandazione su menzionata, il Nucleo è stato posto a conoscenza degli esiti di un'analisi, realizzata con il contributo dell'Ufficio *Data Processing & Analysis* dell'Università e mirante ad approfondire le caratteristiche degli abbandoni che si sono registrati in numero leggermente crescente nel corso degli ultimi anni, attraverso

un esame separato delle diverse componenti che incidono sul dato complessivo della “fuoruscita” da un CdS⁶⁹, da cui emergono dinamiche molto meno significative di quelle desumibili da una prima lettura dei valori restituiti dall’indicatore.

Il lavoro svolto dalla direzione del CdS costituisce un’ulteriore attestazione del giusto approccio adottato nella gestione dei processi di AQ e dell’importanza assegnata agli stimoli di miglioramento ricevuti.

⁶⁹ Quali: rinuncia agli studi universitari, trasferimento ad un corso di un’altra Università, cambio di percorso interno all’Ateneo.

Cap. 6 - Raccomandazioni e suggerimenti

Come di consueto, in questo capitolo conclusivo della relazione, il Nucleo di Valutazione esprime le proprie considerazioni finali sulle modalità di applicazione dei processi di Assicurazione Qualità all'interno dell'Ateneo e formula alcune raccomandazioni agli organi di governo dell'Università e ai principali attori del sistema di AQ in un'ottica di continuo miglioramento dei meccanismi e degli standard di qualità e valutazione posti in essere.

A tal riguardo, tenendo conto di tutti gli aspetti esaminati e di tutti i dati e le evidenze approfonditi nelle precedenti sezioni, il Nucleo di Valutazione ritiene di poter confermare un giudizio complessivamente positivo sull'attenzione riservata - a tutti i livelli di responsabilità - a un'accurata programmazione, un attento monitoraggio dei risultati conseguiti, un'analisi delle cause di esiti non coerenti con le attese e una conseguente definizione di interventi migliorativi, in aderenza alle logiche dell'AQ e in conformità ai requisiti di accreditamento previsti.

In assenza di modifiche rilevanti, riscontrabili nel periodo sotto osservazione, all'insieme delle politiche, delle procedure e degli strumenti che compongono il sistema di AQ interno all'Ateneo (e in attesa degli esiti del processo di riesame critico complessivo avviato nel corso del 2021), il Nucleo può comunque attestare la loro corretta ed efficace applicazione nell'ambito sia dei Corsi di Studio sia dei Dipartimenti; a dimostrazione dell'avvenuto consolidamento del complessivo impianto di autovalutazione e valutazione realizzato anche grazie anche alla continua azione di stimolo e supervisione condotta negli anni dal Presidio di Qualità di Ateneo. In questo contesto, il Nucleo ritiene opportuno riconoscere anche il contributo fondamentale fornito dalle strutture organizzative e di supporto dell'Università (anche in termini di risorse economico-finanziarie), in assenza del quale sarebbe impossibile assicurare il rispetto degli elevati standard qualitativi raggiunti e il mantenimento di un sistema di AQ correttamente funzionante.

Da ultimo, il Nucleo intende sottolineare gli sforzi compiuti dall'Ateneo nel corso del 2020 per fronteggiare in modo tempestivo e, per quanto possibile, efficace gli effetti conseguenti all'insorgere dell'emergenza COVID, sviluppando e sperimentando sul campo una serie considerevole di interventi e misure (riguardanti, tra gli altri, la didattica, gli esami, le sessioni di laurea, l'attività di ricerca, i servizi offerti agli studenti, le misure straordinarie di organizzazione del lavoro) che hanno permesso di attenuare l'impatto della pandemia sull'ordinaria vita universitaria degli studenti, dei docenti e del personale amministrativo.

Alla luce del quadro complessivamente soddisfacente rilevato, il Nucleo non ritiene di dover rivolgere particolari raccomandazioni all'Ateneo, ma solo alcune segnalazioni e specifici inviti indirizzati a determinati attori del sistema di AQ interno, che traggono spunto dagli aspetti esaminati e commentati nei precedenti capitoli della relazione. Per omogeneità di approccio, le indicazioni che seguono sono riportate in modo distinto per ogni ambito di riferimento considerato nel corpo del documento. Per ciascuno di essi, si darà anche conto degli effetti che hanno prodotto le raccomandazioni e le indicazioni formulate nella precedente relazione annuale così da verificare il grado di considerazione e presa in carico degli stimoli al miglioramento provenienti dal Nucleo, nonché fornire ulteriori evidenze dell'attenzione che i principali attori del sistema di AQ riservano alla fase di follow-up dei processi di valutazione.

A. Sistema di AQ a livello di Ateneo

Il Nucleo riscontra con soddisfazione che, nella definizione delle linee guida per la conduzione del riesame periodico del sistema di AQ (approvate nel mese di marzo 2021), il PQA ha previsto il coinvolgimento delle tre principali componenti universitarie (docenti, studenti e staff amministrativo) sia nella fase di ascolto e raccolta di input, osservazioni e proposte di miglioramento (con strumenti come i *focus group* o le interviste singole) sia, ove opportuno, nella fase successiva di individuazione delle soluzioni più adeguate per modificare – in un’ottica migliorativa o semplificativa – specifici elementi o procedure del sistema in vigore (attraverso la costituzione di gruppi di lavoro ad hoc, anche a composizione mista). Si tratta di misure che vanno nella direzione indicata dal Nucleo, che nella relazione dello scorso anno aveva invitato gli organi di governo accademici 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*”. In questa prospettiva il Nucleo auspica che, nell’ambito del processo di riesame critico del sistema di AQ, attualmente in corso, la cabina di regia all’uopo costituita tenga conto in maniera fattiva degli spunti e dei contributi che potranno provenire dagli esponenti delle tre categorie coinvolti in questa attività.

Avendo riguardo all’area della Terza Missione, il Nucleo aveva invitato “*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*”. Quest’attività, pur reputata essenziale dalla governance dell’Ateneo, è stata temporaneamente sospesa in attesa della formulazione del nuovo Piano Strategico, in cui sono state delimitati più chiaramente gli ambiti della Terza Missione da considerare prioritari. Nel frattempo, l’Università ha portato avanti il “censimento” delle principali iniziative sviluppate su questo fronte e ha redatto, a fine 2020, il primo Rapporto di Sostenibilità (a cui si è fatto cenno nell’Allegato al cap.1 della relazione).

Alla luce dell’avvenuta approvazione del nuovo Piano quinquennale 2021-’25 il Nucleo invita l’Ateneo a completare sia l’attività censimentaria avviata – circoscrivendola, in particolare, alle aree richiamate dallo stesso Piano - sia la costruzione e la messa a punto della piattaforma centralizzata e dei relativi indicatori per il monitoraggio delle attività selezionate.

Il Nucleo raccomanda altresì di procedere in tempi rapidi all’elaborazione di un documento aggiornato che riepiloghi la strategia di Terza Missione dell’Ateneo, da mettere a punto sulla scorta degli ambiti di intervento e dei relativi obiettivi previsti dal Piano strategico 2021-’25.

B. Sistema di AQ a livello di Corsi di Studio

In questo ambito il Nucleo ritiene opportuno, innanzitutto, rimarcare quanto già sottolineato all’interno del cap.1 in merito al più corretto approccio adottato dalla maggior parte delle CPDS nell’analisi di alcuni dei temi che sono oggetto delle relazioni annuali da esse predisposte (in particolare, quelli relativi ai processi di riesame annuale e ciclico dei CdS). L’esame dell’edizione 2020 di tali documenti ha permesso, infatti, di rilevare la presenza di valutazioni generalmente più accurate e precise anche con riferimento a tali tematiche rispetto a quanto rilevato in passato. Le CPDS hanno dunque accolto l’indicazione espressa dal Nucleo nell’ambito del rapporto annuale “*Analisi complessiva delle relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti sui Corsi di Studio*” e ciò fornisce un’ulteriore evidenza del progresso compiuto in questi

anni nell'esercizio del loro ruolo di stimolo e controllo della qualità dei CdS anche attraverso un lavoro di analisi più approfondito.

Relativamente agli indicatori di performance dei CdS si prende atto con favore che la raccomandazione, inserita nella relazione dello scorso anno, di agire al fine di superare la situazione di criticità data dalla presenza, nell'ambito del corso magistrale DSBA, di un valore dell'iC08 (*“percentuale di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzante per CdS di cui sono docenti di ruolo”*) pari al 50% è stata recepita dal Dean della Scuola Superiore Universitaria e dalla direzione del programma: per l'a.a. 2020-'21 è stato infatti previsto l'inserimento, tra i docenti di riferimento, di un altro professore appartenente a un SSD di base o caratterizzante del CdS così da far salire il rapporto al 66,7% (corrispondente alla soglia di riferimento minima considerata minima dall'ANVUR per attestare la qualificazione dei docenti “dedicati” a un CdS). Nell'esprimere il proprio apprezzamento per questo passo in avanti compiuto, il Nucleo invita l'Ateneo a proseguire nella direzione intrapresa con il piano di reclutamento che punta a rafforzare la dotazione di docenti appartenenti a aree scientifiche - come Fisica o Matematica – finora non particolarmente rappresentate in Bocconi, in modo da assicurare che in tempi brevi, non solo per il percorso DSBA ma anche per il nuovo triennio BAI, tutti o quasi tutti i docenti di ruolo di riferimento siano inquadrati nei settori scientifico-disciplinari di base o caratterizzanti di tali corsi.

C. Rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei laureandi

Con riferimento a quest'area, i rilievi del Nucleo nella relazione 2019 si erano concentrati sulla presenza – o permanenza – per alcuni CdS di valori non elevati espressi dall'indicatore iC18 (*“proporzione di laureandi che si iscriverebbero nuovamente allo stesso corso di studio”*)e, a tal riguardo, era stata rivolta:

- al direttore e al gruppo d AQ del CLEACC, la raccomandazione ad avviare un'analisi accurata delle possibili cause del permanere di quote di laureandi soddisfatti della scelta compiuta inferiori ai benchmark sia interni che esterni e a valutare le eventuali iniziative volte a fronteggiare tale tendenza;
- ai Direttori e ai Gruppi di AQ dei corsi di laurea magistrale ACME e MANAGEMENT, l'invito ad esplorare, quale elemento di analisi ulteriore rispetto a quelli già considerati per comprendere le motivazioni di queste valutazioni espresse, 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.

Ad un anno di distanza, il Nucleo constata con soddisfazione che il gruppo di AQ del CLEACC ha dato seguito alla raccomandazione ricevuta, provvedendo a sollecitare un approfondimento di questo fenomeno nell'ambito del Comitato di CdS, dal quale è emersa come motivazione plausibile del cambio di opinione che alcuni studenti maturano negli anni il fatto che la loro scelta iniziale tende a basarsi sul forte interesse nutrito per i settori artistico-culturali e che, successivamente, esposti a stimoli formativi di tipo economico-manageriale, si rendono conto di apprezzare anche, e forse di più, altri contenuti e percorsi di studio. A valle di queste analisi svolte, il direttore del programma ha poi comunicato al Nucleo l'impegno ad intervenire sul fronte della comunicazione sia nei momenti di presentazione del CdS sia durante le diverse attività di orientamento al fine di trasmettere con maggiore chiarezza gli aspetti peculiari di questo percorso formativo e le caratteristiche dei profili previsti in uscita così da rendere le scelte degli studenti il più possibile informate e consapevoli. Per quanto attiene ai CdS MANAGEMENT e ACME è opportuno rilevare che il direttore di quest'ultimo programma magistrale ha reso noto al Nucleo di aver introdotto, durante l'anno accademico, alcuni momenti di confronto con studenti e laureati per

approfondire gli ambiti di insoddisfazione eventualmente emergenti e di aver intensificato (anche alla luce del più difficile contesto di mercato) l'attività di orientamento professionale individuale, con l'obiettivo di aiutare gli studenti a disegnare in maniera realistica i propri progetti professionali. In merito al CdS di Management, le motivazioni sottostanti la percentuale di studenti che modificherebbero la propria scelta sono da scriversi alla intrinseca struttura del CdS, per sua natura generalista e che può indurre alcuni studenti alla ricerca di programmi maggiormente specializzanti, e alla crescente richiesta da parte degli studenti di frequentare il corso in lingua inglese. Per quanto attiene a quest'ultimo punto, il Nucleo ritiene opportuno segnalare che il Piano Strategico dell'Ateneo ha previsto l'incremento del numero di corsi di studio (o di classi in cui essi si articolano) erogati in lingua inglese e del loro grado di internazionalizzazione.

Quali raccomandazioni e suggerimenti per il prossimo anno, valgono in questo ambito le indicazioni espresse nella I parte della relazione annuale 2020 (approvata dal Nucleo nel mese di aprile), di cui si riporta di seguito uno stralcio:

- Con riferimento al calo progressivo della partecipazione degli studenti alla rilevazione sulla didattica impartita negli insegnamenti (accentuato nell'ultimo anno anche a causa delle particolari condizioni in cui si è svolta la didattica a causa della pandemia), il Nucleo suggerisce all'Ateneo di valutare l'adozione delle seguenti iniziative:
 - o organizzare specifici *focus group* con cluster di studenti selezionati, per approfondire meglio le ragioni che inducono una parte cospicua di essi a non partecipare alle rilevazioni predisposte;
 - o rinnovare le modalità di comunicazione delle finalità collegate alla compilazione dei questionari e degli utilizzi che l'Università fa dei risultati raccolti, al fine di "ingaggiare" gli studenti in modo più diretto ed efficace. In questa direzione una delle possibili soluzioni che si potrebbero sperimentare è l'allestimento di brevi video di presentazione, da parte dei Dean delle Scuole o dello stesso Rettore, da proiettare a cura dei docenti all'inizio delle attività didattiche di ciascun semestre accademico.
- Riguardo al permanere di valori non elevati dell'indicatore iC18 per alcuni percorsi di studio sia triennali che biennali⁷⁰, il Nucleo raccomanda una intensificazione delle azioni di comunicazione alla popolazione studentesca in merito alle caratteristiche distintive dei diversi CdS in sede di orientamento e presentazione dell'offerta formativa e all'importanza dei feedback degli studenti nei processi di revisione e miglioramento delle attività didattiche dell'Ateneo.

D. Sistema di AQ per la Ricerca

Su questo fronte va innanzitutto chiarito che il posticipo del completamento della stesura dei Piani di sviluppo dei Dipartimenti, resosi necessario a seguito della modifica del quadro di autonomia e responsabilità in cui sono chiamate ad agire queste strutture in virtù di quanto previsto dal nuovo Piano Strategico di Ateneo (di cui si è detto nel par. 3.1 della relazione), ha comportato la posticipazione al nuovo anno accademico del suggerimento rivolto lo scorso anno al PQA di verificare la definizione, da parte dei Dipartimenti stessi, di set di indicatori appropriati con cui monitorare il grado di conseguimento degli obiettivi stabiliti. Si tratta di un'indicazione che il Nucleo intende comunque rinnovare, dato che ora

⁷⁰ Fenomeno ulteriormente confermato alla luce dei dati più recenti rilevati che, come richiamato nel par.2.2 della relazione, mostrano un calo dell'indice per un numero più esteso di CdS.

che il processo di programmazione dei Dipartimenti è stato ultimato e sarà essenziale tenere sotto controllo l'attuazione e l'efficacia delle azioni previste per il raggiungimento di target che hanno un orizzonte temporale più ristretto (fine 2022).

Il Nucleo rileva, inoltre, il permanere di una quota prossima al 15% di docenti inattivi, tema per il quale il Piano Strategico 2021-'25 non ha previsto interventi di incentivazione aggiuntivi, rispetto a quelli già in vigore, per stimolare quella parte minoritaria della Faculty non interessata a svolgere attività di ricerca se non quella di rilevanza domestica o indirizzata ad un pubblico di "*practitioner*" (come suggerito nella relazione dello scorso anno). Al riguardo, riprendendo i dati riportati nel precedente par. 3.3.2, il Nucleo può presumere che la ragione che ha indotto gli organi di governo accademici a soprassedere su questo fronte sia stata la valutazione delle caratteristiche che contraddistinguono la maggior parte di questi docenti inattivi, i quali per posizione, età o tipologia contrattuale sarebbero difficilmente motivati a modificare il loro approccio all'attività di ricerca anche con misure più incisive di quelle finora adottate (che non hanno prodotto percepibili effetti migliorativi).