

# **Relazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo**

**Anno 2021**

**II parte**

Milano – Ottobre 2022



# INDICE

Lista degli acronimi utilizzati:.....	III
<b>CAP. 1 - SISTEMA DI ASSICURAZIONE QUALITÀ A LIVELLO DI ATENEO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Premessa.....	1
1.2 Considerazioni sullo stato del sistema e sul funzionamento dei processi di AQ di Ateneo.....	1
1.3 Analisi degli indicatori di performance di Ateneo.....	15
<b>CAP. 2 - SISTEMA DI ASSICURAZIONE QUALITÀ A LIVELLO DI CORSI DI STUDIO.....</b>	<b>25</b>
2.1 Considerazioni generali sull'aderenza dei Corsi di Studio al requisito di qualità R3 .....	25
2.2 Approfondimento di alcuni dati di performance dei CdS (aggiornati al 02.07.2022) .....	32
2.3 Approfondimento sui CdS di recente attivazione. ....	37
<b>CAP. 3 – SISTEMA DI AQ PER LA RICERCA.....</b>	<b>38</b>
3.1 Considerazioni sintetiche sullo stato di applicazione e funzionamento dei processi di AQ della Ricerca e della Terza Missione nei Dipartimenti.....	38
3.2 Piani di sviluppo dei Dipartimenti.....	39
3.3 Analisi degli indicatori relativi a Faculty, Ricerca e Terza Missione.....	41
3.4 Risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-2019 .....	50
<b>CAP. 4 - AUDIZIONI DEI CDS E DEI DIPARTIMENTI.....</b>	<b>54</b>
4.1 Cadenza e strutturazione delle audizioni.....	54
<b>CAP. 6 - RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI.....</b>	<b>58</b>

## Lista degli acronimi utilizzati:

- ANVUR: *Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca*
- AQ: Assicurazione della Qualità
- AVA: Sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento
- CdS: Corso di Studio
- CERVD: *Comitato per l'Esame dei Risultati della Valutazione della Didattica*
- CPDS: *Commissione Paritetica Docenti-Studenti*
- NVA: *Nucleo di Valutazione*
- PQA: *Presidio della Qualità dell'Ateneo*
- SMA: Scheda di Monitoraggio Annuale
- SUA-CdS: Scheda Unica Annuale del Corso di Studio
- VQR: Programma "*Valutazione della Qualità della Ricerca*"

### Corsi di laurea:

- **BIG:** *International Politics and Government*
- **BEMACS:** *Economics, Management and Computer Science*
- **BESS:** *Economic and Social Sciences*
- **BIEF:** *International Economics and Finance*
- **BIEM:** *International Economics and Management*
- **CLEACC:** *Economia per Arte, Cultura e Comunicazione - Economics and Management for Arts, Culture and Communication*
- **CLEAM:** *Economia Aziendale e Management*
- **CLEF:** *Economia e Finanza*
- **WBB:** *Business (World Bachelor in Business)*

### Corsi di laurea magistrale:

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

### Corsi di laurea magistrale a ciclo unico:

- **CLMG:** *Giurisprudenza*

Dipartimenti:

- ACC: Dipartimento di Accounting
- DEC: Dipartimento di Scienze delle Decisioni
- ECO: Dipartimento di Economia “Ettore Bocconi”
- FIN: Dipartimento di Finanza
- IUS: Dipartimento di Studi Giuridici “Angelo Sraffa”
- MKT: Dipartimento di Marketing
- MNT: Dipartimento di Management e Tecnologia
- SPS: Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche

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

## 1.1 Premessa

In aderenza con le indicazioni contenute nelle “Linee Guida 2022” predisposte dall’ANVUR, la struttura del presente rapporto annuale ricalca sostanzialmente quella utilizzata per la relazione 2020. A tal riguardo, l’unica differenza di rilievo riscontrabile nell’articolazione e nel contenuto di questo primo capitolo è l’assenza del paragrafo conclusivo di approfondimento sugli interventi adottati dall’Università in seguito all’insorgere dell’emergenza pandemica, che per il loro carattere di eccezionalità e contingenza era importante che fossero adeguatamente evidenziati nella relazione riferita a quello specifico periodo temporale.

Seguendo l’approccio adottato negli anni recenti, nello sviluppo del presente capitolo il NVA intende soffermare la propria attenzione sugli elementi di novità e sui cambiamenti più significativi che hanno interessato il sistema di AQ di Ateneo nell’arco del 2021 (e nei primi mesi del 2022). 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, rimandando per maggiori dettagli alle analisi e alle valutazioni contenute nelle relazioni degli anni precedenti; analogo discorso vale per gli indicatori di performance che evidenziano valori positivi e pressoché stabili nel tempo.

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

In linea con quanto avvenuto negli anni recenti, anche nel 2021 non sono state apportate, ad opera del PQA, modifiche significative nell’architettura complessiva del sistema di AQ di Ateneo, così come nelle modalità e nei meccanismi di funzionamento dei processi ad esso attinenti. Per tale ragione il NVA ritiene opportuno riproporre, nel consueto schema di riepilogo che segue, le principali considerazioni di sintesi già espresse nella relazione dello scorso anno in merito all’adeguato soddisfacimento complessivo degli “indicatori” in cui si articolano i requisiti di qualità di sede previsti dal modello AVA in vigore (nello specifico quelli relativi ai gruppi R1, R2 ed R4.A), che il NVA ritiene di poter confermare anche per il 2021, 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.

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><b>Indicatore R1.A:</b> <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 verifici periodicamente l’efficacia delle procedure”.</i></p>	
<p><b>R1.A1:</b> <i>La qualità della ricerca e della didattica nelle politiche e nelle strategie dell’Ateneo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>L’Università Bocconi ha definito, in modo esplicito e trasparente, e posto in essere una propria politica per la qualità</u> (declinata nelle aree della didattica, della ricerca, del reclutamento e della gestione dei docenti, del reclutamento e orientamento degli studenti). Attualmente sottoposta ad aggiornamento – nell’ambito del processo di riesame complessivo del sistema di AQ di cui si dirà più avanti – per assicurarne la coerenza con le strategie e gli obiettivi definiti nel Piano quinquennale 2021-’25, la politica di Ateneo <u>ingloba la visione che esso ha della qualità dei processi universitari</u> e contiene l’indicazione dei criteri guida che ne orientano l’azione e delle modalità con cui attuare concretamente la suddetta visione e le linee strategiche tracciate.</li> <li>• <u>Gli obiettivi strategici, resi noti pubblicamente, sono definiti con chiarezza e in modo da essere 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.</li> </ul>
<p><b>R1.A2:</b> <i>Architettura del sistema di AQ di Ateneo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <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 si sviluppa basandosi su un’ampia condivisione dei dati e delle informazioni di cui ciascuno necessita per lo svolgimento delle rispettive attività, assicurata dall’operare di consolidati flussi informativi e documentali.</li> <li>• <u>Le strutture e gli organi di AQ</u> (e, in particolare, il PQA, le CPDS, 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 il supporto tecnico-organizzativo-informativo messo 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.).</li> </ul>
<p><b>R1.A3:</b> <i>Revisione critica del funzionamento del sistema di AQ</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <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 NVA 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</li> </ul>

	<p><u>riesame critico pluriennale dell'intero sistema di AQ</u> volta a verificare, mediante il coinvolgimento dei principali stakeholder interni (docenti, studenti e staff amministrativo) e, in particolare, di coloro che sono direttamente coinvolti nell'attuazione dei processi di AQ, se vi è la necessità di modificare, aggiornare o integrare parti più o meno rilevanti di cui esso si compone al fine di migliorarne il complessivo funzionamento e/o assicurare il mantenimento di un pieno allineamento al contesto di riferimento interno od esterno. Le tempistiche previste per lo svolgimento di questo processo, che viene condotto generalmente 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 sono compatibili con il complesso degli adempimenti a carico delle strutture e degli organi accademici. Infine, <u>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</u>, 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).</p>
<p><b>R1.A4:</b> <i>Ruolo attribuito agli studenti</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <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 Associative – 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 a titolo formale – dei ruoli e dei compiti indicati dal modello AVA con riferimento alle CPDS e ai gruppi di riesame dei CdS (mentre lo Statuto di Ateneo non prevede la presenza di studenti all'interno del NVA); in aggiunta, sono previste anche altre forme di coinvolgimento e supporto diretto all'AQ dei processi formativi (come quella che avviene attraverso la funzione assegnata ai c.d. “rappresentanti di classe per la valutazione”).</li> </ul>

Tab. 1.1 (segue)

<b>Indicatore R1.B: “L’Ateneo adotta politiche adeguate alla progettazione, aggiornamento e revisione dei Corsi di Studio, funzionali alle esigenze degli studenti”.</b>	
<p><b>R1.B1:</b> <i>Ammissione e carriera degli studenti</i></p>	<p>L’Università Bocconi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <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.</li> <li>• <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).</li> <li>• <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 limitazioni conseguenti alla diffusione della pandemia (con interventi erogati, in alcuni casi, a distanza anziché in presenza); l’insieme di queste iniziative consente la formazione di una scelta ponderata e consapevole da parte dei potenziali iscritti.</li> <li>• <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"> <li>- <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;</li> <li>- <u>nei confronti degli studenti con disturbi dell’apprendimento</u> (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</li> </ul> </li> </ul>



	<p>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);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>nei confronti degli studenti affetti da fragilità psicologica</u>: un servizio di <i>counseling</i> 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;</li> <li>- <u>nei confronti degli studenti fuori sede</u>: la disponibilità di una serie di residenze dislocate nelle vicinanze del campus universitario che possono accogliere complessivamente 2.060 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, , <i>Buddy Program</i> per gli studenti dei corsi triennali);</li> <li>- <u>nei confronti degli studenti con difficoltà di frequenza</u>, nel corso degli ultimi anni è stata potenziata la dotazione di strumenti e attrezzature per l'apprendimento a distanza, che permettono di: <ul style="list-style-type: none"> <li>o frequentare insegnamenti o sessioni di insegnamenti online;</li> <li>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;</li> <li>o sostenere esami a distanza (ove ciò sia consentito);</li> <li>o accedere “da remoto” a gran parte delle banche dati e delle riviste elettroniche a cui la Biblioteca di Ateneo è abbonata.</li> </ul> </li> <li>• <u>Promuove e supporta l'erogazione di attività di sostegno per gli studenti aventi debolezze nella preparazione iniziale</u> (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 dei singoli casi che, di volta in volta, emergono 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. “<i>high-level courses</i>”), che possono essere inseriti nel piano studi come insegnamenti opzionali o in sovrannumero.</li> <li>• <u>Rilascia il diploma supplement ai suoi laureati.</u></li> </ul>
<p><b>R1.B2:</b>  <i>Programmazione dell'offerta formativa</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <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”</u> (periodicamente aggiornato a cura degli organi di governo accademici) <u>e coerente con il Piano Strategico e la politica per la qualità definita con riferimento all'area della didattica</u>, oltre che in grado di riflettere le esigenze delle parti interessate e del contesto nazionale e internazionale di riferimento; <u>promuove</u></li> </ul>

	<p>da anni – con consistenti investimenti di risorse – <u>misure e iniziative volte a favorire l'internazionalizzazione dell'offerta didattica</u>, tra le quali si segnalano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.);</li> <li>- l'offerta di numerosi insegnamenti in lingua inglese;</li> <li>- l'incidenza sempre più elevata, sull'insieme dell'offerta formativa, di CdS interamente erogati in lingua straniera;</li> <li>- la definizione di una serie accordi con Atenei stranieri per l'erogazione di CdS con titolo congiunto;</li> <li>- lo sviluppo di molteplici iniziative di mobilità internazionale di studenti e docenti;</li> <li>- l'organizzazione di percorsi di Dottorato di Ricerca caratterizzati da una spiccata vocazione internazionale (quattro PhD, sui cinque offerti dall'Ateneo, sono impartiti in lingua inglese e vantano un'elevata percentuale di studenti internazionali).</li> </ul>
<p><b>R1.B3:</b> <i>Progettazione e aggiornamento dei CdS</i></p>	<p>L'Università Bocconi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Si accerta</u>, mediante l'azione di controllo svolta dal PQA (e, in particolare, dai componenti rappresentati dai Dean delle Scuole), <u>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</u>, 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; <u>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</u> 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.</li> <li>• <u>Si accerta</u>, attraverso l'azione svolta, in base alle rispettive competenze, dalle Scuole e Dipartimenti, <u>che:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>i CdS siano progettati ed erogati in modo da incentivare gli studenti ad assumere un ruolo attivo nei processi di apprendimento</u> 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;</li> <li>- <u>l'offerta formativa sia costantemente monitorata e aggiornata e in grado di riflettere le conoscenze disciplinari più avanzate</u>, anche in relazione alla concatenazione dei cicli, fino ai corsi di Dottorato di Ricerca.</li> </ul> </li> <li>• <u>Si assicura</u>, infine, attraverso appositi strumenti e modalità, a partire dai Tavoli di consultazione periodica degli <i>stakeholder</i> (il cui corretto funzionamento è tenuto sotto controllo dal PQA), <u>che i direttori dei CdS interagiscano con qualificati interlocutori interni ed esterni e tengano conto dei loro fabbisogni e delle loro indicazioni</u> – nonché delle valutazioni e delle raccomandazioni ricevute dal MIUR, dall'ANVUR, dalle CPDS e dallo stesso NVA – <u>ai fini dell'aggiornamento e della revisione dei contenuti dell'offerta formativa.</u></li> </ul>

Tab. 1.1 (segue)

<b>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”</b>	
<p><b>R1.C1:</b> Reclutamento e qualificazione del corpo docente</p>	<p>L’Università Bocconi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <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 tra le quali si segnalano:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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;</li> <li>- 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;</li> <li>- 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”).</li> </ul> </li> <li>• <u>Stimola e favorisce la crescita e l’aggiornamento scientifico e didattico dei propri docenti, attraverso:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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;</li> <li>- l’organizzazione, a cura di una struttura dedicata allo sviluppo di iniziative per il sostegno alla didattica e l’aggiornamento dei metodi e degli strumenti utilizzati anche in relazione all’applicazione delle nuove tecnologie (BUILT – <i>Bocconi University Innovations in Learning and Teaching</i>), di interventi di formazione sulle tecniche d’insegnamento, rivolti 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, e di seminari e <i>workshop</i> 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.</li> </ul> </li> </ul>

<p><b>R1.C2:</b> <i>Strutture e servizi di supporto alla didattica e alla ricerca</i></p>	<p>L'Università Bocconi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <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 definiti 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.</li> <li>• <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).</li> </ul>
<p><b>R1.C3:</b> <i>Sostenibilità della didattica</i></p>	<p>L'Università Bocconi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <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 come facenti parte dell'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, 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"> <li>- 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;</li> <li>- l'attenzione al mantenimento di standard qualitativi elevati nell'erogazione dell'attività didattica in funzione della piena realizzazione dei risultati di apprendimento previsti da ciascun CdS, 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.</li> </ul> </li> <li>• <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 nell'ambito delle schede di monitoraggio annuale).</li> </ul>

	<p>In termini prospettici, sia ai fini dell'attivazione annuale dei CdS che in occasione della progettazione di nuovi percorsi formativi, ricorre a strumenti di simulazione atti a verificare il rispetto dell'equilibrio previsto tra numero programmato di studenti (in funzione della numerosità delle classi) e numero di docenti di riferimento per tutti i CdS che compongono l'offerta formativa, così da individuare per tempo eventuali situazioni di 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 disattivazioni e/o istituzioni di CdS.</p>
--	--

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

<p><b>R2.A1:</b> <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"> <li>• <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 insieme di indicatori da considerare per il monitoraggio periodico. Parallelamente, è in atto un processo volto a integrare progressivamente tali indicatori "core" con altri, rappresentativi delle performance conseguite nelle restanti aree riconducibili alla Terza missione (in particolare: attività "conto terzi", gestione del patrimonio e attività culturali e sportive, iniziative di <i>public engagement</i>); l'intero set di questi indicatori sarà oggetto di monitoraggio sistematico, a livello centrale di Ateneo, permettendo un controllo puntuale dei risultati collegati alle principali iniziative sviluppate in questi ambiti.</li> <li>• <u>Assicura</u>, tramite l'azione del PQA – che organizza e gestisce l'insieme dei flussi informativi e documentali relativi ai processi di AQ – <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).</li> <li>• <u>Si accerta</u>, sempre attraverso la supervisione svolta dal PQA, <u>che le strutture responsabili dell'AQ, a tutti i livelli (centrale e periferico), collaborino e interagiscono efficacemente fra loro e con gli organi di governo accademici</u> per lo sviluppo delle attività di rispettiva competenza. In tale direzione, il NVA conferma la propria valutazione positiva in merito al corretto funzionamento dei rapporti attivati tra le varie strutture di AQ, che risulta favorito dal su richiamato sistema di flussi informativi e documentali predisposti e alimentati dal PQA.</li> </ul>
--	--

**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><b>R2.B1:</b>  <i>Auto-valutazione dei CdS e dei Dip. ti e verifica da parte del NVA</i></p>	<p><u>L'Università Bocconi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <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.</li> <li>• <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, rapporti di riesame della ricerca dipartimentale, relazioni periodiche dei Dean e dei Prorettori deputati alla gestione di determinati processi, etc.), <u>che i CdS e i Dipartimenti siano correttamente indirizzati verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti.</u></li> <li>• <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 di Amministrazione, il Consiglio Accademico, i Consigli di Scuola, i Comitati di CdS, i Gruppi di riesame dei CdS, le CPDS).</li> </ul> <p><u>Le strutture responsabili dell'AQ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>analizzano e prendono in carico 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 NVA, <u>recependo - per quanto possibile - le indicazioni o le raccomandazioni</u> in essi contenute;</li> <li>• <u>propongono interventi migliorativi</u> che si rivelano in gran parte plausibili e realizzabili;</li> <li>• <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 annuale delle azioni definite nei rapporti di riesame ciclici).</li> </ul> <p><u>Il NVA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verifica periodicamente lo stato di applicazione e funzionamento del sistema di AQ nel suo insieme e nelle sue componenti principali e valuta l'andamento dei CdS e dei Dipartimenti attraverso l'analisi approfondita della documentazione prodotta dall'Ateneo e dai suoi organi<sup>1</sup>, l'esame dei valori espressi dai più significativi indicatori di performance monitorati, gli eventuali ulteriori approfondimenti ritenuti rilevanti e, infine, mediante le audizioni dirette condotte nei confronti dei CdS e dei Dipartimenti. I risultati di questo processo di analisi e verifica sono riepilogati nella relazione annuale (I e II parte), che contiene segnalazioni e raccomandazioni di aspetti da migliorare rivolte agli organi di governo accademico e, se opportuno, anche al PQA. La relazione è trasmessa dal Presidente del NVA al Rettore e al Consigliere Delegato dell'Università e dallo stesso illustrata, nei suoi tratti principali, al Consiglio Accademico; essa è, inoltre, pubblicata nella pagina del sito web di Ateneo riservata al NVA.</li> </ul>
---	--

<sup>1</sup> Con particolare riferimento ai documenti di AQ di indirizzo – come il piano strategico, le politiche della qualità e le Politiche di Ateneo e Programmazione – e a quelli di carattere gestionale e operativo – come le schede SUA-CdS, le schede di monitoraggio annuale e i rapporti di riesame ciclico dei CdS, le relazioni delle CPDS, i Piani triennali dei Dipartimenti e i rapporti di riesame della ricerca dipartimentale.

Tab. 1.1 (segue)

<b>Indicatore R4.A: “L’Ateneo ha elaborato, pubblicizzato e messo in pratica adeguate politiche volte a garantire la qualità di ricerca e terza missione”</b>	
<p><b>R4.A1:</b> <i>Strategia e politiche di Ateneo per la qualità della ricerca</i></p>	<p>L’Università Bocconi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Ha definito, in modo esplicito e trasparente, e posto in essere una politica per la qualità nella ricerca coerente con la visione complessiva elaborata dall’Università su questo fronte.</u> Come già specificato sopra, insieme alle altre politiche per la qualità anche quella relativa alla ricerca è attualmente in corso di aggiornamento nell’ambito del processo di riesame complessivo del sistema di AQ.</li> <li>• <u>Ha definito, all’interno del Piano Strategico in vigore, obiettivi di sviluppo e posizionamento nei domini scientifici presidiati, corredati da target quantitativi specifici e misurabili che,</u> accompagnati dall’enunciazione di una strategia generale volta al loro conseguimento, <u>tengono conto delle potenzialità e delle risorse esistenti</u> (nonché di quelle che si intende reperire), <u>del contesto di riferimento in cui opera l’Ateneo e delle evidenze che emergono dai diversi programmi di valutazione della ricerca</u> (a partire dalla VQR).</li> <li>• <u>Dispone di organi accademici e strutture tecnico-amministrative,</u> tra cui si segnalano: 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>Tali strutture e organi dimostrano di essere adeguati per dimensioni e competenze al conseguimento degli obiettivi definiti; i loro compiti sono chiaramente individuati e formalizzati in appositi regolamenti e altri documenti interni</u> (come i già citati “<i>Ruoli e responsabilità per l’Assicurazione della Qualità</i>” e “<i>Matrici delle responsabilità di Ateneo</i>”).</li> </ul>
<p><b>R4.A2:</b> <i>Monitoraggio della ricerca scientifica e interventi migliorativi</i></p>	<p>L’Università Bocconi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <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 &amp; 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"> <li>- <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;</li> <li>- <u>risultano coerenti con le politiche e gli obiettivi definiti</u> (oltre che compatibili con quelli predisposti dall’ANVUR per la VQR).</li> </ul> </li> <li>• <u>Si assicura, per il tramite del PQA e del Prorettore per la Ricerca, che gli esiti del monitoraggio dell’attività di ricerca siano periodicamente analizzati in modo approfondito dagli organi competenti</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).</li> </ul>

<b>R4.A3:</b> <i>Distribuzione delle risorse, definizione e pubblicizzazione dei criteri</i>	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.
<b>R4.A4:</b> <i>Programmazione, censimento e analisi delle attività di Terza Missione</i>	L'Università Bocconi <u>ha elaborato una specifica strategia per le attività di Terza Missione</u> (recentemente aggiornata per tener conto della nuova cornice di riferimento definita dal Piano Strategico di Ateneo 2021-'25) e ha avviato – nell'ambito del processo di riesame periodico del sistema di AQ di cui si dirà nelle pagine che seguono – gli interventi volti alla formulazione di una politica specifica per la qualità delle azioni sviluppate su questo fronte e ad una sistematizzazione degli strumenti utilizzati per il loro monitoraggio.

Come già accennato nella relazione dello scorso anno, il 2021 si è anche caratterizzato per l'avvio di un ampio processo di riesame critico di tutte le principali componenti del sistema interno al fine di verificarne la permanenza dell'adeguatezza e della validità rispetto al nuovo contesto di riferimento interno, conseguente alla definizione e alla messa in opera del Piano Strategico di Ateneo per il quinquennio 2021-2025, ma anche in prospettiva della revisione del modello di accreditamento nazionale AVA (i cui elementi basilari sono stati delineati dal D.M. n.1154 del 14 ottobre 2021 “*Autovalutazione, Valutazione, Accredimento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio*”).

Coerentemente con quanto previsto dalle “Linee guida per la conduzione del riesame periodico del sistema di AQ di Ateneo” predisposte dal PQA, il processo è stato guidato da una cabina di regia a composizione mista (a cui ha preso parte anche il Presidente e un altro membro del NVA<sup>2</sup>), nominata dal Rettore nel mese di aprile 2021 con il mandato di coordinare le attività propedeutiche utili alla definizione degli interventi di aggiornamento e revisione da apportare al sistema esistente. Nello specifico, nel corso dell'anno in esame (e dei primi mesi del 2022) la cabina di regia ha sviluppato le seguenti iniziative preliminari:

- analisi “*as is*” dello stato del sistema di AQ e dei documenti che lo compongono, dalla quale è emersa, da un lato, la necessità di assicurare una maggiore armonizzazione e razionalizzazione della documentazione esistente (che presenta alcune ridondanze ed un'articolazione delle sue varie componenti piuttosto frammentaria) e, dall'altro, l'esigenza di un aggiornamento di alcuni contenuti alla luce del mutato quadro di *vision e obiettivi* previsto dal Piano Strategico di Ateneo 2021-25.
- Studio di *benchmarking* avente ad oggetto una selezione di Atenei italiani (scelti tra quelli che hanno ottenuto i punteggi più elevati al termine del processo di accreditamento periodico) allo scopo di identificare possibili buone prassi in termini di organizzazione e gestione dei processi di AQ. Da questo approfondimento è stato possibile desumere, oltre all'opportunità di introdurre ulteriori procedure o linee guida a “presidio” di specifiche attività, alcuni utili esempi di come esplicitare meglio l'integrazione tra le diverse parti che compongono il sistema di AQ e il collegamento tra quest'ultimo e gli obiettivi di Piano strategico.
- Organizzazione di consultazioni mirate di esponenti delle principali componenti universitarie

<sup>2</sup> La composizione della cabina di regia nominata dal Rettore è la seguente: Presidente del PQA, Presidente del NVA, Dean della Scuola Superiore Universitaria (in rappresentanza degli altri Dean quale referente per l'area della formazione), Prorettore alle Risorse Umane (con il mandato di agire anche come referente per l'area della ricerca), membro del PQA competente dell'area della Terza Missione, dirigente amministrativo dell'area “*Institutional Affairs & Compliance Governance*” (nonché membro del NVA), dirigente amministrativo dell'area “*Planning, Control & Valuation*”.



(docenti, studenti, staff) per l'approfondimento di specifici processi o tematiche considerati meritevoli di attenzione tramite la raccolta di spunti, osservazioni e suggerimenti migliorativi. In particolare, nei primi mesi del 2022 sono stati realizzati:

1. un *focus group* avente per oggetto il processo di compilazione dei programmi degli insegnamenti, a cui hanno partecipato alcuni docenti delegati di Dipartimento per la supervisione di tale attività e alcuni esponenti dello staff amministrativo di supporto alla medesima attività. Coordinato dall'ufficio AQ & Accreditation, il *focus group* è servito a individuare specifiche soluzioni, anche di natura tecnico-informatica, volte a migliorare l'efficienza e l'efficacia di alcuni passaggi della procedura in uso per la compilazione e la verifica di adeguatezza e conformità dei contenuti dei programmi.
2. una consultazione dei direttori dei CdS e dei rappresentanti degli studenti nei Consigli di Scuola, svolta in occasione di una seduta di tali organi, per acquisire pareri e indicazioni sulle possibili misure in grado di incentivare sensibilmente la partecipazione degli studenti alle rilevazioni delle opinioni sulla didattica, che nel corso degli anni recenti ha registrato un calo continuo e consistente. A questo riguardo, tra gli interventi suggeriti – oltre alla reintroduzione di misure tendenti ad incentivare fortemente gli studenti a compilare i questionari<sup>3</sup>, verso le quali il PQA sembra ormai disposto ad orientarsi – si segnalano il rinnovamento e la semplificazione della procedura utilizzata per la *survey* (al fine di renderla più “*user friendly*”) e lo svolgimento di una forte azione di sensibilizzazione ad opera delle figure accademiche di riferimento, anche attraverso l'allestimento e la divulgazione di un breve video di presentazione – a cura di una figura istituzionale rappresentativa – della rilevazione, delle sue finalità e dell'importanza di una vasta e convinta adesione degli studenti.

Anche in conseguenza delle indicazioni emerse da tale consultazione, il PQA ha recentemente deciso di organizzare un altro *focus group* finalizzato alla raccolta di spunti e pareri per una revisione dell'attuale traccia del questionario utilizzato per la rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica al fine di semplificarne e razionalizzarne il contenuto. I lavori di questo *focus group*, a cui sono stati invitati a partecipare alcuni direttori di CdS e alcuni rappresentanti degli studenti nei tre Consigli di Scuola interessati, si sono conclusi all'inizio del mese di settembre 2022 con la proposta di un consistente alleggerimento della traccia del questionario rivolto agli studenti frequentanti (che prevede l'eliminazione di 11 item e l'inserimento di uno nuovo, oltre ad una lieve riformulazione di alcuni altri). Tale proposta è stata quasi integralmente accolta dal PQA, che ha deliberato l'adozione e l'impiego di una nuova versione di questionario composto di 14 item a decorrere dall'a.a. 2022-'23.

Sulla scorta di tutte le informazioni e gli input raccolti a valle di queste attività propedeutiche svolte, la cabina di regia ha quindi individuato le seguenti principali esigenze:

- adottare un approccio più organico nella strutturazione della documentazione di AQ, definendo un'architettura che preveda uno schema chiaro e lineare di articolazione delle sue componenti (politiche, linee guida, procedure, strumenti di monitoraggio, etc.) con riferimento a ciascuno dei tre ambiti “presidiati” dal sistema di AQ (didattica, ricerca e terza missione);
- predisporre un documento di raccordo tra il Piano Strategico e il sistema di AQ di Ateneo, in cui evidenziare come quest'ultimo, attraverso l'insieme di politiche, procedure, meccanismi e strumenti di misurazione, controllo e valutazione in esso codificati, sia funzionale al conseguimento degli obiettivi strategici, avendo come logica di riferimento quella del miglioramento continuo.

---

<sup>3</sup> Come il blocco dell'accesso all'Agenda yoU@B per gli studenti che non dovessero compilare i questionari previsti entro un determinato termine temporale.

Quale esito conclusivo delle analisi propedeutiche svolte, la cabina di regia ha anche definito un cronoprogramma di massima delle attività di adeguamento del sistema di AQ da realizzare a partire dal secondo semestre del 2022, con l'indicazione degli aspetti prioritari sui quali concentrare l'attenzione e dei soggetti/organi tenuti ad assumerne la responsabilità. Questa sorta di diagramma di GANTT, la cui predisposizione è considerata dal NVA essenziale per poter gestire e tenere sotto controllo un processo di aggiornamento di tale complessità, sarà poi oggetto di revisione e integrazione non appena saranno resi noti i dettagli del nuovo modello di accreditamento sviluppato da ANVUR (c.d. AVA3), al fine di assicurare che le novità da esso previste siano opportunamente recepite e incorporate nel rinnovato sistema di AQ interno.

Se si esclude l'avvio del processo di riesame generale fin qui richiamato, e in ragione del sostanziale grado di soddisfazione emergente con riferimento alle principali attività svolte, poche altre innovazioni sono state apportate nel corso dell'anno sotto osservazione aventi impatto su specifiche attività o aree di intervento (come si desume dal Report Annuale 2021 del PQA, illustrato dal suo Presidente al NVA nella seduta del 22 febbraio 2022). Tra esse, il NVA ritiene opportuno segnalare quelle che hanno interessato il processo di rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica, di seguito riepilogate:

- dopo la sospensione intervenuta durante il periodo di emergenza pandemica, nell'a.a. 2021-'22 è stata ripristinata la procedura che prevede, per gli studenti frequentanti, la compilazione dei questionari in un preciso momento durante lo svolgimento delle lezioni, prescelto dai docenti responsabili degli insegnamenti oggetto di valutazione e comunicato in anticipo all'utenza coinvolta. La reintroduzione di questa modalità, resa possibile dalle migliorate condizioni di contesto esterno, è stata ritenuta fondamentale dal PQA per creare le condizioni favorevoli ad una maggiore adesione alla *survey* rispetto a quanto può avvenire con un processo gestito interamente a distanza, soprattutto in considerazione dell'assenza di qualsiasi vincolo di obbligatorietà (in ossequio alla politica da anni perseguita dall'Ateneo con riferimento a questo tipo di rilevazione).
- Sempre al fine di accrescere il livello di sensibilizzazione degli studenti il PQA ha deciso di coinvolgere maggiormente i loro rappresentanti negli organi collegiali, i quali si sono resi disponibili a trasmettere, attraverso i canali di comunicazione da essi maggiormente utilizzati (come *Instagram, Facebook e WhatsApp*), messaggi miranti a condividere l'importanza di partecipare alla *survey* e il contributo che, attraverso le opinioni espresse, ciascun studente può fornire al miglioramento delle modalità di organizzazione e svolgimento delle attività didattiche.

Nonostante la loro rilevanza, questi due interventi non sono riusciti a stimolare l'atteso incremento dei tassi di compilazione dei questionari che, pur riportandosi sopra la soglia del 40%<sup>4</sup>, sono da considerarsi ancora non soddisfacenti (soprattutto se li si confronta con i valori che si registravano nel periodo pre-pandemia) e tali da richiedere l'adozione di ulteriori e più incisive misure (come quelle richiamate al pt.2 di pagina precedente).

---

<sup>4</sup> Più esattamente: 44% per la rilevazione del I semestre accademico (rispetto al 36% dello stesso semestre dell'a.a. 2020-'21) e 41,5% per la rilevazione del II semestre (rispetto al 39% del II sem.e 2020-'21).

### 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 insieme<sup>5</sup>, tenendo conto dei dati disponibili più aggiornati (sia degli indicatori di "matrice" ANVUR – contrassegnati con il codice identificativo "iA" – sia di 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 quest'ultimo riguardo, si segnala che, fino alla relazione dello scorso anno (riferita al 2020), il Nucleo aveva preso in esame e commentato i valori degli indicatori prescelti qualche tempo prima per il monitoraggio di alcuni obiettivi rilevanti del Piano Strategico 2016-'20. Con l'entrata in vigore del successivo Piano 2021-'25 e la definizione di nuove linee di sviluppo e nuovi obiettivi strategici, il Nucleo ha provveduto ad aggiornare anche il set di parametri che, a suo parere, è essenziale tenere sotto controllo per verificarne il grado di conseguimento rispetto ai target numerici previsti al termine del quinquennio di riferimento. A tal fine, avendo riguardo all'area della didattica e agli aspetti ad essa correlati, sono stati prescelti i cinque indicatori elencati nella Tab.1.2.

Tab. 1.2 – Indicatori rilevanti selezionati per misurare il conseguimento degli obiettivi del Piano Strategico 2021-'25 relativi all'area della didattica (non rappresentati nel set di indicatori ANVUR)

N.	Indicatore	Obiettivo Strategico correlato	Target 2025
iPS1	% studenti dei Corsi di Laurea che effettua un'esperienza di stage (curriculare o non curriculare) [N° stage effettuati da studenti iscritti regolari ai CdS (L) / N. studenti regolari iscritti al III anno dei CdS (L)]	<i>Fornire agli studenti dei percorsi triennali un'esperienza formativa massimamente coinvolgente, basata sul giusto mix tra teoria e pratica</i>	70%
iPS2	% studenti dei Corsi di Laurea che effettua un'esperienza di studio all'estero [N. studenti iscritti al III anno dei CdS (L) che partecipano a iniziative di studio all'estero (di durata ≥ 3 mesi) / N. tot. Studenti iscritti al III anno dei CdS (L)]	<i>Fornire agli studenti dei percorsi triennali un'esperienza formativa massimamente coinvolgente, basata sul giusto mix tra teoria e pratica</i>	52%
iPS3	% studenti stranieri iscritti ai CdS offerti in lingua inglese [N. studenti iscritti con cittadinanza non italiana in classi di CdS erogate in inglese / N. tot. Studenti iscritti in classi di CdS erogate in inglese]	<i>Continuare a puntare sul reclutamento di studenti di talento provenienti da tutto il mondo</i>	>45%
iPS4	Rapporto studenti/docenti <sup>6</sup> [N. studenti iscritti a tutti i CdS, MU, PhD, Master SDA / N. membri Core Faculty <sup>7</sup> ]	<i>Aumentare il n. di docenti che compongono la Faculty stabile dell'Università</i>	32
iPS5	Investimenti attuati per favorire la mobilità sociale [Spesa complessiva sostenuta per Borse di studio, esenzioni ed altre forme di agevolazioni finanziarie per gli studenti]	<i>Rendere l'Ateneo più attrattivo ed accessibile ai talenti in Italia e nel mondo</i>	>40 Mln Euro

<sup>5</sup> Le tendenze e i risultati meritevoli di attenzione relativi a specifici Corsi di Studio saranno, invece, esaminati nel successivo cap.2.

<sup>6</sup> Come già rimarcato nelle precedenti relazioni annuali, gli organi di governo accademici ritengono tale indicatore più adatto dell'indicatore ANVUR iA5 a misurare la sostenibilità didattica in termini di numerosità di docenza qualificata disponibile, alla luce delle particolari caratteristiche che contraddistinguono il corpo docente stabile dell'Università (si veda, al riguardo, anche quanto riportato nelle pagine seguenti – sub punto F).

<sup>7</sup> Oltre alle posizioni di Professori di I e II fascia e di Ricercatori di tipo A e B ex L. 240/2010, si considerano come membri della Faculty stabile dell'Università le figure di docenti "a contratto" tipicamente utilizzate dall'Ateneo (*Lecturer, Professor of Practice, Adjunct Professor, Distinguished Professor*) che prevedono una certa stabilità del rapporto di lavoro con l'Università e il soddisfacimento di rigorosi requisiti didattici e scientifici (accertati mediante procedure di selezione accuratamente disciplinate dai regolamenti interni).

Per quel che concerne, poi, gli indicatori di origine ANVUR, è solo il caso di ricordare che, da quando l’Agenzia Nazionale 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 provveduto a selezionare un gruppo più ristretto di indicatori da monitorare a livello complessivo di Ateneo, che rispondono ad almeno uno dei seguenti criteri elettivi:

1. Significatività delle grandezze e dei fenomeni monitorati, in termini assoluti e con riguardo alla loro rilevanza come misura del conseguimento degli obiettivi strategici o del possibile impatto che il mutevole contesto di riferimento esterno può determinare sulle performance dell’Università.
2. Presenza di un andamento temporale caratterizzato da consistenti variazioni dei valori registrati (dell’ordine di almeno il 10%, in aumento o in diminuzione, nell’arco degli ultimi 5 anni)<sup>8</sup>.

Con riferimento agli indicatori riconducibili al primo dei suddetti criteri, si fa presente che la rosa considerata fino allo scorso anno (composta dai seguenti 9 parametri: iA4, iA6, iA10, iA11, iA12, iA18, iA21.bis, iA25, iA26) è stata leggermente rivista: in particolare, il Nucleo ha ritenuto opportuno non includervi gli indicatori *iA4* (percentuale di iscritti al primo anno dei CdS magistrali laureati in altro Ateneo) e *iA6* (percentuale di laureati triennali occupati a 1 anno dal conseguimento del titolo), che a partire dalla presente relazione saranno oggetto di commento solo in caso di consistenti variazioni registrate nel medio periodo (come previsto in base al 2° criterio sopra esposto)<sup>9</sup>.

Per il periodo oggetto di osservazione i parametri di origine ANVUR che soddisfano i due criteri selettivi previsti sono gli 11 elencati nella Tab.1.3 che segue (come si può notare, gli indici iA4 e iA6 sono comunque presenti in quanto i loro valori hanno registrato variazioni consistenti negli ultimi anni).

Privilegiando un approccio organico, gli indicatori selezionati saranno commentati nelle pagine che seguono raggruppandoli per area di performance e considerando, per ciascuna di esse, sia quelli di origine interna sia quelli di “matrice” ANVUR.

### ***A. Attrattività dell’offerta formativa***

Sul fronte dell’attrattività dei CdS Bocconi, tralasciando come di consueto i dati assoluti relativi agli immatricolati e agli iscritti al I anno dei corsi di laurea magistrale<sup>10</sup>, gli indicatori che il Nucleo ritiene opportuno commentare sono i seguenti:

- iA4 – *percentuale di iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo;*
- iA12 – *percentuale di studenti iscritti al I anno dei CdS che hanno conseguito il precedente titolo di studio all’estero;*
- iPS3 – *percentuale di studenti stranieri iscritti ai CdS offerti in lingua inglese.*

---

<sup>8</sup> 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 saranno tutti commentati all’interno del capitolo 3 riservato all’analisi della qualità della ricerca dipartimentale insieme agli altri indicatori selezionati dal Nucleo per monitorare il conseguimento degli obiettivi definiti dal Piano Strategico sul fronte della ricerca e del corpo docente.

<sup>9</sup> Le ragioni che hanno indotto il Nucleo a rivedere le proprie considerazioni in merito alla significatività per l’Ateneo di questi due indicatori sono così riassumibili:

- iA4: si tratta di un rapporto che, generalmente, non è suscettibile di variazioni ascrivibili a fenomeni esterni, in quanto è strettamente collegato alle scelte compiute dall’Università in termini di quote minime di posti riservati, nei percorsi magistrali, a laureati di I livello provenienti da altre Università italiane e straniere, che tendenzialmente non vengono modificate in modo radicale da un anno all’altro;
- iA6: la quota di laureati triennali che decidono di non proseguire gli studi risulta storicamente sempre molto ridotta e, dunque, la rilevazione del loro grado di occupabilità, per quanto non sia trascurabile, non appare affatto rappresentativa dello “status” della stragrande maggioranza di coloro che completano questi percorsi formativi.

<sup>10</sup> Che, in virtù del sistema di programmazione degli accessi che caratterizza l’intera offerta formativa, tendono a mantenersi sostanzialmente stabili nel corso degli anni, fatta eccezione per i casi di incremento del numero programmato degli studenti ammessi a specifici percorsi o di attivazione di nuovi CdS.

Tab. 1.3 – Set di indicatori di Ateneo di “matrice” ANVUR selezionati dal Nucleo – area didattica

N.	Area	Indicatore	Motivazione della scelta
iA4	Attrattività	<b>% iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo</b>	Criterio 2: incremento del valore dell'indicatore del 16% negli ultimi 5 anni.
iA6	Occupabilità	<b>Proporzione di laureati occupati a un anno dal Titolo (L)</b>	Criterio 2: incremento del valore dell'indicatore di oltre il 10% negli ultimi 5 anni.
iA10	Mobilità internaz.le	<b>% CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale dei corsi</b>	Criterio 1: indicatore utile da monitorare per verificare in prospettiva i possibili effetti conseguenti al nuovo contesto creatosi dopo la pandemia.
iA11	Mobilità internaz.le	<b>% laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero</b>	Criterio 1: indicatore utile da monitorare per verificare in prospettiva i possibili effetti conseguenti al nuovo contesto creatosi dopo la pandemia.
iA12	Attrattività internaz.le	<b>% studenti iscritti al I anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero</b>	Criterio 1: indicatore utile da monitorare per verificare in prospettiva i possibili effetti conseguenti al nuovo contesto creatosi dopo la pandemia.
iA18	Soddisfazione	<b>% laureandi che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studio</b>	Criterio 1: indicatore importante da monitorare alla luce dell'andamento degli anni recenti (in lieve calo a livello generalizzato e più consistente per alcuni CdS).
iA21. bis	Percorso e regolarità di carriera	<b>% studenti che proseguono la carriera nel sistema universitario al II anno nello stesso Ateneo</b>	Criterio 1: indicatore utile da monitorare per verificare in prospettiva i possibili effetti conseguenti al nuovo contesto creatosi dopo la pandemia.
iA23	Percorso e regolarità di carriera	<b>% immatricolati (L, LM, LMCU) che proseguono la carriera al II anno in un differente CdS dell'Ateneo</b>	Criterio 2: incremento del valore dell'indicatore dal 2,3% al 3,5% negli ultimi 4 anni (pari a + 52%).
iA24	Percorso e regolarità di carriera	<b>% abbandoni della classe di laurea dopo N+1 anni</b>	Criterio 2: decremento del valore dell'indicatore del 43% negli ultimi 4 anni.
iA25	Soddisfazione	<b>% laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio</b>	Criterio 1: indicatore essenziale per monitorare la qualità percepita dei CdS.
iA26	Occupabilità	<b>Proporzione di laureati occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU)*</b>	Criterio 1: indicatore utile da monitorare per verificare in prospettiva i possibili effetti conseguenti al nuovo contesto creatosi dopo la pandemia.

Per quanto riguarda il primo indicatore, i dati aggiornati al 30.06.22 evidenziano un leggero incremento della quota di studenti iscritti ai percorsi magistrali che provengono da un altro Ateneo, dopo una sostanziale stabilità intorno al 36-37% riscontrata nei tre anni precedenti. In realtà, per interpretare correttamente il valore registrato nel 2021 (38%, in linea con quello medio riferito a tutti gli Atenei italiani non telematici e leggermente inferiore rispetto alla media del 43% degli atenei non telematici dell'area geografica Nord-Ovest) occorre guardare anche all'andamento dell'indicatore **iA12**, che passa dal 191‰ del 2019 e 2020 a quasi il 220‰ del 2021. Se si estrapolano i dati di questo indice considerando i soli percorsi magistrali, si rileva infatti un incremento percentuale della quota di studenti iscritti con titolo di studio estero pari al 15% (da 150‰ del 2020 a 172‰ del 2021), ben superiore all'aumento del 6% circa registrato dall'iA4.

Al netto di questi andamenti, si può dunque concludere che nell'ultimo anno il numero di iscritti al 1° anno dei CdS magistrali provenienti da altri atenei è aumentato in virtù del consistente incremento degli studenti provenienti da atenei stranieri, che ha più che compensato il calo del numero di iscritti provenienti da atenei italiani.

A livello complessivo, l'iA12 segnala, dopo l'assestamento del 2020, la prosecuzione del trend di crescita avviato diversi anni fa e che si traduce, cumulativamente, in un incremento del 40% dei valori nell'ultimo quinquennio (2017-21); si tratta di performance considerevoli, che collocano l'Ateneo in una posizione decisamente più avanzata rispetto a tutti i benchmark di riferimento esterni.

Ulteriori evidenze, che confermano e per alcuni versi rafforzano il quadro esposto, si ricavano dall'esame dell'**iPS3**, che si differenzia rispetto all'indicatore iA12 dell'ANVUR sia perché al numeratore considera la cittadinanza estera (e non la sede in cui è stato acquisito il titolo di studio) come elemento distintivo per il riconoscimento dello status di studente "internazionale" sia – soprattutto – perché cambia il perimetro di riferimento, che riguarda i soli CdS o classi di CdS impartiti in lingua inglese in tutti i corsi dell'Ateneo (corsi di studio di I e II livello, master universitari, dottorati, master post experience gestiti dalla SDA Bocconi School of Management).

I dati a consuntivo relativi all'a.a. 2021-'22 mostrano che la quota di studenti con passaporto estero iscritti a corsi impartiti in lingua inglese è pari al 42% del totale. Si può, dunque, affermare che in tali programmi si respira un'atmosfera realmente internazionale, in cui la compresenza di nazionalità e culture differenti dà luogo ad un ambiente aperto e dinamico e crea le condizioni per lo sviluppo di esperienze che arricchiscono il bagaglio formativo complessivo degli studenti.

In conclusione, gli indicatori relativi all'attrattività confermano la crescente capacità dell'Ateneo di richiamare studenti internazionali provenienti da tutto il mondo grazie alle caratteristiche distintive (in termini di solidità, originalità e attualità) della propria offerta formativa.

### ***B. Regolarità dei percorsi formativi***

Una caratteristica da anni riscontrabile trasversalmente nell'ambito di tutti i CdS erogati dall'Università è l'elevata regolarità dei percorsi di carriera sviluppati dagli studenti, che costituisce il frutto dell'accuratezza applicata nei processi di selezione in ingresso, per permettere l'ammissione di studenti di talento e motivati, ma anche dell'attenzione volta a creare le condizioni idonee a garantire un avanzamento proficuo degli studi, sostenuto da un'efficiente organizzazione delle attività didattiche e da un insieme di strumenti di indirizzo e servizi di supporto messi a disposizione sia dalla componente accademica che da quella amministrativa dell'Ateneo.

Quanto affermato trova dimostrazione nei valori che assumono tutti gli indicatori che appartengono a quest'area di performance (con alcuni distinguo evidenziati di seguito), che risultano ampiamente soddisfacenti, se si considera che sono sempre migliori - e spesso di gran lunga<sup>11</sup> - rispetto ai benchmark di riferimento nazionali e di area geografica.

Dei tre parametri selezionati dal Nucleo, l'iA23 e l'iA24 meritano qualche commento più specifico, mentre il terzo (**iA21bis**) non mostra novità, confermando anche per il 2021 valori molto elevati ed in linea con quelli degli ultimi anni.

Per quanto riguarda l'**iA23**, i dati dell'ultima rilevazione segnalano un ulteriore lieve aumento della quota di studenti immatricolati che proseguono la carriera al secondo anno in un differente CdS dell'Ateneo (3,5% rispetto al 3% del 2019, al 3,1% del 2018 e al 2,3% del 2017), che comunque si mantiene al di sotto dei valori medi di riferimento di area geografica e nazionali (pari, rispettivamente, al 3,95% e al 4,69%). A parziale spiegazione del livello non irrisorio che assume questo indicatore è opportuno ricordare (come già fatto nella relazione dello scorso anno) che su di esso incidono le condizioni di maggiore "mobilità interna" che caratterizzano 4 dei 10 corsi di laurea attualmente offerti dall'Ateneo (nello specifico: CLEAM, CLEF, BIEM e BIEF, che complessivamente accolgono circa il 75% degli iscritti a tutti i

---

<sup>11</sup> Come quelli degli indicatori iA1, iA2, iA13, iA15, iA15bis, iA16, iA16bis, iA17, iA22.

percorsi di I livello) per via della presenza della c.d. “Base Comune” (una particolare articolazione del piano degli studi che presuppone la condivisione, tra tali CdS, della stessa sequenza di insegnamenti per i primi 3 semestri accademici), che consente agli studenti che intendono cambiare percorso di poterlo fare agevolmente – soprattutto al termine del 1° anno di corso – grazie alla possibilità di vedere riconosciuti tutti gli esami fino a quel momento sostenuti. Per tale ragione i valori finora assunti dall’indicatore (che per 3 dei 4 CdS sopra menzionati – CLEAM, CLEF e BIEM – risultano compresi tra il 4,5% e il 9% nel 2020) possono essere considerati “fisiologici” e potranno destare qualche preoccupazione solo in caso di superamento della soglia del 5% a livello complessivo di Ateneo. In ogni caso, il Nucleo ne monitorerà l’andamento anche con riferimento ai singoli CdS.

Con riferimento all’indicatore **iA24** è opportuno rimarcare, invece, il progressivo miglioramento registrato negli ultimi due anni (con un calo del valore complessivo di Ateneo dal 6,9% del 2018 al 3,9% del 2020). Pur in presenza di un quadro che resta piuttosto differenziato a livello di singoli CdS (dove i valori spaziano, a seconda dei casi, da 0 a oltre l’11%), le dimensioni assunte dal fenomeno degli abbandoni possono ugualmente ritenersi “fisiologiche”, risultando anche di gran lunga inferiori a quelle che caratterizzano, mediamente, gli altri Atenei (nel 2020 la quota media degli abbandoni della classe di laurea registrata negli atenei dell’area geografica Nord-Ovest è superiore al 20% e quella riferita a tutti gli atenei italiani non telematici è pari al 23.5%).

### ***C. Mobilità internazionale degli studenti***

In tema di esperienze di studio all’estero sono 3 gli indicatori, di provenienza esterna ed interna, che il Nucleo considera utile monitorare per la loro rilevanza quali misure delle opportunità di mobilità internazionale utilizzate dagli studenti durante il loro percorso formativo (a cui è associato anche un obiettivo strategico previsto dal Piano 2021-2025), sulla scorta dell’ampio network di relazioni con istituzioni estere sviluppato dall’Ateneo:

- **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;
- **iPS2** - % studenti dei Corsi di Laurea che effettua un’esperienza di studio all’estero.

Al riguardo, occorre segnalare che nell’ultima rilevazione i valori di tali indicatori hanno risentito fortemente del contesto esterno sfavorevole determinatosi a seguito dell’insorgere della pandemia, con tutte le limitazioni agli spostamenti introdotte, se pur in momenti differenti, nella gran parte dei paesi dei cinque continenti. Per gli indicatori di “matrice” ANVUR (**iA10** e **iA11**), rispetto al periodo precedente si sono registrati cali di entità superiore al 60% (rispettivamente, dal 102‰ del 2019 al 33‰ del 2020 – per l’iA10 – e dal 50,8‰ del 2020 a meno del 20% del 2021 - per l’iA11). Si tratta di andamenti che hanno caratterizzato in misura diversa tutti gli atenei italiani, come si evince osservando le medie di area geografica e nazionali (che mostrano, nel periodo considerato, riduzioni dell’ordine del 35/45% per i due indici), anche se è evidente che l’incidenza del fenomeno risulta più ampia nei casi (come quello di Bocconi) in cui lo svolgimento di esperienze di mobilità internazionale era molto diffuso tra gli studenti nel periodo pre-pandemia.

Con la progressiva normalizzazione della mobilità delle persone tra un paese all’altro anche le esperienze “fisiche” (e non virtuali) di studio all’estero sono riprese a ritmi via via più sostenuti, con un effetto positivo sui valori dei due indicatori che sarà importante monitorare nella sua ampiezza nei prossimi anni. Tale evoluzione è, del resto, avvalorata dall’esame dell’andamento dell’indicatore interno **iPS2** (di cui dispongono dati più recenti rispetto a quelli di fonte ANVUR): dopo il forte calo verificatosi nell’a.a.

2020-‘21 rispetto al periodo precedente (che ha visto dimezzarsi - dal 44,4% al 21,4% - la quota di iscritti regolari ai Corsi di Laurea che ha effettuato un’esperienza di studio all’estero), nell’a.a. 2021-‘22 si è registrata una consistente inversione di tendenza che ha permesso un ritorno a valori prossimi a quelli pre-pandemia (38,9%, con un aumento dell’80% rispetto ai valori 2020-21). Sebbene il perdurare di alcune limitazioni alla mobilità dovute all’emergenza sanitaria, e più di recente, alla guerra in Ucraina continui a rendere inaccessibili diverse destinazioni in alcune parti del mondo (come la Russia, il continente africano, gran parte dell’Asia e del Medio Oriente), nelle altre aree il programma di scambi è fortunatamente ripartito a pieno regime.

#### ***D. Occupabilità***

Sul fronte dell’efficacia “esterna” dei percorsi formativi sono 2 gli indicatori selezionati dal Nucleo come meritevoli di considerazione (in termini assoluti o per motivi contingenti, come più sopra specificato):

- *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.*

Per quanto riguarda il primo, relativo ai laureati dei percorsi triennali, i dati degli ultimi anni confermano tassi di occupazione a 1 anno complessivamente superiori all’80% (84,3% per il 2019 e 80,7% per il 2020), un livello che può essere considerato più che soddisfacente, soprattutto se confrontato con i valori medi espressi dagli altri atenei non telematici che offrono corsi nelle discipline umanistico-sociali, che risultano sempre inferiori al 45% nello stesso periodo (considerando sia la base nazionale che il gruppo di atenei della medesima area geografica).

In realtà, come anticipato nelle pagine precedenti, il valore di questo indicatore, per quanto sia molto positivo, appare poco rilevante per Bocconi se si tiene conto che prende in considerazione una porzione molto ridotta del totale dei laureati dei Corsi di Laurea (pari a circa il 5%), i quali per la stragrande maggioranza proseguono gli studi con un percorso di II livello.

Più significativo è, sicuramente, l’**iA26** che considera i laureati di II livello nella loro totalità: il dato più recente disponibile - riferito al 2020 - si conferma molto positivo (con oltre il 93% di laureati occupati a 1 anno dalla laurea), considerato il contesto di instabilità esterno, e solo lievemente inferiore rispetto ai tassi registrati nelle precedenti 3 rilevazioni (sempre superiori al 95%). In ogni caso, anche per i laureati magistrali i livelli di occupazione si mantengono nettamente al di sopra di quelli espressi dai corrispondenti benchmark di riferimento esterni (che per il 2020 mostrano valori medi dell’indice compresi tra il 51% di tutti gli atenei italiani non telematici e il 61% degli atenei dell’area territoriale Nord-Ovest).

Guardando al tema dell’occupabilità in senso più esteso, un altro indicatore rilevante collegato ad uno specifico obiettivo di Piano Strategico dell’Università è l’**iPS1** (*% studenti dei Corsi di Laurea che effettuano un’esperienza di stage di tipo curriculare o non curriculare*) che, come già previsto dal precedente Piano 2016-‘20, si concentra sui soli Corsi di laurea dal momento che, per i programmi magistrali offerti dall’Ateneo, lo stage è una componente obbligatoria del percorso.

I dati dell’indicatore aggiornati al 2021, primo anno di “copertura” del Piano Strategico in vigore (che sono riepilogati per ciascun Corso di Laurea nella Tab. 1.4 che segue) mostrano una forte ripresa del trend di crescita che ha caratterizzato gli anni recenti e che - causa pandemia - si era interrotto nel 2020, con valori che passano da poco meno del 51% nel 2019-‘20 al 60% nel 2020-‘21. Si tratta di una performance rilevante che attesta come siano ormai ben oltre la metà i laureati di tutti i corsi triennali Bocconi che possono vantare un’esperienza di tipo lavorativo già al termine del percorso di I livello, indipendentemente dalle scelte compiute in termini di sbocchi successivi (immissione nel mercato del lavoro o prosecuzione degli studi).



Tab. 1.4 – Andamento temporale dell'indicatore iPS1 (quota di studenti dei CdL che svolgono un'esperienza di stage)

Corsi di laurea	A.A. di rif.	2020-21	2019-20	2018-19	2017-18	2016-17
Economia Aziendale (CLEAM)		64,6%	53,4%	51,7%	40,8%	34,3%
Economia e Finanza (CLEF)		63,5%	44,1%	51,9%	34,8%	34,6%
Economic and Social Sciences (BESS)		56,8%	41,3%	27,1%	33,1%	33,1%
Economia per Arte, Cultura e Comunicazione (CLEACC)		54,0%	51,9%	55,3%	40,8%	34,0%
International Economics and Management (BIEM)		57,9%	49,8%	59,0%	50,4%	47,8%
International Economics and Finance (BIEF)		61,9%	57,3%	53,0%	60,9%	49,6%
Bachelor in International Politics and Government (BIG)*		39,8%	35,1%	43,0%	41,7%	
Bachelor in Economics, Management and Computer Science (BEMACS)**		64,4%	57,0%	62,5%		
World Bachelor in Business (WBB)***		47,5%	43,1%	40,5%	28,3%	23,7%
<b>Media Scuola Universitaria</b>		<b>60,3%</b>	<b>50,7%</b>	<b>52,3%</b>	<b>42,5%</b>	<b>38,0%</b>

(\*): corso attivo dall'a.a. 2015-'16;

(\*\*): corso attivo dall'a.a. 2016-'17;

(\*\*\*): trattandosi di un programma con rilascio di triplo titolo congiunto con altri due Atenei stranieri (*University of Southern California* e *Hong Kong University of Science and Technology*) per il calcolo dell'indicatore sono conteggiati solo gli stage attivati nel periodo di svolgimento del percorso in Bocconi.

### E. Soddisfazione dei laureandi

Relativamente a quest'area di performance i due indicatori di riferimento che il Nucleo ha sempre ritenuto importante monitorare sono quelli di "matrice" ANVUR, costruiti sulla base delle risposte fornite dagli studenti in procinto di laurearsi al questionario di valutazione dell'esperienza universitaria, ossia:

- *iA18* - % laureandi che si iscriverebbero di nuovo allo stesso CdS;
- *iA25* - % laureandi complessivamente soddisfatti del CdS.

Per entrambi gli indici i dati relativi all'ultima rilevazione disponibile (ediz. 2021) non fanno emergere particolari novità rispetto al quadro complessivo descritto nella precedente relazione annuale<sup>12</sup>. Più precisamente, è possibile rilevare che:

- la quota dei laureandi soddisfatti relativa a tutti i CdS che compongono l'offerta formativa dell'Ateneo si mantiene su un livello sostanzialmente corrispondente a quelli medi di riferimento nazionali e di area geografica (90% circa);
- la quota di laureandi che, se potessero, si iscriverebbero nuovamente allo stesso CdS aumenta leggermente rispetto al dato della precedente rilevazione (dal 66,7% del 2020 al 67,3% del 2021), evidenziando per la prima volta un'inversione del trend che ha portato l'indice a ridursi di circa 1 punto percentuale all'anno dal massimo di oltre il 71% registrato nel 2015. L'incremento dei valori è comunque marginale e non consente all'indicatore di avvicinarsi ai livelli espressi dai benchmark di riferimento esterni (che si mantengono su percentuali medie prossime o superiori al 72%). Sulle possibili ragioni alla base dell'andamento in calo dell'indice *iA18* riscontrato negli ultimi anni e sulle misure previste dall'Ateneo e suggerite dal Nucleo per migliorare le percezioni maturate da una porzione dei laureandi (agendo in particolare sul gap che tende a crearsi rispetto alle

<sup>12</sup> Per un esame delle situazioni di maggiore attenzione riconducibili ai valori di questi due indicatori a livello di singoli CdS si rimanda ai commenti riportati nel cap.2 (par. 2.2).

aspettative iniziali) si rimanda a quanto riportato nella relazione dello scorso anno. Il Nucleo considera comunque positivo il segnale di lieve inversione di tendenza emerso dall'ultima rilevazione, la cui continuità e consistenza andrà ovviamente verificata nei prossimi anni, così da accertare l'efficacia degli interventi messi in campo dall'Università, i cui effetti potranno manifestarsi appieno in un orizzonte temporale di medio periodo.

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

In merito agli indicatori finalizzati a monitorare la sostenibilità dell'offerta formativa dell'Ateneo dal punto di vista del corpo docente, è opportuno premettere che quelli di “matrice” ANVUR (in particolare, iA5 e iA19, nelle sue nuove tre “versioni”: standard, bis e ter), oltre ad evidenziare una sostanziale stabilità dei valori nel tempo<sup>13</sup> (rendendo poco utile soffermarsi a commentarne l'andamento, in aderenza all'approccio definito all'inizio di questo paragrafo), sono da considerarsi non adeguatamente rappresentativi delle caratteristiche di composizione del corpo docente stabile dell'Università, in virtù del modello di *Faculty* di impronta internazionale che da molti anni i suoi vertici hanno deciso di adottare (come più volte rimarcato dal Nucleo nelle precedenti relazioni annuali, a cui si fa rinvio per maggiori dettagli).

È sulla base di tali considerazioni che, anche su suggerimento dello stesso Nucleo di Valutazione, gli organi di governo accademici hanno individuato un parametro più adatto a misurare l'effettivo grado di sostenibilità assicurato dall'organico docenti Bocconi e in grado di permettere una maggiore confrontabilità con i valori espressi dalle principali Università estere con le quali Bocconi compete. Esso è stato mutuato, con alcune variazioni, da quello utilizzato da uno dei più rinomati sistemi di ranking internazionale (*THE - Times Higher Education World University rankings*) per la valutazione, insieme ad altri, della dimensione relativa al “Teaching Quality”. Nella sua formulazione iniziale, l'indice è stato costruito in modo da avere:

- al numeratore, il totale degli studenti iscritti regolari ai Corsi di Studio (esclusi Double Degree), ai Master Universitari e ai Dottorati di Ricerca;
- al denominatore, la “*tenured teaching Faculty and teaching Faculty with a long-term contract*” ovvero il numero totale di docenti appartenenti alle categorie che compongono la *Core Faculty* dell'Università (ved. nota n.3 del presente capitolo)<sup>14</sup>.

Dal momento che il valore del numeratore, così strutturato, non riflette appieno la situazione dell'Ateneo, che tipicamente registra un numero elevato di studenti iscritti in Double Degree e, soprattutto, ai Master post experience della SDA Bocconi, i vertici accademici hanno alla fine deciso di utilizzare un rapporto leggermente diverso, che – adottando lo stesso denominatore - include al numeratore la totalità degli studenti iscritti (regolari e fuori corso) a tutti i corsi erogati dalle Scuole dell'Ateneo (CdS, Master Universitari, Dottorati di Ricerca, Master offerti dalla SDA), in conformità con l'indicatore iPS3 illustrato nelle pagine precedenti. È questo l'indice (**iPS4**) inserito nel Piano Strategico 2021-'25 come parametro di riferimento a cui è stato associato un preciso target numerico da raggiungere (32 nel 2025).

---

<sup>13</sup> Con l'unica eccezione dell'iA19ter (che include, al numeratore, anche le ore di docenza erogata da ricercatori a tempo determinato di tipo A e B, oltre che dai docenti assunti a tempo indeterminato), che per l'anno 2021 evidenzia un incremento del rapporto a oltre il 56%, rispetto al 53% del 2020 (mantenendosi pur sempre al di sotto dei livelli espressi dai benchmark di riferimento esterni, pari nel 2021 al 67%, per l'insieme degli atenei non telematici dell'area geografica Nord-Ovest e a poco meno del 74% considerando tutti gli atenei italiani non telematici).

<sup>14</sup> Questo rapporto, adottato in via preliminare dall'Ateneo, è stato utilizzato per la realizzazione dei confronti con le istituzioni universitarie europee che Bocconi considera validi benchmark di riferimento internazionali, un estratto dei quali è stato riportato nella relazione del Nucleo dello scorso anno.

Con riferimento al primo anno di attuazione del Piano, l'iPS4 mostra un valore pari a **38,1<sup>15</sup>**, in leggero miglioramento rispetto al dato di partenza (40 a fine 2020) ma ancora piuttosto distante dal target stabilito. Si renderà, pertanto, necessario proseguire nel processo di reclutamento di nuovi docenti con il medesimo impegno finora profuso per poter ridurre il rapporto di ulteriori 6 unità nei prossimi quattro anni.

### **G. Interventi per la mobilità sociale**

L'ultima area di performance da considerare è quella che fa capo all'impegno che l'Università rivolge a promuovere la mobilità sociale attraverso varie forme di agevolazioni volte a sostenere gli studi di coloro che, pur essendo meritevoli, non potrebbero accedere ai corsi offerti dall'Ateneo per la condizione economica delle famiglie di provenienza.

A tal riguardo, in continuità con quanto già fatto nel precedente piano quinquennale, l'Università ha previsto all'interno del Piano Strategico 2021-'25 uno specifico target quantitativo legato al macro-obiettivo di sostenere gli studenti meno abbienti ma capaci e meritevoli, che da quest'anno il Nucleo ha ritenuto opportuno monitorare nell'ambito della propria relazione annuale.

L'indicatore inserito a tal fine (**iPS5**) misura la spesa complessiva annua destinata dall'Università a tutte le forme di sostegno finanziario degli studenti (borse di studio, esenzioni ed altre agevolazioni) e il Piano 2021-'25 prevede che essa aumenti da poco meno di 34,5 mln € del 2020 a ben 40 mln € nel 2025.

Come si desume dai dati riportati nella Tab.1.5, negli ultimi 5 anni la spesa per aiuti finanziari agli studenti è cresciuta progressivamente e ininterrottamente, sebbene nello stesso periodo l'incidenza dei contributi statali e regionali abbia continuato a ridursi. È questo il risultato non solo della determinazione dei vertici accademici nell'aumentare l'impegno su questo fronte ma anche della generosità dimostrata dai numerosi donatori che, con le loro liberalità, hanno contribuito ad innalzare il livello degli stanziamenti complessivamente destinati a tale nobile fine.

La crescita degli aiuti finanziari agli studenti è proseguita anche nel primo anno di attuazione del nuovo Piano Strategico, attestandosi a 37 mln € (+6,5% rispetto all'anno precedente), un livello che non appare distante dal target previsto per il 2025.

*Tab. 1.5 – Andamento temporale dell'indicatore iPS5 (costi complessivi sostenuti per gli aiuti finanziari agli studenti) e percentuale di costi a carico dell'Ateneo*

<b>Voce</b>	<b>2021-22*</b>	<b>2020-21</b>	<b>2019-20</b>	<b>2018-19</b>	<b>2017-18</b>
Spesa complessiva per aiuti finanziari agli studenti (000/€)	37.061	34.796	30.375	28.900	28.028
Quota di costi a carico Bocconi	79,5%	79,3%	76,2%	76,1%	74,7%

(\*): Dati di pre-consuntivo.

A conclusione della sintetica disamina effettuata degli indicatori considerati più rilevanti sul fronte della didattica, il Nucleo può attestare come complessivamente l'Ateneo continui ad esprimere livelli di performance largamente soddisfacenti, soprattutto per quanto concerne gli aspetti di attrattività internazionale dell'offerta formativa, regolarità di carriera degli studenti e inserimento lavorativo dei laureati. Ciò dimostra che, pur in un contesto esterno divenuto più complesso e difficile a seguito del perdurare della pandemia, l'Università Bocconi sia in grado di fornire risposte appropriate alle esigenze

<sup>15</sup> Determinato dal rapporto tra 15.170 iscritti ai corsi delle Scuole Bocconi nell'a.a. 2021-'22 e 398 docenti della Core Faculty in servizio al 31.12.2021.

di efficacia “interna” ed “esterna” dei propri CdS, grazie ad una corretta impostazione dei processi di progettazione dei curricula, ascolto e considerazione delle esigenze del mercato del lavoro, aggiornamento periodico dei contenuti formativi e organizzazione delle attività didattiche.

Per quanto riguarda gli ambiti suscettibili di una qualche attenzione, la battuta d'arresto registrata sul fronte della mobilità internazionale degli studenti non desta particolari preoccupazioni, essendo legata a fenomeni del tutto contingenti e potendo la Bocconi disporre di un vasto network di relazioni internazionali che è rimasto solido e intatto, mentre il valore ancora non pienamente soddisfacente - se rapportato ai livelli espressi dai principali competitor internazionali - del quoziente studenti/docenti calcolato internamente (iPS4) è destinato a migliorare nei prossimi anni, se e nella misura in cui verrà dato seguito agli interventi di accrescimento dell'organico stabile di docenti previsti dal Piano Strategico 2021-'25.

## 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

In questo capitolo della relazione il Nucleo di Valutazione intende fornire un aggiornamento sullo stato di applicazione dei processi di Assicurazione della Qualità a livello di Corsi di Studio (CdS d'ora in avanti) e sulla presenza di eventuali criticità o aree di attenzione riguardanti specifici programmi formativi rispetto agli indicatori di performance e agli indicatori del Requisito di accreditamento R3 (mod. AVA2).

A tal fine, seguendo una prassi adottata da alcuni anni, il Nucleo ha preso in esame i principali dati e documenti di AQ disponibili<sup>16</sup>, 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 2021 è stato sottoposto ad audit il Corso di laurea in *Economic and Social Sciences* - BESS (i cui esiti, complessivamente soddisfacenti, sono riepilogati nel successivo cap.4 della relazione).

Nelle pagine che seguono il Nucleo dà conto, in modo sintetico, delle principali evidenze desunte dalle verifiche svolte con riferimento particolare alle seguenti aree:

- A. processo di monitoraggio annuale dei CdS, al fine di accertare il livello di approfondimento e presa in carico delle eventuali situazioni problematiche rilevate dai rispettivi Gruppi di Riesame in occasione della compilazione delle schede di Monitoraggio Annuale (SMA);
  - B. azione di valutazione e controllo condotta dalle CPDS in merito al processo di monitoraggio annuale dei CdS, 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. consultazioni in itinere degli stakeholder dei CdS e indicazioni da esse emergenti in merito ai punti di forza e alle aree di possibile miglioramento in termini di strutturazione e di contenuti dell'offerta formativa;
  - D. processo di riesame ciclico dei CdS e corrispondenti obiettivi di miglioramento definiti;
  - E. 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.
- A. Con riferimento al processo di monitoraggio annuale dei CdS, l'analisi delle schede compilate e approvate da rispettivi Comitati nel 2021 ha permesso di rilevare una situazione che si conferma complessivamente soddisfacente, con la presenza di una serie di evidenze molto positive, testimoniate da risultati spesso superiori a quelli espressi dai corrispondenti benchmark di riferimento (nazionali e di area geografica) e generalmente in linea rispetto a quelli del periodo precedente. Al di là di questi aspetti, sui quali come di consueto il Nucleo ritiene superfluo aggiungere commenti (rimandando ai dati disponibili delle singole schede SMA e alle indicazioni sintetiche

---

<sup>16</sup> 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.

riportate nell'All.1 alla relazione), appare utile soffermarsi invece sui valori assunti o gli andamenti registrati da singoli indicatori relativi ad alcuni percorsi formativi che, pur meritando una certa attenzione, non rivelano in ogni caso la presenza di particolari criticità<sup>17</sup>. Nella tabella che segue si richiamano in modo puntuale questi casi specifici e le considerazioni svolte al riguardo dai Gruppi di Riesame dei rispettivi CdS. Come si può facilmente notare, gli aspetti meno soddisfacenti (di cui i CdS sono pienamente consapevoli) riguardano, nella gran parte dei casi, i valori espressi dall'indicatore iC18, che da alcuni anni risultano in calo o si mantengono su livelli stabilmente non elevati per un numero non esiguo di percorsi formativi. Su questo fenomeno, già noto al Nucleo e analizzato nel cap.5 – par.5.5 – della relazione, ci si soffermerà anche nel successivo par.2.2, dal momento che i dati più recenti resi disponibili dall'ANVUR fanno emergere un quadro piuttosto articolato, che in parte conferma le situazioni di seguito riepilogate e in parte mostra andamenti in divenire.

Tab. 2.1 – Riepilogo schematico dell'analisi degli aspetti meno positivi emergenti dal monitoraggio annuale dei CdS – SMA 2021

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 un'ulteriore lieve flessione nella rilevazione 2020, passando da 62,5% a 61,4%. Il valore espresso dal rapporto risulta inferiore ai valori 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, tenendo conto anche dell'ampliamento dell'offerta formativa dell'Università.
	CLEAC C	L'indicatore mostra un'ulteriore flessione nella rilevazione 2020, registrando un valore pari a 62,1% rispetto a 65,2% del 2019 e a 65,9% del 2018. Tale valore si colloca al di sotto delle medie relative ai benchmark di riferimento sia esterni che interni.	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.
	BESS	Dopo un periodo di sostanziale stabilità, l'indicatore ha evidenziato una percentuale in calo nel 2020 al 58,4% (era pari al 73,1% nel 2019). Si tratta di un valore inferiore sia a quello medio riscontrato negli altri CdS della stessa classe di laurea impartiti dall'ateneo (nel 2020 pari al 68,3%) sia alle medie riferite agli atenei della stessa area geografica e italiani.	Il dato fa in gran parte riferimento all'ultima coorte di studenti iscritti al CdS prima della revisione che ha portato alla nascita del BESS. Il Gruppo di Riesame ritiene importante, al riguardo, attendere il dato relativo alla prima coorte di studenti che avrà completato il CdS nella mutata strutturazione. I cambi di CdS, pari all'11,6% nell'a.a. 2019-2020, sono infatti significativamente inferiori rispetto agli anni accademici 2015-16 (in cui erano pari al 36,4%), 2016-17 (45,8%) e 2017-18 (32,1%). La percentuale è tuttavia più elevata di quella complessiva di tutti i Corsi offerti dalla Scuola Undergraduate (pari al 7,2% nell'a.a. 2019-20). Ciò può essere dovuto, come già riscontrato in passato, al fatto che alcuni studenti, al momento dell'iscrizione, non percepiscono correttamente il contenuto e l'impostazione del CdS, fortemente analitico. Il direttore del CdS, in collaborazione con l'Ufficio Orientamento dell'Ateneo, intende continuare nell'azione di miglioramento della comunicazione relativa ai contenuti del CdS in sede di promozione e orientamento in ingresso.

<sup>17</sup> Non sono qui considerati i casi degli indicatori che presentano valori anomali o "sotto benchmark" con riferimento a più CdS (per la precisione, si tratta dei valori assunti dagli indicatori: 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.

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)	BEMACS	L'indicatore risulta in notevole calo rispetto alla rilevazione precedente (dal 78,3% del 2019 al 66,3% del 2020).	Il Gruppo di Riesame ritiene che, per quanto consistente, questo calo sia in gran parte fisiologico. Nella precedente rilevazione il numero dei laureati era molto basso (si trattava del primo gruppo di laureati del CdS) ed era costituito dagli studenti con le migliori performance accademiche. Le valutazioni espresse in quell'occasione fanno capo, quindi, a una popolazione di rispondenti non rappresentativa della totalità degli studenti. Il Gruppo di Riesame nota anche che il dato attuale è in linea con quello medio dell'Ateneo ma leggermente inferiore ai benchmark esterni. Al riguardo si osserva che: a) non essendoci un dato storicamente consolidato (si tratta della seconda rilevazione) non si può dire se questo sia o meno un dato affidabile; b) il confronto con gli altri atenei è oggettivamente influenzato da due fattori: la composizione internazionale della classe e la presenza massiccia nel piano studi del CdS di insegnamenti legati alle tecnologie (di norma quasi assenti negli altri percorsi in Economia). In ogni caso, il Gruppo di Riesame ritiene di dover seguire con attenzione l'evolversi del valore di questo indice negli anni a venire.
	MANAGEMENT	Il valore dell'indicatore aumenta solo leggermente nella rilevazione 2020 (56,7% rispetto al 55,8% del 2019), confermandosi inferiore rispetto alla media degli altri CdS dello stesso Ateneo e alle medie di riferimento esterne.	Il Gruppo di Riesame ritiene che le motivazioni che spingono una parte consistente dei laureandi del CdS a questo tipo di valutazione siano riconducibili, in modo prevalente, alla percezione che si tratti di un percorso dal taglio più generalista rispetto ad altri CdS dello stesso Ateneo. Nel Rapporto di riesame ciclico del CdS (redatto nel 2020) sono state definite alcune azioni specifiche al fine di migliorare questo tipo di percezione. In particolare, una prima azione prevede una maggiore selezione all'ingresso al fine di accogliere studenti più motivati e rendere più attrattivo il CdS (pur nel contesto di una già accurata selezione di studenti internazionali). Una seconda azione prevede di rafforzare l'attività di comunicazione e di orientamento agli studenti in ingresso volta a spiegare meglio le caratteristiche peculiari del CdS ed il suo taglio maggiormente generalista rispetto ad altri percorsi offerti dall'Università.
	ACME	La percentuale espressa dall'indicatore scende leggermente nella rilevazione 2020 (62% rispetto al 63,5% del 2019). Si tratta di un valore inferiore a quelli medi di riferimento sia esterni che interni.	Il Gruppo di Riesame dichiara che la direzione tiene costantemente monitorato l'indice e ha attivato momenti sistematici di dialogo con gli studenti per comprendere in quale modo migliorare gli aspetti del CdS che vengono ritenuti inferiori alle aspettative. Sottolinea anche che è stato avviato un processo di revisione dell'offerta dei percorsi di specializzazione interni al piano studi, tesa a garantire una maggiore flessibilità nella composizione dello stesso (in linea con una richiesta avanzata dagli studenti negli ultimi anni). Il Gruppo di Riesame osserva, infine, che il dato dell'indicatore va considerato alla luce dell'aumento dell'offerta formativa della Scuola Graduate avvenuto negli ultimi anni che permette agli studenti di approfondire temi prima appannaggio esclusivo di ACME anche in altri percorsi (come, ad esempio, la moda).

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)	CLELI	Nella rilevazione 2020 l'indicatore scende al di sotto del 60% (59,2%) dopo anni in cui i valori si erano mantenuti molto elevati (76% nel 2018 e oltre 80% nel 2019). Il dato risulta inferiore rispetto ai valori benchmark di riferimento interni ed esterni.	Il Gruppo di Riesame ritiene che questo improvviso calo possa essere riconducibile alle particolari condizioni che hanno caratterizzato l'ultimo anno di studi dei laureandi che hanno partecipato alla rilevazione a causa della pandemia. L'andamento dell'indicatore sarà in ogni caso oggetto di monitoraggio nelle prossime rilevazioni.
iC24 (Percentuale di abbandoni dopo N+1 anni)	BESS	L'indicatore mostra un dato in deciso miglioramento rispetto al passato (30% nel 2019 rispetto al 48% nel 2018, più basso rispetto ai valori medi di riferimento esterni, che nello stesso anno si collocano intorno al 35%), anche se continua a mantenersi nettamente al di sopra del valore medio espresso dagli altri CdS dell'Ateneo appartenenti alla medesima classe (di poco inferiore al 10% nel 2019).	Il Gruppo di Riesame segnala che l'andamento mostrato dall'indicatore nell'ultima rilevazione conferma la tesi avanzata negli anni precedenti in base alla quale gli elevati livelli registrati in passato si spiegano con la consistente quota di cambi di corso effettuata dagli studenti iscritti al CdS nella versione pre-revisione (CLES). Il valore del 2019 sconta ancora in parte questo fenomeno, che dovrebbe ridursi notevolmente quando l'indicatore terrà conto esclusivamente delle coorti di studenti iscritti al BESS che avranno completato il ciclo di studi <sup>18</sup> .
	CLMG	I valori dell'indicatore confermano il trend negativo emergente negli ultimi anni (14,9% - poi rettificato a 12,3% - nel 2019 rispetto a 10,8% nel 2018 e a 8,3% nel 2017).	Il Gruppo di Riesame segnala che, sebbene i valori dell'indice continuino a mantenersi nettamente al di sotto delle medie di riferimento esterne (36% per i CdS della stessa area geografica e 40,8% a livello nazionale), la Direzione del CdS ha avviato un approfondimento delle ragioni di questo numero crescente di abbandoni registrato e delle caratteristiche degli studenti che hanno operato tale scelta, finalizzato a individuare specifiche azioni correttive.

L'analisi delle considerazioni formulate dai Gruppi di Riesame dei CdS consente al Nucleo di attestare lo svolgimento di processi di autovalutazione sostanzialmente corretti, dai quali scaturisce l'indicazione delle motivazioni - accertate o presunte - delle performance non soddisfacenti registrate e, quando opportuno, l'impegno a tenerne monitorato l'andamento futuro o ad approfondirne ulteriormente le cause che le hanno determinate o ancora ad avviare (o a proseguire l'attuazione di) specifici interventi correttivi.

- B. Riguardo all'azione di valutazione e controllo condotta dalle CPDS e, in particolare, alle verifiche eseguite da tali organi sui contenuti delle SMA dei CdS, l'esame dell'edizione 2021 delle loro relazioni conferma la presenza di giudizi di complessiva adeguatezza in merito all'attività di monitoraggio svolta dai gruppi di riesame dei CdS: si rinvergono, infatti, solo due suggerimenti di approfondimento o di maggiore dettaglio del processo di analisi dei riscontri ottenuti riguardo agli indici di soddisfazione dei laureandi iC18 e iC25 (espressi dalla CPDS "Management 1" nei confronti dei CdS CLEAM e ACME), mentre per il resto non emergono rilievi di sorta e tutti i commenti sono improntati al riconoscimento di una corretta conduzione di quest'attività e di un esame puntuale e sufficientemente esaustivo degli elementi di forza e di eventuale debolezza posti in risalto dagli indicatori.

<sup>18</sup> In effetti se si esamina il valore più aggiornato dell'indicatore (5,4% - pari a 5 studenti - nel 2020, così come riportato nella SMA 2022) si ha un'ulteriore conferma del ritorno ad una situazione pienamente fisiologica in termini di quota di abbandoni "puri" e/o di cambi di CdS.



C. Volgendo l'attenzione agli esiti delle consultazioni in itinere degli stakeholder dei CdS, nel corso del 2021 si sono tenuti - in videoconferenza (per rispetto delle limitazioni ancora richieste dal perdurare della pandemia) - gli incontri di due Tavoli permanenti, che hanno approfondito l'analisi di 4 percorsi di studio. In dettaglio:

- il Tavolo dell'area "*Government & Political Science*" (il cui incontro si è svolto il 23 giugno) ha preso in esame il corso triennale BIG e il percorso magistrale PPA;
- il Tavolo dell'area "*Technology*" (tenutosi il 21 ottobre) ha avuto come focus specifico il triennio BEMACS e il biennio DSBA.

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.

Tab. 2.2 – Sintesi dei punti di forza e degli aspetti di miglioramento attribuiti ai CdS presi in esame nell'ambito dei Tavoli di consultazione degli stakeholder svolti nel 2021

CdS	Punti di forza	Aree di possibile miglioramento
BIG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisizione da parte dei laureati di una solida metodologia di analisi.</li> <li>- Focus adeguato sull'attualità politica.</li> <li>- Attenzione riservata alle discipline di economia politica e al tema della valutazione delle politiche pubbliche.</li> <li>- Sviluppo di competenze digitali e informatiche (divenute essenziali anche negli ambiti lavorativi di riferimento del CdS).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approfondire il tema della <i>Social Media Advocacy</i>.</li> <li>- Inserire all'interno del seminario di <i>Negotiation skills</i> delle attività di <i>speech writing</i>.</li> <li>- Permettere agli studenti di svolgere l'esperienza di stage anche al 2° anno di corso (in modo da far acquisire una maggior consapevolezza in merito agli sbocchi successivi da intraprendere).</li> </ul>
PPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attenzione riservata al tema della Policy Evaluation e all'analisi dell'impatto delle politiche.</li> <li>- Spiccata preparazione fornita in ambito quantitativo.</li> <li>- Offerta di seminari aventi ad oggetto lo sviluppo di <i>Behavioural skills</i> e <i>Negotiation skills</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riservare un focus maggiore agli aspetti di "<i>Behavioural Economics</i>".</li> <li>- Prevedere l'introduzione di seminari o laboratori dedicati al monitoraggio legislativo e alla stesura di sintesi di atti legislativi.</li> <li>- Valutare l'opportunità di inserire insegnamenti opzionali in cui siano trattati temi maggiormente attinenti alla politica italiana.</li> <li>- Prevedere delle modalità di verifica della capacità di "<i>speech-writing</i>" acquisita dagli studenti.</li> </ul>
BEMACS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offerta di una preparazione integrata di contenuti economico-aziendali e contenuti tecnologici.</li> <li>- Attenzione rivolta ai temi del <i>coding</i>, del <i>cloud</i> e del <i>software engineering</i> (aspetti centrali per la formazione di validi profili di <i>business analyst</i>).</li> <li>- Acquisizione da parte dei laureati di spiccate competenze in materia di <i>data driven analysis</i>, e un <i>mindset</i> di tipo decisionale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valutare la possibilità di inserire nel piano di studi aspetti legati all'analisi e al modello organizzativo delle società IT o delle "captive" IT delle grandi aziende.</li> <li>- Potenziare lo sviluppo di alcune soft-skill quali: <i>storytelling</i> dei dati, <i>problem solving</i>, gestione dell'incertezza, <i>public speaking</i> e negoziazione.</li> </ul>
DSBA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppo di competenze riguardanti: <i>machine learning</i>, <i>program management</i> e <i>natural language processing</i> (quest'ultima difficile da riscontrare in altri neo-laureati), che risultano pienamente in linea con le esigenze oggi espresse dalle imprese.</li> <li>- Ottima combinazione di teoria e pratica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valutare l'inserimento nel piano studi di aspetti legati all'etica degli algoritmi e dei modelli e a metodologie quali <i>DevOps</i>, <i>MMOPs</i>.</li> <li>- Approfondire lo sviluppo di competenze in ambito <i>IoT - Internet of Things</i> (sempre più richieste nei settori professionali di riferimento del CdS).</li> <li>- Potenziare la capacità di <i>data storytelling</i> dei laureati.</li> </ul>

Le evidenze che emergono attestano l'apprezzamento che gli stakeholder consultati hanno manifestato nei confronti dei quattro percorsi esaminati e dei profili di laureati che essi si prefiggono di formare, unitamente all'individuazione di interessanti spunti di possibili adeguamenti futuri volti ad assicurare un continuo allineamento con i fabbisogni in evoluzione espressi dal mercato del lavoro (che i Direttori dei CdS interessati si impegnano generalmente ad esaminare e a prendere in carico, come dimostrato dalle azioni di miglioramento definite nei rapporti di riesame ciclico – si veda al riguardo quanto riportato nella successiva Tab. 2.3).

- D. In merito all'attività di riesame ciclico – che ha coinvolto cinque CdS nel corso del 2021 e nei primi mesi del 2022 (quali: CLEACC, CLEF, BIEM, WBB e ACME) – il Nucleo ha potuto appurare che i rapporti approvati dai rispettivi Comitati di CdS:
- risultano pienamente aderenti al format predisposto dall'ANVUR e alle linee guida messe a disposizione dal PQA per la loro stesura;
  - presentano 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;
  - 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 far acquisire agli studenti (come si evince dal riepilogo riportato nella tabella 2.3 che segue).

Queste evidenze dimostrano come i direttori e i gruppi di Riesame dei CdS abbiano adottato il giusto approccio nella conduzione del processo di riesame pluriennale, cogliendo in modo propositivo gli esiti delle analisi svolte, così come le idee e gli spunti provenienti dagli stakeholder interni ed esterni, al fine di individuare le opportunità di miglioramento delle modalità di attuazione dei processi di AQ o di rinnovamento dei contenuti e delle caratteristiche dei percorsi formativi.

Tab. 2.3 – Riepilogo degli obiettivi di miglioramento inseriti nei rapporti di riesame ciclico dei CdS – anno 2021

CdS	Obiettivi di miglioramento
CLEACC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accrescere la disponibilità di informazioni dettagliate e aggiornate sulle caratteristiche di programmi undergraduate simili al CLEACC offerti dai migliori atenei stranieri per individuare potenziali aree di miglioramento e integrazione dei contenuti.</li> <li>- Rafforzare l'esposizione degli studenti a esperienze didattiche pratiche e a testimonianze esterne utili in ottica di avvicinamento al mondo del lavoro.</li> <li>- Aumentare il livello di condivisione delle best practice applicate negli insegnamenti del CLEACC.</li> </ul>
ACME	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rafforzare le competenze trasmesse agli studenti in ambito digitale e di agility management, nonché relativamente al tema della sostenibilità nella filiera della moda, da sviluppare all'interno dei singoli insegnamenti e non come discipline indipendenti (<u>obiettivo definito a seguito di corrispondenti suggerimenti emersi dal Tavolo di Consultazione degli stakeholder</u>).</li> <li>- Rivedere la struttura delle aree di specializzazione interne al CdS (c.d. major) per assicurare una maggiore flessibilità nella composizione del piano degli studi, con riferimento agli insegnamenti che compongono i singoli major, e rendere possibile una maggiore condivisione dei medesimi insegnamenti tra i diversi major.</li> <li>- Mantenere una traccia più strutturata degli incontri con i rappresentanti degli studenti di classe.</li> <li>- Accrescere la soddisfazione dei laureandi per il percorso di studio.</li> </ul>

Tab. 2.3 (segue)

CdS	Obiettivi di miglioramento
CLEF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenziare la preparazione degli studenti in materia di rischi non finanziari e ampliare le opportunità di conoscenza e applicazione delle conoscenze relative al coding e alla programmazione in generale (obiettivo definito a seguito di corrispondenti suggerimenti emersi dal Tavolo di Consultazione degli stakeholder).</li> <li>- Prevedere l'organizzazione di occasioni di incontro tra gli studenti iscritti e i laureati del CdS finalizzati ad orientare in modo più consapevole le scelte successive al conseguimento della laurea triennale.</li> <li>- Favorire la condivisione e la diffusione delle best practice di insegnamento tra i docenti del CdS.</li> <li>- Tenere una traccia documentale degli incontri periodici tra la Direzione del CdS e i rappresentanti di classe.</li> <li>- Tenere una traccia documentale dei momenti di verifica degli interventi correttivi e di miglioramento avviati.</li> <li>- Aumentare il numero assoluto degli stage svolti dagli studenti durante il percorso di laurea.</li> </ul>
BIEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenziare la collaborazione con le imprese per: (i) accrescere la comprensione da parte degli studenti dei settori imprenditoriali più rilevanti nel contesto europeo, delle loro dinamiche e delle principali esigenze strategiche e manageriali di specifiche imprese; (ii) permettere agli studenti di identificare funzioni e ruoli per un potenziale sbocco lavorativo e stabilire contatti con le imprese a questo fine; (iii) coinvolgere gli studenti su progetti concreti in collaborazione con le aziende.</li> <li>- Accrescere le competenze digitali e di <i>data analytics</i> degli studenti (<u>obiettivo definito a seguito di corrispondenti suggerimenti emersi dal Tavolo di Consultazione degli stakeholder</u>).</li> <li>- Strutturare meglio l'azione di orientamento in itinere rivolto agli studenti che mostrano performance inferiori in termini di conseguimento di CFU.</li> <li>- Sviluppare attività sistematiche di orientamento e supporto allo svolgimento del lavoro finale di tesi.</li> <li>- Incrementare la partecipazione dei docenti (in particolare delle nuove risorse) alle iniziative di faculty training organizzate dal Centro BUILT.</li> <li>- Organizzare momenti formali di confronto tra i docenti del CdS sui metodi didattici che risultano più efficaci.</li> <li>- Monitorare in modo strutturato e verificabile il seguito che viene dato alle proposte di miglioramento raccolte dai diversi interlocutori del CdS.</li> </ul>
WBB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenziare la collaborazione con le imprese per: (i) accrescere la comprensione da parte degli studenti di settori imprenditoriali di particolare rilevanza nel contesto internazionale, delle loro dinamiche e delle principali esigenze strategiche e manageriali di specifiche imprese; (ii) permettere agli studenti di identificare funzioni e ruoli per un potenziale sbocco lavorativo e stabilire contatti con le imprese a questo fine; (iii) coinvolgere gli studenti su progetti concreti.</li> <li>- Rafforzare le competenze informatiche degli studenti.</li> <li>- Accrescere la partecipazione degli studenti in iniziative di "in-company training" che permettano agli studenti di ampliare la varietà delle imprese interessanti per uno sbocco lavorativo.</li> <li>- Coinvolgere una rappresentanza di studenti e docenti nel Comitato dei Direttori WBB per permettere l'identificazione congiunta di priorità di aggiornamento dell'offerta formativa o dei contenuti di specifici insegnamenti e per discutere insieme del coordinamento delle attività didattiche erogate dai 3 Atenei.</li> </ul>

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. Nel rimandare a tale 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 6,36 su 10);

- i risultati più recenti disponibili della rilevazione periodica sull'esperienza universitaria (edizione 2019-'20), nell'ambito della quale si raccolgono le opinioni dei laureandi anche sulle infrastrutture e i servizi di supporto usufruiti, confermano un quadro di valutazioni complessive<sup>19</sup> molto elevate per la maggior parte degli aspetti considerati (numerosi continuano ad essere gli item che registrano punteggi medi globali superiori a 8 su una scala da 1 a 10). Anche con riferimento all'unico aspetto che negli anni precedenti dava luogo a opinioni non soddisfacenti (ossia il funzionamento non adeguato del WiFi riscontrato in alcune residenze universitarie) i dati della rilevazione in esame mostrano punteggi di valutazione superiori o molto prossimi a 6/10, a dimostrazione del miglioramento delle percezioni in merito alla qualità di questo servizio (dopo l'intervento di rinnovamento della rete internet eseguito dall'Amministrazione dell'Ateneo in tutte le residenze universitarie già alcuni anni orsono), di cui gli studenti cominciano a dar conto con le opinioni rese al completamento del loro percorso formativo. Il quadro largamente positivo che emerge da quest'ultima survey è, del resto, confermato anche dai commenti e dai rilievi riportati dalle CPDS nelle loro relazioni annuali (per la precisione, nell'ambito del Quadro B di tali rapporti) e dalle considerazioni espresse dai Gruppi di Riesame dei CdS nell'ambito dei rispettivi rapporti ciclici.

In conclusione, alla luce di tutte le informazioni e le evidenze prese in esame con riferimento ai processi sin qui richiamati, il Nucleo è in grado di attestare 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 e di una corretta applicazione degli standard di qualità riconducibili al macro-indicatore R3.

## 2.2 Approfondimento di alcuni dati di performance dei CdS (aggiornati al 02.07.2022)

Ad integrazione dei commenti riportati al pt.A del precedente paragrafo (che si riferiscono ai dati calcolati al mese di giugno 2021), e in attesa di conoscere gli esiti del processo di monitoraggio delle performance dei CdS che confluirà nella compilazione e approvazione delle schede SMA 2022<sup>20</sup>, il Nucleo intende anticipare qui, come di consueto, alcune analisi e osservazioni sui dati più recenti espressi dagli indicatori che alimentano tali schede (aggiornati al mese di luglio 2022), soffermandosi in particolare su quelli che compongono il c.d. "set minimo" individuato dall'ANVUR nelle Linee Guida 2022 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 a più CdS.

Prima di ciò, il Nucleo ritiene comunque opportuno sottolineare le evidenze ampiamente positive che si possono ricavare, ancora una volta, dalla lettura trasversale degli indicatori riguardanti le aree dell'internazionalizzazione (**iC10, iC11, iC12**<sup>21</sup>) e dell'occupabilità (**iC06, iC07, iC26**) – ad ulteriore conferma di quanto già rimarcato a livello generale di Ateneo nel cap.1 – e, in aggiunta, la qualità della

<sup>19</sup> Riferite cioè alla totalità dei laureandi di tutti i CdS offerti dall'Ateneo. Si rammenta, 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 percorsi formativi (fatta eccezione per alcune lievi differenziazioni previste in virtù delle specifiche esigenze che caratterizzano i programmi magistrali rispetto ai corsi di I livello). 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 tenere conto di questi ultimi nelle analisi di *customer satisfaction* riguardanti i suddetti ambiti.

<sup>20</sup> Si ricorda, in proposito, che 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 settembre di ogni anno, mentre quella per l'approvazione definitiva delle schede da parte dei rispettivi Comitati di CdS è il 31 ottobre.

<sup>21</sup> Nonostante la riduzione dei valori assoluti di questi indicatori ascrivibile alle difficoltà di contesto esterno causate dalla pandemia (come già sottolineato all'interno del cap.1 della relazione – par.1.3).

ricerca dei docenti che insegnano nelle lauree magistrali (**iC09**): tutti questi parametri mostrano, infatti, valori superiori a quelli dei corrispondenti benchmark di riferimento esterni per tutti o per la gran parte dei CdS dell'Ateneo (come si ricava dal prospetto di sintesi riportato nella tab.2.4).

Tab. 2.4 – Indicatori per i quali i CdS Bocconi sovra-performano i benchmark di riferimento esterni (dati al 02.07.22)

Indicatore	Descrizione	Benchmark 1 (Atenei non telematici italiani)	Benchmark 2 (Atenei non telematici Area Nord-Ovest)
iC10 (anno 2020)	% di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso	Valori più alti per 20 CdS su 23	Valori più alti per 16 CdS su 23
iC11 (anno 2021)	% di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	Valori più alti per 17 CdS su 23	Valori più alti per 15 CdS su 23
iC12 (anno 2021)	% di studenti iscritti al 1° anno del corso di laurea e laurea magistrale che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	Valori più alti per 18 CdS su 23	Valori più alti per 18 CdS su 23
iC06 (anno 2020)	% di laureati triennali occupati a 1 anno dal Titolo	Valori più alti per tutti i CdS	Valori più alti per tutti i CdS
iC07 (anno 2020)	% di laureati magistrali occupati a 3 anni dal Titolo	Valori più alti per tutti i CdS	Valori più alti per 11 CdS su 12
iC26 (anno 2020)	% di laureati magistrali occupati a 1 anno dal Titolo	Valori più alti per tutti i CdS	Valori più alti per tutti i CdS
iC09 (anno 2020)	Valori dell'indicatore di Qualità della ricerca dei docenti per le lauree magistrali	Valori più alti per tutti i CdS	Valori più alti per tutti i CdS

Per quanto riguarda i 9 indicatori che l'ANVUR chiede di esaminare con maggiore attenzione (cfr. Tab. 2.5 che segue), il quadro che emerge dall'ultima rilevazione appare sostanzialmente sovrapponibile con quello dell'anno precedente (illustrato nella relazione dello scorso anno) per cui non si ritiene di dover aggiungere qui nuovi commenti. In sintesi, si possono richiamare le seguenti principali evidenze:

- L'insieme degli indicatori volti a monitorare la regolarità dei percorsi di carriera degli studenti (quali: **iC02**, **iC13**, **iC14**, **iC16bis**, **iC17** e **iC22**) mostrano, per tutti i CdS erogati dall'Università, performance superiori a entrambi i benchmark di riferimento esterni (rappresentati dai valori medi riferiti a tutti gli Atenei non telematici italiani e a quelli dell'area geografica Nord-Ovest), a conferma del fatto che l'efficiente organizzazione didattica che contraddistingue l'offerta formativa dell'Università, unita alla qualità degli studenti in ingresso, garantisce standard molto elevati in termini di prosecuzione e tempistiche degli studi.
- L'indicatore **iC19** (*percentuale di ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata*), esprime valori che risultano inferiori a quelli dei corrispondenti benchmark esterni per la quasi totalità dei CdS (con scostamenti negativi che in molti casi sono di entità superiore al 20%<sup>22</sup>). Come già più volte rimarcato dal Nucleo nelle precedenti relazioni annuali, queste sotto-performance generalizzate apparentemente rilevanti non sono da ritenersi critiche in quanto identificano una situazione strutturale frutto di precise scelte strategiche da molti anni perseguite dai vertici dell'Ateneo in tema di reclutamento di docenti che ha portato a inserire, nella "core faculty" dell'Università, figure a contratto assimilabili, a tutti gli effetti, a posizioni strutturate<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> Soglia suggerita dall'ANVUR per l'identificazione di situazioni di criticità relativi ai singoli Corsi di Studio.

<sup>23</sup> Si veda, al riguardo, anche quanto riportato nel par. 1.3-F della presente relazione.

Tab. 2.5 – Set “minimo” di indicatori selezionati da ANVUR e posizionamento relativo dei CdS Bocconi (dati al 02.07.22)

Indicatore	Descrizione	Benchmark 1 (Atenei non telematici italiani)	Benchmark 2 (Atenei non telematici Area geografica Nord-Ovest)
iC02 (anno 2021)	% di laureati entro la durata normale del corso	Valori sempre superiori per tutti i CdS	Valori sempre superiori per tutti i CdS
iC13 (anno 2020)	% di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire	Valori sempre superiori per tutti i CdS	Valori sempre superiori per tutti i CdS
iC14 (anno 2021)	% di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio	Valori sempre superiori per tutti i CdS	Valori sempre superiori per tutti i CdS
iC16BIS (anno 2020)	% di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno	Valori sempre superiori per tutti i CdS	Valori sempre superiori per tutti i CdS
iC17 (anno 2020)	% di immatricolati che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso corso di studio	Valori sempre superiori per tutti i CdS	Valori sempre superiori per tutti i CdS
iC19 (anno 2021)	% 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 <b>(18 su 24 con scostamenti negativi &gt; 20%)</b>	Valori inferiori al benchmark per 18 CdS su 24 <b>(12 su 24 con scostamenti negativi &gt; 20%)</b>
iC22 (anno 2020)	% di immatricolati che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del corso	Valori sempre superiori per tutti i CdS	Valori sempre superiori per tutti i CdS
iC27 (anno 2021)	Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo (pesato per le ore di docenza)	Valori migliori per 15 CdS su 24 <b>(scostamenti negativi &gt; 20% per 4 CdS: FIN, ESS, EMIT, PPA)</b>	Valori migliori per 21 CdS su 24 <b>(scostamenti negativi &gt; 20% per 2 CdS: ESS e EMIT)</b>
iC28 (anno 2021)	Rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti del primo anno (pesato per le ore di docenza)	Valori migliori per 14 CdS su 24 <b>(scostamenti negativi &gt; 20% per 5 CdS: Management, FIN, ESS, EMIT, PPA)</b>	Valori migliori per 19 CdS su 24 <b>(scostamenti negativi &gt; 20% per 3 CdS: Management, ESS, EMIT)</b>

- Gli indicatori **iC27** e **iC28**, che hanno come dimensione di riferimento sempre il corpo docente (raffrontato in termini numerici agli studenti iscritti ai CdS), esprimono, per alcuni Corsi, valori inferiori ai benchmark esterni (con scostamenti negativi che in casi isolati oltrepassano la soglia del 20% - come indicato nella tab. 2.5). Per spiegare i motivi delle sotto-performance che coinvolgono, anno dopo anno, una parte dei CdS dell’Ateneo è opportuno richiamare un aspetto di natura tecnica che tende ad incidere nel calcolo dei valori dei due indicatori: si tratta, nello specifico, del criterio utilizzato per imputare ai singoli percorsi di studio la “rosa” di insegnamenti opzionali comuni<sup>24</sup> che completano l’offerta didattica di I e II livello dell’Ateneo; tale criterio tiene conto, tra gli altri fattori, del “peso” che ciascuno di questi insegnamenti ha per i vari CdS in termini di studenti ad essi iscritti, determinando un’attribuzione che, per quanto corretta in linea di principio, non si traduce in una loro equa distribuzione tra i vari corsi di studio, con la conseguenza di dar luogo ad alcuni sbilanciamenti che impattano sul calcolo del denominatore dei due rapporti che compongono i suddetti indicatori<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> Si tratta di quegli insegnamenti che possono essere scelti a completamento del piano degli studi da tutti gli studenti iscritti ai programmi del medesimo ciclo formativo.

<sup>25</sup> Ciò avviene soprattutto con riferimento ai percorsi magistrali (che condividono una rosa più ampia di insegnamenti comuni rispetto ai percorsi triennali), per alcuni dei quali il numero di docenti equivalenti ad essi riconducibili può risultare decisamente più ridotto rispetto ad altri a causa del minor numero di insegnamenti opzionali corrispondentemente assegnati. Un ulteriore motivo che spiega la presenza, per alcuni CdS magistrali, 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 in particolare la LM-16, la LM-56 e la LM-62: i percorsi Bocconi appartenenti a tali classi (rispettivamente, FIN, ESS, EMIT e PPA), che presentano un numero di iscritti al I anno non elevato ma superiore ad una o a entrambe le medie esterne, tendono così a riportare strutturalmente valori dei due indici peggiori rispetto ai loro benchmark per il combinato disposto di un numeratore relativamente più alto e di un denominatore di entità poco consistente.

Per le ragioni sopra 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.

Tra i parametri relativi alla docenza che il Nucleo considera importante monitorare annualmente vi è, poi, 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, nel dettaglio dei singoli percorsi formativi mostra alcune situazioni altalenanti da un anno all'altro e un caso isolato in cui i valori risultano, ancora una volta, ampiamente inferiori al 100% (oltre che alle medie di riferimento di area geografica e nazionali). Nello specifico, avendo riguardo agli ultimi dati disponibili (2021), sono cinque i CdS che mostrano valori dell'iC08 < 100%:

1. BESS (88,8% – pari a 8 docenti su 9 totali);
2. CYBER (83,3% – 5 docenti su 6);
3. EMIT (75% - 3 docenti su 4);
4. BAI (85,7% – 6 docenti su 7 totali);
5. DSBA (66,7% – 4 docenti su 6).

Per i primi 3 Corsi elencati la situazione fotografata dall'indicatore è la medesima (al di là dei diversi valori percentuali espressi), con un solo docente di riferimento, tra quelli previsti, che non afferisce ad un settore di base o caratterizzante per il CdS considerato bensì ad un settore affine. Si tratta, in tutti e tre i casi, di situazioni che possono essere ritenute non meritevoli di particolare attenzione, in quanto frutto di scelte perlopiù estemporanee compiute nella definizione del gruppo dei docenti di riferimento per l'anno accademico 2021-'22 (soprattutto se si tiene presente che, negli anni precedenti, per questi tre CdS l'indicatore è sempre stato pari al 100%).

Con riferimento al triennio BAI, l'indicatore rivela, in realtà, un miglioramento della quota di docenti di riferimento appartenenti a SSD di base o caratterizzanti rispetto all'anno precedente (in cui era pari al 62,5% per la presenza di 3 docenti su 8 complessivi che non soddisfacevano tale condizione), che è la conseguenza degli interventi di reclutamento compiuti nel periodo più recente dall'Ateneo al fine di rafforzare la dotazione di docenti strutturati afferenti all'area quantitativa (che assume un rilievo centrale per il percorso triennale in Intelligenza Artificiale attivato nel 2020-'21), i quali hanno anche permesso di completare rapidamente il Piano di raggiungimento dei requisiti minimi di docenza (definito in fase di istituzione del CdS). L'unico programma che continua a riportare valori dell'iC08 piuttosto bassi (coincidenti con la soglia di 2/3 considerata da ANVUR come il livello di riferimento minimo che attesta la qualificazione dei docenti "dedicati" a un CdS) è il percorso magistrale DSBA. Anche per questo CdS, negli anni recenti, l'Università aveva avviato un percorso volto ad accrescere la dotazione di docenti di ruolo afferenti ai settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti (non rientranti tra quelli tipicamente "presidiati" dall'Ateneo), che ha portato nel 2020 da 3 a 4 le figure di riferimento aventi tali caratteristiche (permettendo all'indicatore di raggiungere la soglia minima del 66%). Da allora, però, non si sono riscontrati ulteriori progressi e nelle due ultime rilevazioni in ordine temporale il rapporto è rimasto fermo a 2/3 (pari a 4 docenti su 6). Sebbene questa proporzione non individui una situazione di criticità, il Nucleo raccomanda il direttore di DSBA e gli organi di governo accademici a proseguire nella direzione del rafforzamento dell'organico dei docenti di riferimento di questo percorso in modo da assicurare in tempi brevi il raggiungimento di un valore dell'indice iC08 più prossimo al 100%.

Per quanto attiene, infine, agli indici di soddisfazione dei laureandi (iC18 e iC25), un esame più granulare dei dati dell'ultima rilevazione disponibile consente di integrare il quadro generale descritto all'interno del cap.1 (par. 1.3-E) con alcuni elementi di distinguo riguardanti i singoli CdS, così riassumibili:

- per l'**iC25**: tralasciando le lievi oscillazioni in sù o in giù delle percentuali di laureandi soddisfatti rispetto ai valori della precedente rilevazione, le variazioni più marcate e degne di nota riguardano, in positivo, i percorsi EMIT e ACME (rispettivamente: da 88,3% a 93,5% e da 82,1% a 89,2%) e, in negativo, i CdS BEMACS, GIO (con riduzioni non rilevanti ma tali da portare i corrispondenti valori a posizionarsi al di sotto di quelli medi di riferimento nazionali e di area geografica) e, soprattutto, BIG, FIN e DSBA (che registrano cali più consistenti: dal 96,5% all'86,6% per il primo, dall'85,7% al 71,5% per il secondo e dall'88% al 75% per il terzo);
- per l'**iC18**: rispetto ai dati della precedente rilevazione, la quota di laureandi che, se potessero tornare indietro, si iscriverebbero nuovamente ai medesimi percorsi si mostra:
  - in aumento, in modo più o meno marcato, per i CdS CLEAM (da 61,4% a 66,7%), CLEACC (da 62% a 66%), PPA (da 56,6% a 64,6%), EMIT (da 70,2% a 80,4%), CLELI (da 56,7% a 73,7%) e CLMG (da 69,9% a 78,7%);
  - in calo, più o meno consistente, per i programmi CLEF (da 69,8% a 64,6%), BIG (da 66,3% a 56,7%), IM (da 69,3% a 62,4%), GIO (da 72,7% a 61,2%), FIN (da 70,1% a 57%) e DSBA (da 82,9% a 67,3%);
  - in ulteriore, per quanto lieve, riduzione rispetto a livelli già non elevati per i CdS BESS e Management (rispettivamente: da 58,4% a 57,2% e da 56,5% a 54,8%).

Dalle evidenze qui esposte il Nucleo può, innanzitutto, constatare con favore come alcune situazioni segnalate come meritevoli di attenzione all'interno del cap.5 della presente relazione (in cui sono stati esaminati i dati di soddisfazione riferiti alla precedente rilevazione – quella della coorte 2019-'20 – per via dei diversi tempi di redazione e consegna di questa prima parte del rapporto), siano sostanzialmente “rientrate” o abbiano mostrato sviluppi positivi: il riferimento è, nello specifico, ai percorsi triennali CLEAM e CLEACC e, soprattutto, ai corsi magistrali CLELI e PPA, per i quali le rispettive quote di laureandi soddisfatti per la scelta di studi compiuta sono tornate su livelli prossimi o superiori a quelli mediamente registrati a livello di Ateneo (facendo presupporre che i più bassi valori emersi dalla rilevazione 2019-'20 siano imputabili a fattori contingenti che hanno interessato solo quella specifica coorte di laureati). Per altro verso si rileva, invece, la conferma della permanenza di quote piuttosto ampie di laureandi del triennio BESS e del biennio Management che, potendo farlo, si iscriverebbero a percorsi differenti e l'emergere di trend discendenti (riguardanti entrambi gli indici di soddisfazione) per il corso triennale BIG e i percorsi magistrali FIN e DSBA.

In merito alle due situazioni già note, il Nucleo ha già avuto modo di esporre le ragioni plausibili di tali performance ed esprimere le proprie considerazioni all'interno del cap.5 (par.5.5) a cui si rimanda.

Per quanto riguarda i tre CdS che per la prima volta registrano un calo dei livelli di soddisfazione, il Nucleo invita i rispettivi direttori ad approfondire e, possibilmente, rimuovere con interventi ad hoc le cause che possono aver determinato un rapido cambiamento in negativo delle percezioni maturate da una consistente porzione di laureandi, oltre che a monitorare con attenzione l'eventuale perdurare di questo fenomeno con riferimento alle successive coorti di laureati.



## 2.3 Approfondimento sui CdS di recente attivazione.

In aderenza a quanto richiesto dall'ANVUR nelle "Linee Guida 2022 per la relazione annuale dei Nuclei di Valutazione", in questo paragrafo si riportano gli esiti del monitoraggio svolto sulle performance finora rilevabili dei due seguenti percorsi formativi più recentemente istituiti dall'Ateneo:

1. *Cyber Risk Strategy and Governance* (attivato per la prima volta nell'a.a. 2019-'20);
2. *Mathematical and Computing Sciences for Artificial Intellingence* (attivato per la 1ª volta nell'a.a. 2020-'21)<sup>26</sup>.

Per quanto concerne il primo CdS (che, appare opportuno ricordare, è un percorso interateneo erogato insieme al Politecnico di Milano) i dati più recenti degli indicatori che compongono la SMA (aggiornati al mese di luglio 2022) fanno emergere un quadro complessivo ampiamente soddisfacente: tutti i parametri relativi al set minimo selezionato da ANVUR (inclusi quelli relativi alla sostenibilità della docenza, ossia iC19, iC27 e iC28) riportano valori che si confermano molto positivi e superiori ai rispettivi benchmark di riferimento esterni; analogo discorso vale per altri indicatori non appartenenti a questo gruppo, come l'iC09 (che risulta pari a 1,6 sia nel 2019 che nel 2020), l'iC21 (stabile al 100% nei due anni di rilevazione) e i due indici di soddisfazione dei laureandi iC18 e iC25 (che evidenziano percentuali molto elevate e leggermente superiori alle medie di riferimento nazionali e di area geografica). Dell'andamento dell'iC08 (in calo dal 100% del 2020 all'83,3% del 2021) si è già detto nel precedente paragrafo 2.2., mentre con riferimento ai due indicatori che lo scorso anno evidenziavano performance "deboli" (quali: iC04 - *percentuale di studenti iscritti al primo anno laureati in altro Ateneo* – e iC12 - *percentuale di studenti iscritti al I anno del corso di laurea magistrale che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero*) si può osservare un consistente miglioramento dei valori tra il 2020 e il 2021 (rispettivamente, dal 23,7% a quasi il 43% per il primo e dal 52,6% a quasi il 167%). Come era stato ipotizzato dal Nucleo nella relazione dello scorso anno, questo andamento si può spiegare con la ridotta riconoscibilità che il percorso formativo aveva al di fuori dei due Atenei partner nei suoi primi anni di attivazione; a distanza di un anno, la notorietà del programma si è accresciuta e, con essa, anche la sua attrattività a livello sia nazionale che internazionale. In merito, infine, agli indicatori di internazionalizzazione (iC10 e iC11), i cui valori risultano prossimi o pari a 0, è opportuno segnalare che, in considerazione della particolarità del percorso di studio – che prevede un anno di frequenza al PoliMi e un anno in Bocconi - lo svolgimento di esperienze di studio all'estero non è incentivato né formalmente previsto. I due indici non assumono, pertanto, significatività per questo CdS.

Anche con riferimento al triennio BAI l'andamento degli indicatori fino ad oggi rilevabili appare decisamente favorevole nel suo complesso: se si esclude l'iC19 (che per le ragioni illustrate nel precedente par.2.2. assume valori piuttosto bassi e inferiori ai benchmark di riferimento esterni) tutti gli altri indici del set minimo ANVUR di cui sono disponibili dati evidenziano performance molto positive (con valori sempre più elevati rispetto ai livelli espressi dai rispettivi benchmark esterni, tranne che per l'iC28, che mostra dati in linea con questi ultimi). Anche per quanto riguarda gli altri indicatori della SMA, i dati emergenti dopo il 2° anno di attivazione del CdS sono tutti soddisfacenti (compreso l'iC08 - su cui ci si è soffermati in precedenza - che pur non esprimendo ancora una percentuale ottimale evidenzia un deciso miglioramento rispetto alla precedente rilevazione): tra essi merita sicuramente di essere segnalato il valore assunto dall'iC12 (superiore a 480%) che dimostra la spiccata proiezione internazionale che caratterizza questo percorso formativo.

---

<sup>26</sup> Per questi due CdS di recente attivazione l'esame degli aspetti riguardanti il *follow-up* delle raccomandazioni e dei suggerimenti formulati al termine del processo di accreditamento iniziale nonché l'attuazione del Piano di Raggiungimento dei requisiti minimi di docenza (eventualmente definito) è stato svolto dal Nucleo lo scorso anno e rendicontato nella relazione annuale 2020 (a cui si fa rinvio per ogni dettaglio).

## 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

Nel presente capitolo il Nucleo di Valutazione dà conto degli interventi sviluppati dai Dipartimenti dell'Ateneo sul fronte della pianificazione, dell'organizzazione e del monitoraggio dell'attività di ricerca nonché dei risultati conseguiti al fine di verificare il grado e la correttezza di attuazione dei processi di AQ in questo specifico ambito.

Nella Tab. 3.1 è riportato un 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<sup>27</sup>

Procedura	Origine	Periodicità	Owner	Finalità
1. Monitoraggio delle performance individuali	Interna	Annuale (rif.to 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. Verifica delle performance realizzate dalle strutture (Dip.ti e Centri di Ricerca)	Interna	Annuale (rif.to 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.) attraverso il monitoraggio di specifici set di KPI's (Tableau de Bord).
3. Definizione e monitoraggio degli obiettivi pluriennali dei Dipartimenti	Esterna e Interna	Def.: triennale Monitoraggio: annuale	Rettorato (Prorettori Ricerca e RU)	Individuare target precisi di sviluppo per ciascuna struttura e relative strategie di attuazione, 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) <sup>28</sup>	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 e, per aggregazioni successive, delle strutture di ricerca e degli Atenei, valutare progetti di Terza Missione.

Per quanto concerne le attività di Terza Missione (TM), come già segnalato nelle precedenti relazioni annuali, la loro gestione fa capo a diverse aree e unità organizzative e solo per una minima parte ai Dipartimenti<sup>29</sup>. Attualmente è in corso una revisione complessiva della gestione dei processi di AQ inerenti

<sup>27</sup> L'attività di valutazione esterna dei Dipartimenti (mediante peer review), presente nella tabella fino alla relazione dello scorso anno, è stata rimossa trattandosi di un'iniziativa attualmente sospesa (l'ultimo esercizio di questo tipo è stato condotto nel 2016 e per ora non sono in previsione nuove edizioni).

<sup>28</sup> Attualmente sospesa in attesa di indicazioni da parte di ANVUR per un nuovo schema di riferimento da utilizzare.

<sup>29</sup> A differenza di quanto avviene nella gran parte degli Atenei, se si escludono specifiche attività sviluppate a livello dipartimentale (quelle riconducibili al filone del "public engagement"), le iniziative di Terza Missione sono promosse e gestite da strutture ed uffici centrali dell'Università e, limitatamente agli interventi rivolti al *Life-Long Learning*, dalla Scuola di Direzione Aziendale (SDA Bocconi School of Management).

a quest'area, che (come già accennato all'interno del cap.1) ha portato di recente ad un aggiornamento della strategia di TM quale presupposto per la definizione di una specifica politica per la qualità e, parallelamente, per un'ampia riformulazione delle informazioni e degli indicatori previsti dal modello di scheda SUA-TMIS. Pur non essendo un ambito di attività riconducibile ai Dipartimenti, il Nucleo ha comunque deciso (in coerenza con l'indice fornito dall'ANVUR) di esaminare l'andamento degli indicatori della TM all'interno di questo capitolo.

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 d'azione e tempistiche di realizzazione 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<sup>30</sup>;
- 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 eventuali azioni migliorative, la cui efficacia viene verificata dal sistema di monitoraggio e controllo interno;
- può contare su adeguate strutture e servizi di supporto che assicurano un sostegno efficace all'attività di ricerca svolta e ai corsi di Dottorato<sup>31</sup>.

L'insieme di queste evidenze consentono 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 sviluppo dei Dipartimenti

Come già riportato nelle precedenti relazioni annuali, alla fine del 2020 è stato ridefinito il ruolo dei Dipartimenti in una logica riassumibile con l'espressione *"Autonomy vs. Accountability"*: da un lato a tali strutture è stata assegnata più autonomia nell'utilizzo dei fondi a disposizione, anche decentrando alcuni capitoli di budget (visiting professor, partecipazione al job market in funzione dell'hiring, etc.) in precedenza gestiti e ripartiti centralmente; dall'altro lato, l'utilizzo di questi fondi è stato subordinato alla fissazione di obiettivi specifici, quantificati in termini misurabili e inseriti nei Piani pluriennali di ciascuna

---

<sup>30</sup> A questo proposito è opportuno sottolineare che, solo dal 2020, l'Ateneo ha iniziato ad assegnare ai Dipartimenti fondi di una certa consistenza (con una prospettiva di incremento anno dopo anno) e una più ampia autonomia di spesa, accompagnati da coerenti meccanismi di *accountability*. In questo mutato contesto, ciascuna struttura dipartimentale può definire specifici criteri di ripartizione al proprio interno dei fondi ricevuti, in coerenza con la strategia di sviluppo definita.

<sup>31</sup> 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.

struttura. In aggiunta, il periodo di riferimento dei Piani dei Dipartimenti è stato fatto coincidere con la durata del mandato dei Direttori.

L'attività di pianificazione, suddivisa in due fasi (la prima consistente nello sviluppo di un'analisi di contesto e un'analisi SWOT accompagnate dalla declinazione di linee strategiche generali e la seconda nella definizione degli obiettivi specifici da conseguire, con l'indicazione di indicatori, target numerici, azioni previste e risorse necessarie) è stata completata solo nel corso del 2021; ciò in quanto l'approvazione del nuovo Piano Strategico di Ateneo (avvenuto a fine 2020) e la maggiore autonomia di spesa corrispondentemente assegnata ai Dipartimenti ha indotto, su indicazione degli organi di governo accademici, a rimandare di un anno lo sviluppo della seconda parte dei Piani, anche per permettere la definizione e approvazione di budget coerenti con gli obiettivi definiti (con l'indicazione delle risorse da allocare per ciascuna area di intervento). In considerazione di queste mutate tempistiche di svolgimento, l'orizzonte temporale effettivo dei Piani dei Dipartimenti è stato ridotto a due anni (2021 e 2022) e si è anche deciso di assegnare un carattere sperimentale a questo primo esercizio di pianificazione estesa ai principali ambiti di attività delle strutture dipartimentali (e non solo alla ricerca), al termine del quale sarà condotta una valutazione tesa a verificarne l'efficacia, l'efficienza e la presenza di eventuali criticità.

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi da perseguire, secondo lo schema definito dal PQA, sono state indicate quattro aree generali di intervento (oltre ad una residuale), all'interno delle quali ogni Dipartimento poteva selezionare i propri target specifici: *Faculty composition and diversity*, *Faculty Development (mentoring & training)*, *Research Outputs*, *Dissémination & Seminars*, *Other topics*. Ogni Dipartimento aveva la facoltà di scegliere indicatori specifici (anche differenti da quelli esemplificati), sulla base delle proprie caratteristiche e degli obiettivi proposti, e anche di decidere di non definire azioni e target per una determinata area (con l'eccezione di quella degli Output di Ricerca), se non individuata come prioritaria nell'ambito delle proprie linee strategiche generali<sup>32</sup>.

Dall'esame dei contenuti dei Piani predisposti il Nucleo ha potuto rilevare che, nell'insieme, i Direttori e le Giunte di Dipartimento hanno dato luogo ad una programmazione precisa, completa e coerente delle proprie azioni per il biennio considerato. Nella quasi totalità dei casi, infatti, è stata formulata una chiara (per quanto a volte sintetica) strategia da perseguire, accompagnata dalla definizione di obiettivi puntuali, con target quantitativi chiaramente definiti e indicatori appropriati (talvolta anche nuovi ed originali).

La maggiore autonomia prevista ha, inoltre, consentito ai Dipartimenti di scegliere le attività sulle quali investire, in coerenza con gli obiettivi esplicitati, riducendo l'ammontare di risorse destinate a iniziative non prioritarie.

Tali evidenze inducono il Nucleo a giudicare favorevolmente il modo in cui i Dipartimenti hanno tradotto in pratica i nuovi criteri di operatività definiti dagli organi di governo accademici, che dimostrano di favorire un più efficiente ed efficace processo di assegnazione delle risorse.

L'unica eccezione a questo quadro positivo riguarda il Piano predisposto dal Dipartimento di Finanza, che risulta molto sintetico e non completo in termini di definizione degli obiettivi da conseguire, essendo rinvenibili impegni precisi solo sul fronte del reclutamento di nuovi docenti, mentre nessun obiettivo è stato definito con riferimento alle altre tre aree indicate.

Al riguardo, il Nucleo sottolinea che il PQA, in sede di verifica della conformità dei Piani allo schema di riferimento fornito (con particolare riguardo alla definizione di obiettivi specifici per le diverse aree di intervento e all'appropriatezza degli indicatori selezionati per la misurazione del loro conseguimento), aveva già rimarcato questa inadeguatezza, dichiarando che *“L'unico Piano che si mostra carente [...] è quello predisposto dal Dipartimento di Finanza, dal momento che, se si esclude l'area del reclutamento di nuove risorse, non sono*

---

<sup>32</sup> Ad esempio, era possibile non inserire obiettivi, indicatori e target riguardanti il mentoring se non ritenuti necessari nuovi interventi in questo ambito.

stati esplicitati i target specifici che si prevede di raggiungere con riferimento ai vari obiettivi previsti (con l'unica eccezione riguardante il numero atteso complessivo di articoli pubblicati su riviste di fascia A+, che è stato fissato su un valore in linea con quello registrato nel precedente periodo triennale)<sup>33</sup>. Il PQA aveva anche segnalato la questione agli organi di governo accademici affinché valutassero la presenza di margini di manovra per apportare qualche integrazione al Piano sviluppato dal Dipartimento.

Nel prendere atto che nessuna variazione è stata successivamente apportata al documento originariamente predisposto, il Nucleo ritiene doveroso rimarcare, pur con l'attenuante del carattere sperimentale di questo esercizio di programmazione, il mancato rispetto da parte del Dipartimento di Finanza delle procedure interne e dei requisiti esterni previsti per il processo di definizione degli obiettivi e dei target quantitativi da conseguire nell'attività di ricerca. Alla luce di questo precedente, il Nucleo raccomanda gli organi di governo accademici di assicurarsi che, in occasione del prossimo ciclo di pianificazione pluriennale, tutti i Dipartimenti adottino un approccio conforme agli standard definiti e redigano documenti pienamente aderenti allo schema minimo predisposto dal Presidio di Qualità.

Tab. 3.2 – Azioni più ricorrenti previste per il conseguimento degli obiettivi definiti nei Piani Triennali 2020-'22 dei Dipartimenti

Azione	Frequenza*
<i>Faculty Development</i>	
Provide a good work environment	5
Improve mentoring	4
Adopt tenure criteria consistent with the field more than with other Bocconi Departments	2
<i>Research Outputs</i>	
Provide more assistance for Faculty (more Research Assistants)	2
Provide more assistance for Faculty (more Teaching Assistants)	2
Discuss teaching load changes with tenured faculty who do not publish research outputs	2
<i>Research Seminars</i>	
Increase No. of research seminars	5
Increase No. of brown-bag seminars	5
Enhance the visibility of research (Invite more participants to Department seminars)	4

(\*): N. Dipartimenti che hanno inserito l'azione indicata nei rispettivi Piani triennali.

### 3.3 Analisi degli indicatori relativi a Faculty, Ricerca e Terza Missione

Nella presente sezione il Nucleo intende soffermarsi, come di consueto, sull'analisi dell'andamento degli indicatori complessivi definiti da ANVUR e di quelli previsti dal Piano Strategico 2021-'25 (1° paragrafo) e sulle principali performance registrate dai singoli Dipartimenti (2° paragrafo).

#### 3.3.1 Indicatori ANVUR (Scheda annuale di Ateneo – Gruppo C) e di Piano Strategico

Relativamente al gruppo di indicatori ANVUR inerenti all'area della ricerca, gli unici dati aggiornati disponibili (release del 02.07.2022) riguardano i due seguenti indici:

- iAC3 – percentuale degli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo;
- iAC4 - quota di Professori e Ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo.

Il primo indicatore (**iAC3**) evidenzia che la quota di laureati Bocconi tra gli iscritti al I anno dei corsi di PhD è generalmente inferiore al 20%. Si tratta di un dato in linea con quello registrato negli anni precedenti e che si spiega con la politica da tempo adottata dall'Ateneo, in base alla quale i laureati dei corsi magistrali Bocconi che intendono proseguire gli studi con un Dottorato di Ricerca sono sollecitati

<sup>33</sup> Estratto del verbale della seduta del 14 febbraio 2022 (p.to 2 all'ordine del giorno).

a svolgere questo percorso presso altre prestigiose istituzioni all'estero, in modo da sperimentare un differente approccio didattico e per "internazionalizzare" il proprio curriculum. Dall'esame dei dati riportati nella Tab. 3.3 che segue si può rilevare come, negli ultimi 5 anni, la quota di dottorandi laureati in altri Atenei (in Italia o all'estero) non sia mai scesa al di sotto del 75% e si sia sempre mantenuta molto superiore ai valori benchmark esterni.

Per quanto riguarda il secondo indicatore (**iAC4**), l'ultimo dato disponibile mostra una sostanziale battuta d'arresto rispetto al trend degli anni precedenti (cfr. Tab. 3.4), che trova una spiegazione nel fatto che il 2021 può essere considerato un anno di transizione tra l'ultimo periodo di attuazione del Piano Strategico 2016-'20 (nel corso del quale l'Ateneo ha proceduto ad un consistente reclutamento di docenti – di livello sia junior che senior) e l'avvio del nuovo Piano 2021-'25, che comunque prevede ambiziosi target di crescita della Faculty anche attraverso l'assunzione di professori e ricercatori provenienti dall'esterno. È presumibile attendersi, dunque, una decisa ripresa dei valori dell'indicatore a partire dal 2022.

Tab.3.3 – *Andamento dell'indicatore iAC3 relativo ai dottorandi – periodo 2017-2021*

Indicatore	Anno	Valore Bocconi	Valore Medio Area Nord-Ovest	Valore Medio Italia
iAC3 – % degli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo	2021	80,8%	45,0%	46,3%
	2020	77,8%	45,6%	44,9%
	2019	91,3%	45,2%	45,7%
	2018	93,5%	44,9%	46,5%
	2017	82,8%	44,9%	45,7%

Tab.3.4 – *Andamento dell'indicatore iAC4 relativo al reclutamento dei docenti – periodo 2017-2021*

Indicatore	Anno	Num.	Den.	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	2021	2	6	33,3%	50,2%	51,0%
	2020	14	17	82,4%	50,2%	51,0%
	2019	7	11	63,6%	51,0%	51,3%
	2018	12	15	80,0%	54,8%	55,1%
	2017	13	14	92,9%	54,3%	53,5%

Passando all'esame degli indicatori ripresi dal Piano Strategico 2021-25 relativi alle aree Faculty, Ricerca e Terza Missione, nelle tabelle 3.5, 3.6 e 3.7 che seguono si riepilogano le modalità di calcolo e i rispettivi target che l'Università si prefigge di raggiungere per ciascuno di essi.

Con riferimento alle Risorse Umane, nel corso del 2021 è proseguita la ricerca e il reclutamento di nuovo personale docente e, a fine anno, la "Core Faculty" ha quasi raggiunto le 400 unità (+ 22 rispetto al 2020<sup>34</sup>). In particolare, dai dati della Tab. 3.8 (e dal confronto con i valori dell'anno precedente, riportati nella successiva Tab. 3.9) si rileva che:

- Per quanto riguarda l'**iPS6**, il numero complessivo dei membri della *Core Faculty* è pari a 398, mentre i membri della sola *Research Faculty* ammontano a 337; la crescita registrata nel 2021, rispettivamente di 22 e di 18 unità, appare in linea rispetto agli obiettivi fissati dal Piano Strategico, se si considera che per la *Core Faculty* il target sarà raggiunto se nei prossimi 4 anni il ritmo di crescita sarà di una media di 18 unità per anno e per la *Research Faculty* il conseguimento del target nel 2025 richiede un incremento di meno di 9 unità per anno.

<sup>34</sup> Rispetto all'indicatore iAC4 precedentemente commentato nell'incremento qui riportato si computano anche le assunzioni riguardanti posizioni di docenti a contratto (per le categorie che l'Università annovera comunque nella "core faculty").

- In merito all'**iPS7**, la Core Faculty internazionale raggiunge una quota del 23,6% a fine 2021 (che sale al 60% tra i docenti junior). Rispetto all'anno precedente, l'incidenza è cresciuta del 3,7%, una percentuale che, se mantenuta costante nei prossimi due anni, consentirebbe di raggiungere già nel 2023 il target del 30% fissato per il 2025.
- Relativamente all'**iPS8**, l'incidenza di donne tra i Professori Ordinari è cresciuta di un punto percentuale tra il 2020 e il 2021, in linea con l'obiettivo di raggiungere il 20% entro il 2025; l'incremento è dovuto all'assunzione dall'esterno di una Professoressa ed alla promozione interna di un'altra docente.
- Se si considera, infine, l'ultimo indicatore di questo gruppo (**iPS9**), la percentuale dello staff amministrativo con esperienza internazionale è aumentato dal 22,2% al 25,2% nel corso del 2021; anche in questo caso l'obiettivo fissato dal Piano Strategico (30%) potrebbe essere raggiunto anche prima del 2025 se il ritmo di crescita dovesse mantenersi costante nei prossimi anni.

Tab. 3.5 – Indicatori selezionati per misurare il conseguimento degli obiettivi del Piano Strategico 2021-'25 – Area Risorse Umane

N.	Indicatore	Obiettivo Strategico correlato	Target 2025
iPS6	<b>N. membri della Core Faculty (di cui: N. componenti della Research Faculty)</b>	<i>Aumentare il n. di docenti che compongono la Faculty stabile dell'Università</i>	470 (di cui: 370 Research Faculty)
iPS7	<b>% docenti internazionali nella Core Faculty [N. docenti nella Core Faculty con cittadinanza estera / N. docenti nella Core Faculty]</b>	<i>Accrescere ulteriormente l'internazionalizzazione della Faculty</i>	30%
iPS8	<b>% donne tra i Professori Ordinari</b>	<i>Ridurre il gender gap presente nella Faculty</i>	20%
iPS9	<b>% Staff con esperienza internazionale [Somma FTE Staff con almeno 6 mesi di esperienza di studio o lavoro all'estero / Somma FTE Staff]</b>	<i>Accrescere ulteriormente l'internazionalizzazione dello Staff</i>	30%

Tab. 3.6 – Indicatori selezionati per misurare il conseguimento degli obiettivi del Piano Strategico 2021-'25 – Area Ricerca

N.	Indicatore	Obiettivo Strategico correlato	Target 2025
iPS10	<b>N. Grant internazionali di ricerca attivi (es. ERC, H2020)</b>	<i>Accrescere le risorse a disposizione per la ricerca</i>	59
iPS11	<b>Budget medio annuo disponibile per i Dipartimenti</b>		€ 300 K
iPS12	<b>Somma delle risorse annue messe a disposizione come fondi di ricerca individuali</b>		€ 2.700 K

Tab. 3.7 – Indicatori selezionati per misurare il conseguimento degli obiettivi del Piano Strategico 2021-'25 – Area Terza Missione

N.	Indicatore	Obiettivo Strategico correlato	Target 2025
iPS13	<b>N. Alumni "attivi" [N. Alumni che hanno effettuato donazioni a Bocconi + N. Alumni che partecipano come volontari alle iniziative della Community + N. Alumni che partecipano alle iniziative della Community (senza ripetizioni)]</b>	<i>Aumentare la partecipazione alle iniziative della Bocconi Alumni Community (BAC)</i>	5.000
iPS14	<b>N. Alumni "donor" [N. Alumni che hanno fatto donazioni in favore dell'Ateneo]</b>	<i>Aumentare l'impegno degli Alumni a favore degli studenti capaci e meritevoli</i>	3.000
iPS15	<b>Investimenti in B4I (cumulati) [Somma degli investimenti esterni nelle Startup "accelerate" da B4i]</b>	<i>Divenire, con B4i, un hub per innovazione e imprenditorialità</i>	€ 20 Mln

Tab. 3.8 – Consistenza della “Core” Faculty dell’Ateneo per categoria (dati al 31.12.2021)

Categoria	Numerosità al 31/12/21	Di cui: Internazionali		Di cui: Donne	
		N.	%	N.	%
Professori Ordinari	118	20	16,9%	19	16,1%
Professori Associati	109	13	11,9%	40	36,7%
Assistant Professor	85	51	60,0%	27	31,8%
Ricercatori Universitari	21	-	-	10	47,6%
Distinguished Professor <sup>35</sup>	4	4	100%	-	-
<b>Totale Research Faculty</b>	<b>337</b>	<b>88</b>	<b>26,1%</b>	<b>96</b>	<b>28,5%</b>
Lecturer <sup>36</sup>	46	1	2,2%	23	50,0%
Adjunct Professor <sup>37</sup>	13	5	38,5%	5	38,5%
Professor o Practice <sup>38</sup>	2	-	-	-	-
<b>Totale Teaching Faculty</b>	<b>61</b>	<b>6</b>	<b>9,8%</b>	<b>28</b>	<b>45,9%</b>
<b>Totale Core Faculty</b>	<b>398</b>	<b>94</b>	<b>23,6%</b>	<b>124</b>	<b>31,2%</b>

Tab. 3.9 – Consistenza della Core Faculty al 31/12/2020 per categoria

Categoria	Numerosità al 31/12/20	Di cui: Internazionali		Di cui: Donne	
		N.	%	N.	%
Professori Ordinari	113	17	15,0%	17	15,0%
Professori Associati	110	10	9,1%	40	36,4%
Assistant Professor	70	39	55,7%	21	30,0%
Ricercatori Universitari	22	-	-	10	45,5%
Distinguished Professor	4	4	100%	-	-
<b>Totale Research Faculty</b>	<b>319</b>	<b>70</b>	<b>21,9%</b>	<b>88</b>	<b>27,6%</b>
Lecturer	44	1	2,3%	24	54,5%
Adjunct Professor	12	4	33,3%	5	41,7%
Professor o Practice	1	-	-	-	-
<b>Totale Teaching Faculty</b>	<b>57</b>	<b>5</b>	<b>8,8%</b>	<b>29</b>	<b>50,9%</b>
<b>Totale Core Faculty</b>	<b>376</b>	<b>75</b>	<b>19,9%</b>	<b>117</b>	<b>31,1%</b>

Riguardo agli indicatori previsti per l’area della Ricerca, è possibile innanzitutto osservare che l’Università ha già raggiunto il primo target riguardante il numero di Grant internazionali di ricerca (**iPS10**): nel corso del 2021, infatti, i Centri di Ricerca dell’Ateneo hanno gestito 60 progetti (uno in più rispetto all’obiettivo fissato per il 2025) per un finanziamento complessivo (pluriennale) di 36,8 milioni di €.

La suddivisione dei progetti per tipologia di ente finanziatore è la seguente:

- 20 dall’European Research Council (ERC);
- 21 relativi a Horizon 2020;
- 4 da altri organismi UE;
- 6 da fondazioni;

<sup>35</sup> 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.

<sup>36</sup> 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.

<sup>37</sup> 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.

<sup>38</sup> Professionisti con esperienza in settori di rilievo per l’Ateneo che svolgono attività didattica e di ricerca (quest’ultima, generalmente di tipo applicato).



- 4 da agenzie nazionali estere;
- 4 da centri studi attivi presso altre università;
- 1 da una multinazionale.

Relativamente agli altri due indicatori atti a misurare gli obiettivi di finanziamento interno della ricerca, la situazione alla fine del 2021 è così riassumibile:

- **iPS11:** grazie allo spostamento di attività e fondi ai Dipartimenti (già richiamato al par. 3.2), per l'a.a. 2021-22 tali strutture hanno avuto a disposizione, mediamente, un budget di €270K (il 90% di quanto previsto a fine Piano). L'incremento delle risorse che l'Ateneo dovrà destinare nei prossimi anni non sarà comunque irrilevante, tenuto conto che all'inizio del 2022 è stato costituito un nuovo Dipartimento di Computer Science.
- **iPS12:** i fondi individuali di ricerca sono aumentati da €1.832K nel 2020 a €1.949K nel 2021 (+6,4%); si tratta di un incremento in linea con quello dell'organico dei docenti, che avrà un effetto cumulativo sugli anni successivi<sup>39</sup>.

Con riferimento all'area della Terza Missione, gli indicatori selezionati dal Nucleo tra quelli definiti nel Piano Strategico riguardano due ambiti:

- la Bocconi Alumni Community (BAC), che conta un numero molto elevato di membri (oltre 130.000) di cui l'Ateneo intende accrescere il commitment nei confronti della comunità bocconiana e dell'Alma Mater;
- l'acceleratore Bocconi for Innovation (B4i) costituito alla fine del 2019 con l'obiettivo di divenire un importante *hub* per lo sviluppo e il finanziamento delle *startup*, per il quale il Piano Strategico ha definito un obiettivo preciso in termini di fondi che la struttura dovrà raccogliere entro la fine del 2025.

Per quel che concerne gli Alumni, gli sforzi della Direzione amministrativa ad essi dedicata e le attività sviluppate dalla BAC (eventi, conferenze, servizi di sviluppo personale e professionale, etc.) hanno consentito di portare il numero di Alumni attivi (**iPS13**) da 3.173 nel 2020 a 3.831 nel 2021, un progresso consistente che fa sì che il target di 5.000 previsto per il 2025 possa essere raggiunto senza particolari difficoltà. Nello stesso periodo, il numero degli Alumni donor (**iPS14**) è cresciuto del 7% (da 1.300 a 1.392). Se l'incremento proseguisse con questo ritmo nei prossimi anni il target fissato dal Piano Strategico (pari a 3.000) non sarebbe raggiunto. Pur considerando positivo l'incremento realizzato, se si tiene conto delle difficili condizioni di contesto che hanno caratterizzato il 2021, sarà in ogni caso necessario compiere ulteriori sforzi per migliorare il trend negli anni a venire, anche alla luce del fatto che i prossimi anni non si prospettano rosei dal punto di vista economico.

Con riferimento all'indicatore relativo a B4i – *Bocconi for Innovation* (**iPS15**), le startup che hanno usufruito dei programmi di pre-accelerazione e accelerazione messi a disposizione da questa struttura hanno beneficiato di circa 7 milioni di € raccolti negli anni 2020 e 2021. Si tratta, indubbiamente, di un dato positivo che costituisce un segnale incoraggiante per il futuro, anche in considerazione del graduale incremento del numero di nuove imprese seguite da B4i.

---

<sup>39</sup> Si consideri, infatti, che le assunzioni avvenute nel 2021, decorrendo generalmente dal mese di settembre, si riflettono sulle assegnazioni dei fondi relativi a quell'anno solo per 4 mesi.

### 3.3.2 Indicatori interni (Tableau de Bord dei Dipartimenti)

In continuità con le relazioni degli ultimi 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 noto come "Tableau de Bord dei Dipartimenti"<sup>40</sup>.

Poiché la dimensione e l'articolazione della Core Faculty sono già state prese in esame nel paragrafo precedente (con riferimento agli indicatori iPS6, iPS7 e iPS8), l'analisi che segue si concentrerà sui soli aspetti relativi alla ricerca.

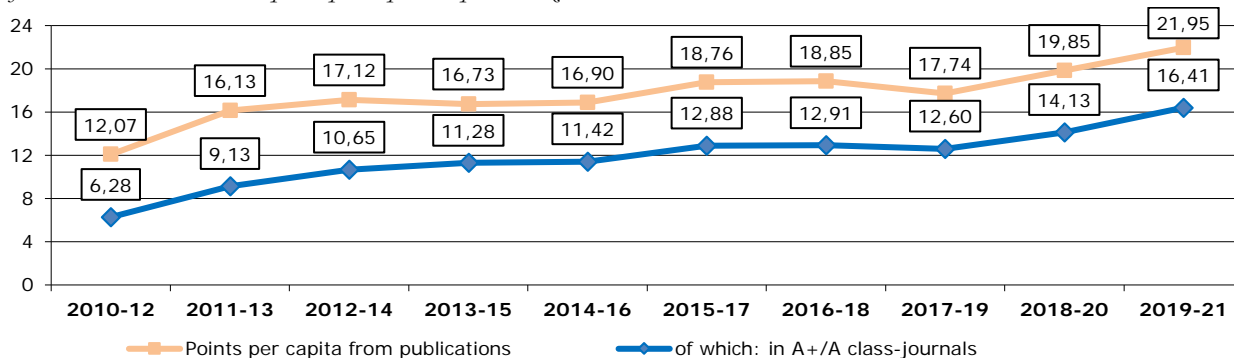
#### Produttività scientifica

Nel corso degli ultimi anni la produttività complessiva espressa dall'Ateneo ha continuato a crescere: come si rileva dal grafico 3.1, relativamente all'area Economico-Statistica i punti pro-capite assegnati per gli output di ricerca<sup>41</sup> sono passati, nell'ultimo decennio, da 12,07 del triennio 2010-12 a 21,95 del triennio 2019-'21 (+82%). Per l'area Giuridica (grafico 3.2 a pagina seguente) negli ultimi 8 anni<sup>42</sup> si evidenzia un aumento ancora più consistente (97%, da 4,58 a 9,04).

È possibile osservare 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 +161% per l'area Economico-Statistica (da 6,28 a 16,41 – cfr. grafico 3.1) e a +191% per le Scienze Giuridiche (da 1,98 a 5,77 – cfr. grafico 3.2).

Come già rimarcato nelle precedenti relazioni annuali, questi risultati dimostrano il successo delle politiche di reclutamento e di sviluppo della Faculty junior portate avanti negli anni dall'Ateneo.

Grafico 3.1 – Serie storica dei punti pro-capite da pubblicazioni – area Economico-Statistica<sup>43</sup>



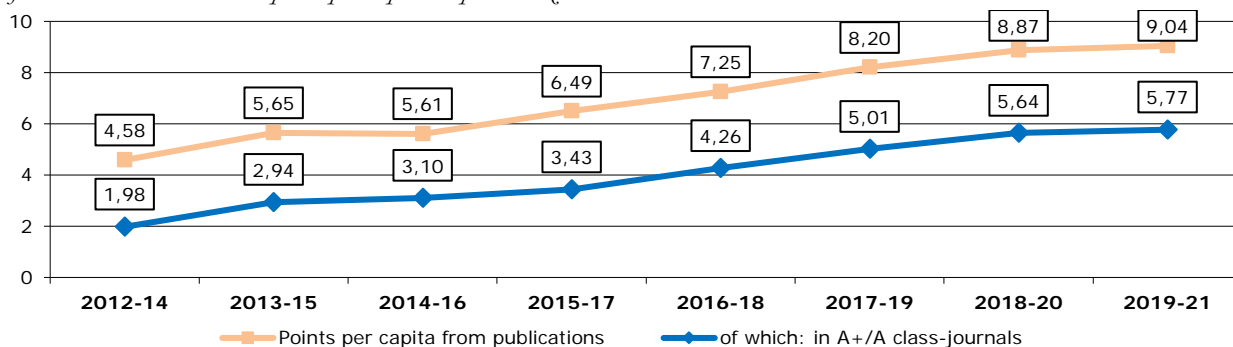
<sup>40</sup> Si ricorda che i dati dei *Tableau de Bord* dei Dipartimenti vengono esaminati annualmente in sede di Consiglio Accademico e dal loro esame possono essere definiti specifici interventi e azioni di miglioramento.

<sup>41</sup> 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.

<sup>42</sup> 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.

<sup>43</sup> Si tenga presente che nell'analizzare l'andamento dei risultati relativi alla ricerca scientifica, per la maggior parte delle variabili considerate i dati degli indicatori sono calcolati su base triennale, così come avviene per la verifica delle performance individuali.

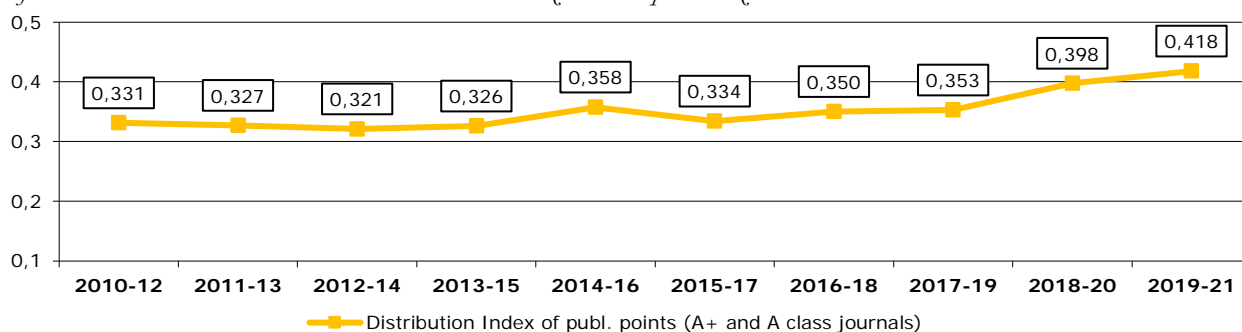
Grafico 3.2 – Serie storica dei punti pro-capite da pubblicazioni – area Giuridica



### Grado di 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)<sup>44</sup>. I dati riportati nel grafico 3.3. mostrano come il trend nel corso degli anni continui ad essere in miglioramento, effetto di una generale crescita del numero di componenti della Research Faculty che pubblicano in sedi di prestigio. L'andamento non è tuttavia sempre regolare: l'indice tende, infatti, ridursi a seguito dell'assunzione di un buon numero di docenti di profilo *junior* che hanno conseguito da poco il PhD per poi riprendere a crescere negli anni successivi, man mano che questi docenti iniziano a pubblicare su sedi di prestigio.

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

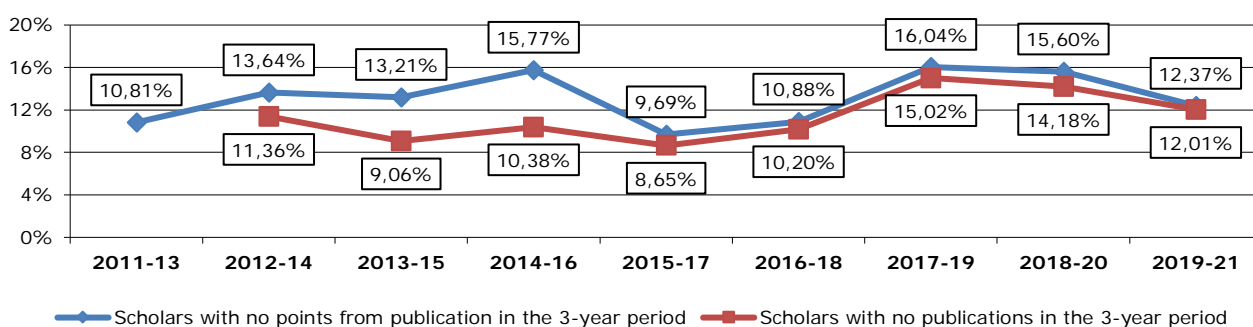


Tra i parametri costantemente monitorati dall'Ateneo vi è poi anche quello relativo al numero di docenti che risultano privi di prodotti scientifici o senza punti per le pubblicazioni realizzate negli ultimi tre anni<sup>45</sup>. Avendo riferimento all'ultimo periodo (2019-21) tali docenti rappresentano circa il 12% del totale della Core Faculty (cfr. grafico 3.4 a pagina seguente). Se si analizza più in dettaglio la composizione di questo dato emerge che un terzo di essi (9 su 35) risultava aver realizzato delle pubblicazioni nella precedente rilevazione. Considerata la relativa stabilità della percentuale di inattivi si può dedurre che vi sia una certa quota di docenti la cui produzione scientifica subisce un arresto in un determinato momento (per motivi personali o lavorativi) per poi riprendere nel periodo successivo. Alla luce di tali elementi, il Nucleo ha pertanto ritenuto utile, come fatto nella precedente relazione annuale, concentrare l'attenzione sugli inattivi "sistematici" (cfr. Tab. 3.10 a pagina seguente).

<sup>44</sup> 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 vicini 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*.

<sup>45</sup> 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).

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



Tab. 3.10 – Distribuzione dei docenti risultati inattivi sul fronte scientifico sia nella rilevazione 2020 (periodo: 2018-2020) che nella rilevazione 2021 (periodo: 2019-2021)

Categoria	Contratto a tempo pieno		Contratto a tempo definito		Totale	
	N.	Età media	N.	Età media	N.	Età media
Ordinari	1	63	3	62,7	4	62,8
Associati	7	57,4	5	61,6	12	59,2
Ricercatori	4	55,8	2	55	6	55,5
Assistant Professor	4	36,3			4	36,3
<b>Totale</b>	<b>16</b>	<b>52,1</b>	<b>10</b>	<b>60,1</b>	<b>26</b>	<b>53,5</b>

Come si può notare dai dati qui riepilogati, circa il 15% del totale di questi docenti (4 su 26) è costituito da Assistant Professor, docenti giovani che spesso hanno bisogno di alcuni anni prima di iniziare a pubblicare (e, in particolare, a pubblicare su riviste di prestigio, come richiesto dall'Ateneo). Trattandosi comunque di posizioni assunte a tempo determinato, gli Assistant Professor che non realizzano un'adeguata produzione scientifica entro la scadenza del contratto non soddisfano le condizioni previste per la promozione di carriera.

Per quanto riguarda i 22 docenti di ruolo:

- 10, tra cui 3 Professori Ordinari su 4, sono a tempo definito; presumibilmente in questi casi, l'attività didattica e l'esposizione esterna prevalgono su quella scientifica;
- 8 sono Professori a tempo pieno, con un'età media (63 anni per l'Ordinario e 57 per gli Associati) nettamente più elevata della media Bocconi delle stesse categorie (rispettivamente, 54 e 51 anni): assunti, quindi, da diverso tempo, in un periodo in cui l'Ateneo riservava maggiore attenzione alla didattica piuttosto che alla ricerca;
- 4 sono Ricercatori, con un'età media di 56 anni, per i quali vale lo stesso discorso fatto per i professori a tempo pieno.

Si può, quindi, concludere che i docenti inattivi fanno sostanzialmente capo a 2 categorie:

- Temporanei: docenti di ruolo che solo nell'ultima rilevazione sono risultati senza pubblicazioni e Assistant Professor;
- Orientati alla formazione: docenti 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 ore<sup>46</sup> o partecipando attivamente all'organizzazione di insegnamenti multi-classe o producendo materiali didattici).

Di tali categorie solo l'ultima evidenzia 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. Peraltro, come si può notare dalla Tab. 3.2 al par. 3.2, alcuni Dipartimenti hanno previsto nell'ambito dei rispettivi Piani di sviluppo azioni specifiche rivolte ai docenti inattivi (ad esempio ridefinendo i carichi didattici, in modo da lasciare più spazio alla ricerca): anche tali interventi dovrebbero, nel tempo, incidere positivamente ai fini della riduzione della loro incidenza.

### 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).

Dai dati riepilogati nei grafici 3.5 e 3.6 si può facilmente osservare che nell'arco dell'ultimo decennio il numero delle citazioni è triplicato, mentre il valore dell'indice H medio, pur con una crescita ovviamente più graduale (data la natura dell'indicatore) è quasi raddoppiato. Come già ricordato nelle precedenti relazioni, questi risultati costituiscono 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 medie ricevute da ciascun docente appartenente alla Research Faculty nei precedenti 3 anni

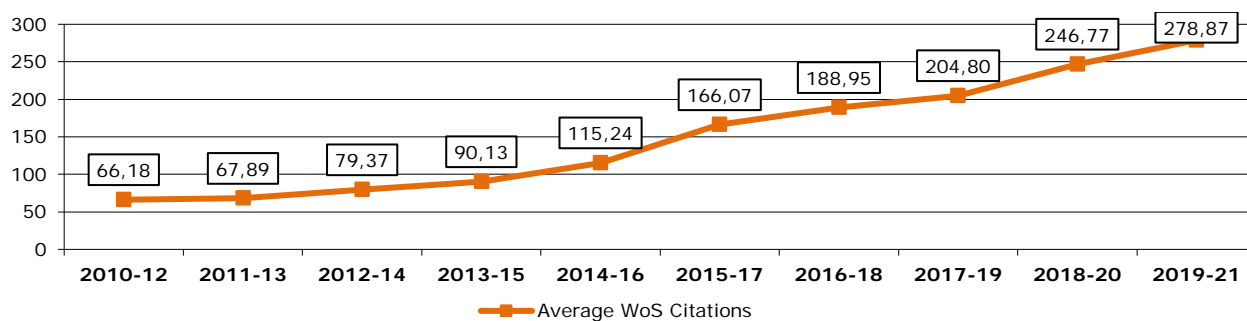
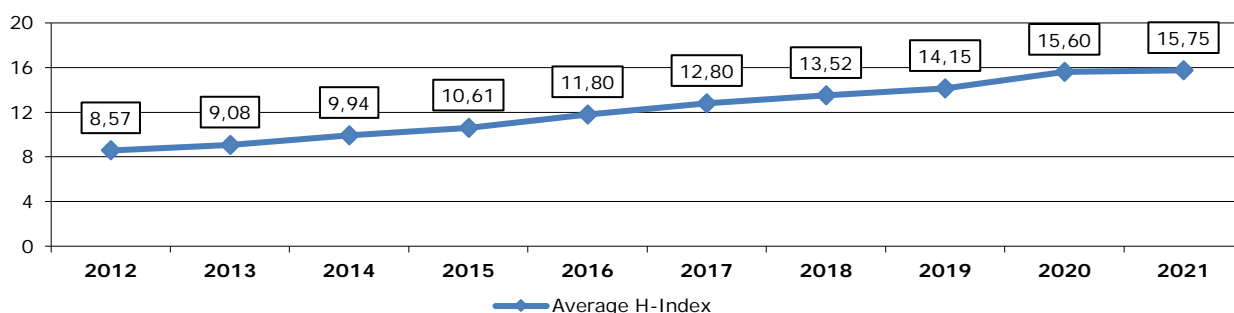


Grafico 3.6 – Serie storica dell'indice H medio del corpo docente



<sup>46</sup> 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.

### 3.4 Risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-2019

Nei mesi immediatamente precedenti la stesura della presente relazione sono stati resi noti i risultati della terza edizione del programma nazionale VQR, relativo al quinquennio 2015-2019. Prima di esaminarli sinteticamente, il Nucleo ritiene utile richiamare le principali differenze metodologiche di quest'ultimo esercizio di valutazione rispetto alla precedente edizione, che hanno riguardato:

1. Il numero di pubblicazioni del periodo da sottoporre per ogni Dipartimento: N. docenti \* 3, con un massimo di 4 lavori di uno stesso docente, mentre nella precedente edizione la regola era 2 pubblicazioni per ogni docente<sup>47</sup>. La VQR 2015-19 ha richiesto, pertanto, il conferimento di un maggior numero di prodotti scientifici permettendo comunque la possibilità di “coprire” i lavori mancanti della Faculty meno produttiva con lavori in eccesso di quella più “fertile”.
2. Il metodo di valutazione degli output scientifici: *peer review* “informata” (ossia con la possibilità di tenere conto dei valori assunti dagli indicatori bibliometrici) per tutte le aree disciplinari, mentre nella precedente edizione poteva essere, a seconda delle aree, la *peer review* o l'applicazione di meccanismi bibliometrici.

Nel complesso, l'Università Bocconi ha conferito il 98% dei prodotti richiesti, una percentuale superiore rispetto a quelle riscontrato nelle precedenti tornate della VQR (2011-14: 91%, 2004-10: 95,5%)<sup>48</sup>. Come si evince dai dati riportati nella Tab. 3.11, solo il Dipartimento di Finanza non ha raggiunto il numero minimo di prodotti previsto, mentre due delle 8 strutture (DEC e IUS) hanno scelto di conferire il numero massimo di prodotti (senza usufruire degli “sconti” previsti).

Tab. 3.11 – VQR 2015-2019: Docenti coinvolti e prodotti conferiti

Dipartimento	(A) Docenti coinvolti	(B) Min. # di prodotti (riduzioni)	(C=Ax3) Max # di prodotti	(D) # di slot confermati	(E) # di prodotti conferiti	(F=E-D) Delta
ACC	24	59	72	59	59	0
ECO	36	91	108	91	91	0
FIN	46	128	138	128	109	-19
MNT	56	144	168	144	144	0
MKT	20	45	60	45	45	0
DEC	26	62	78	78	78	0
SPS	54	143	162	162	162	0
IUS	50	140	150	150	150	0
<b>Totale</b>	<b>312</b>	<b>812</b>	<b>936</b>	<b>857</b>	<b>838</b>	<b>-19</b>

Tab. 3.12 – VQR 2015-2019: Valutazione dei prodotti conferiti

Area	# Prodotti attesi	% Prod. A	% Prod. B	% Prod. C	% Prod. D	% Prod. E
13a – Sc. Economiche e Statistiche	267	61,05%	22,10%	10,11%	3,37%	3,37%
13b – Sc. Economico-Aziendali	378	48,15%	17,2%	13,49%	10,85%	10,32%
12 – Sc. Giuridiche	150	28%	40,67%	23,33%	6,67%	1,33%
14 – Sc. Politiche e Sociali	27	66,67%	18,52%	3,7%	7,41%	3,7%
2 – Sc. Fisiche	15	60%	33,33%	6,67%	0%	0%
Altro	1	-	-	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>838</b>	<b>49,46%</b>	<b>23,30%</b>	<b>13,74%</b>	<b>7,41%</b>	<b>6,09%</b>

<sup>47</sup> Come per le precedenti edizioni, sono stati comunque previsti degli “sconti” per le risorse entrate in ruolo dopo il 2016, per i titolari di cariche istituzionali o per altri casi particolari (es. maternità).

<sup>48</sup> La maggiore aderenza è da ricondurre anche a quanto sopra indicato in merito alle diverse regole di selezione dei prodotti.

Guardando ai risultati conseguiti dall'Ateneo e dalle sue strutture di ricerca, così come desumibili dal rapporto pubblicato dall'ANVUR, i prodotti conferiti hanno registrato valutazioni mediamente molto positive: oltre il 60% degli output delle aree 13a, 14 e 2 e quasi la metà di quelli dell'area 13b sono stati inseriti nella fascia di punteggio più elevata (A)<sup>49</sup>.

Questi dati sembrerebbero esprimere un miglioramento delle performance rispetto alla precedente edizione – in cui l'area 13 (non ancora suddivisa nei due sotto-insiemi a e b) aveva registrato un numero di prodotti in fascia A pari al 50%; tuttavia, la differente modalità adottata per la selezione dei prodotti oggetto di valutazione rispetto alla VQR 2011-'14 non rende del tutto comparabili i risultati.

Applicando ad ogni output valutato il punteggio della categoria a cui è esso stato assegnato (A, B, C,...), l'ANVUR ha inoltre provveduto a calcolare delle graduatorie nazionali per ciascuna area scientifico-disciplinare che, distinte per categorie dimensionali, sono costruite in base al valore assunto dal seguente indice sintetico:

R: somma punteggi conseguiti / N. output attesi  
 rapportato, a sua volta, alla media nazionale dell'area<sup>50</sup>.

Nei ranking così costruiti (cfr. Tab.3.13), Bocconi figura al 1° posto (nelle rispettive categorie dimensionali) per le aree 13a, 12 e 14 mentre figura al 4° posto per l'area 13b. Nella precedente edizione della VQR Bocconi era risultata prima nell'area 13 (unita) e seconda nell'area 12.

Il risultato non molto positivo conseguito in una delle aree tradizionalmente più rappresentative per Bocconi è da ascrivere essenzialmente all'incidenza dei prodotti scientifici conferiti che sono stati valutati in fascia E (oltre il 10% rispetto a quote mai superiori al 2% registrate dalle istituzioni che si sono collocate su un livello più in alto nel ranking); ciò ha influito sul risultato finale nonostante la percentuale di prodotti collocati in fascia A (48%) sia molto elevata e superiore a quelle delle altre Università della propria categoria.

Come già fatto per la precedente VQR, procedendo per aggregazioni successive l'ANVUR ha poi predisposto una graduatoria generale - sempre basata sull'indice R - delle istituzioni partecipanti al programma di valutazione nazionale, distinte per tipologia (Atenei Statali – Scuole Speciali – Atenei Non Statali) e per dimensione. Pur tenendo presenti i limiti di questo esercizio (che confronta istituzioni con ambiti di studio differenti), il Nucleo rileva con soddisfazione come l'Università Bocconi si collochi al 1° posto tra le Università Non Statali di maggiori dimensioni (cfr. Tab. 3.14 che segue).

Tab. 3.13 – VQR 2015-2019: Ranking per Aree

Area	Indice R	Indice Ra	Indice Rb	Categoria Struttura	Ranking	Ranking VQR 11-14
13a	1,21	1,26	1,19	Molto Grande	1	1
13b	1,17	1,13	1,27	Molto Grande	4	
12	1,12	1,10	1,12	Grande	1	2*
14	1,47	-	1,33	Piccola	1	-
2	1,07	-	1,06	Piccola	5	-

(\*): Nella VQR 2011-14 Bocconi figurava tra le "Piccole strutture" per l'area Giurisprudenza; i ranking 2011-14 e 2015-19 fanno, pertanto, riferimento a due differenti insiemi di istituzioni.

<sup>49</sup> La Scala dei punteggi assegnati ai prodotti è la seguente: A - Eccellente ed estremamente rilevante (punti: 1); B - Eccellente (punti: 0,8); C - Standard (punti: 0,5); D - Rilevanza sufficiente (punti: 0,2); E - Scarsa rilevanza o non accettabile (punti: 0).

<sup>50</sup> L'indice è suddiviso tra Ra (R relativo al personale che ha mantenuto lo stesso ruolo nel periodo 2015-19) ed Rb (R relativo al personale che è stato assunto o ha conseguito avanzamenti di carriera nel periodo).

Tab. 3.14 – VQR 2015-2019: Ranking delle Università Non Statali di maggiori dimensioni

Ateneo	Indice R	Categoria Struttura	Ranking
<b>Milano Bocconi</b>	<b>1,2</b>	<b>Molto Grande</b>	<b>1</b>
Milano San Raffaele	1,19	Molto Grande	2
Bolzano	1,11	Molto Grande	3
Milano Cattolica	1,03	Molto Grande	4
Roma Biomedico	1,01	Molto Grande	5

Nel Rapporto ANVUR sono, infine, disponibili le graduatorie costruite tenendo conto delle performance registrate dai singoli Dipartimenti (di tutte le Università, statali e non) nelle aree di rispettiva pertinenza. I risultati relativi alle strutture dipartimentali dell'Ateneo (riepilogati nella Tab.3.15 a pagina seguente) sono così riassumibili:

- Per l'area 13a, la categoria “Strutture Molto Grandi” è sostanzialmente dominata dai Dipartimenti Bocconi, che occupano il 1° posto (con ECO), il 3° (con DEC) e il 5° (con SPS);
- Per l'area 13b i Dipartimenti MNT e MKT si collocano al 1° posto delle rispettive categorie;
- Per l'area 14 il Dipartimento SPS guida la classifica tra le “Strutture Molto Grandi”;
- I Dipartimenti DEC (area 13a e 2) e IUS (area 12) registrano ottimi piazzamenti nelle rispettive categorie (tra il 3° e il 7° posto);
- Il Dipartimento ACC si colloca poco sopra la metà classifica tra le “Strutture Molto Grandi” per l'area 13b (un risultato anch'esso positivo se si considera il consistente avanzamento compiuto rispetto al ranking della VQR 2011-'14);
- Il Dipartimento FIN si posiziona al 15° posto (su 59 strutture di grandi dimensioni) per l'area 13a e nella coda della graduatoria della categoria “Strutture Molto Grandi” per l'area 13b (a cui afferisce il 70% dei prodotti conferiti).

Tab. 3.15 – VQR 2015-2019: Ranking dei Dipartimenti

Dip.to	Area	% Prod. nell'Area	Indice R	Indice Ra	Indice Rb	Cat. Struttura	Ranking	Ranking VQR 11-14
ECO	13a	100%	1,25	1,37	1,16	M. Grande	<b>1 / 64</b>	12 / 131
MNT	13b	87%	1,40	1,45	1,40	M. Grande	<b>1 / 51</b>	4 / 48
	13a	13%	1,33	-	1,22	Grande	<b>2 / 59</b>	
MKT	13b	100%	1,56	1,75	1,42	Grande	<b>1 / 46</b>	19 / 131
DEC	13a	80%	1,23	1,17	1,19	M. Grande	<b>3 / 64</b>	10 / 131
	2	20%	1,07	-	1,06	Grande	<b>7 / 41</b>	
SPS	13a	42%	1,17	1,29	1,19	M. Grande	<b>5 / 64</b>	1 / 48
	13b	40%	1,20	1,19	1,26	M. Grande	<b>10 / 51</b>	
	14	18%	1,47	-	1,33	M. Grande	<b>1 / 56</b>	
IUS	12	100%	1,12	1,12	1,1	M. Grande	<b>6 / 63</b>	4 / 167
ACC	13b	100%	1,06	1,06	1,10	M. Grande	<b>21 / 51</b>	69 / 131
FIN	13a	29%	1,10	1,16	-	Grande	<b>15 / 59</b>	27 / 48
	13b	71%	0,75	0,54	1,12	M. Grande	<b>45 / 51</b>	



Sul risultato poco brillante, e in peggioramento rispetto a quello della precedente edizione della VQR, conseguito dal Dipartimento di Finanza (che ha pesato sul posizionamento complessivo registrato nell'area 13b), ha contribuito in maniera rilevante il fatto che i docenti afferenti a tale struttura abbiano conferito un numero di prodotti inferiore rispetto a quello minimo previsto (109 rispetto a 128, cfr. Tab. 3.11). È possibile ritenere che su tale ridotto apporto abbiano inciso, da una parte, la presenza di una quota di docenti del Dipartimento scarsamente attivi sotto il profilo della ricerca e maggiormente esposti alle attività didattiche e, dall'altra, le ambizioni di una componente della faculty più giovane che, puntando a pubblicazioni internazionali su riviste di fascia elevata, tende a rarefare nel tempo il proprio contributo di ricerca.

In ogni caso il Nucleo invita gli organi competenti dell'Ateneo ad approfondire le ragioni di un simile fenomeno, che si concentra in modo particolare all'interno del Dipartimento di Finanza, e ad indagare se vi siano ulteriori strumenti da mettere in campo per incentivare i docenti meno attivi sul fronte scientifico a fornire un maggiore contributo allo sviluppo della ricerca di qualità dell'Ateneo.

## Cap. 4 - Audizioni dei CdS e dei Dipartimenti

### 4.1 Cadenza e strutturazione delle audizioni

Come più volte sottolineato nelle precedenti relazioni annuali, il Nucleo di Valutazione ha definito un approccio allo svolgimento delle audizioni dei CdS e dei Dipartimenti che si basa sul principio (sostenuto dall'organismo di valutazione dell'Università Bocconi fin da quando l'ANVUR ha deciso di introdurre questo adempimento nell'ambito del sistema AVA) che gli audit devono essere considerati come uno strumento di ascolto e verifica diretta da utilizzare in maniera mirata e non generalizzata, coinvolgendo di volta in volta quelle strutture per le quali si ritiene opportuno o necessario, in virtù di ragioni ben precise, condurre analisi più approfondite delle condizioni e delle modalità con cui vengono applicati i processi di AQ.

È questo il motivo per cui non è mai stata 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 che regolamentano lo svolgimento delle audizioni individuano, comunque, un numero minimo di interventi da realizzare annualmente (almeno un audit relativo a un CdS e uno riguardante un Dipartimento, a meno che non siano rinvenibili elementi di criticità inerenti ad un numero superiore di strutture). In assenza di situazioni problematiche la scelta del CdS o del Dipartimento da audire può tenere conto di eventuali cambiamenti di rilievo intervenuti nel periodo recente (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, in ultima analisi, è lasciata alla discrezione del Nucleo<sup>51</sup>.

Per maggiori dettagli sulle modalità operative di organizzazione, gestione e svolgimento degli audit si rimanda alle due specifiche procedure del sistema di AQ interno attualmente in vigore<sup>52</sup>.

### 4.2 Sintesi degli esiti delle audizioni svolte nel 2021

Nel corso del 2021 il Nucleo di Valutazione ha deciso di condurre una sola audizione, avente ad oggetto il Corso di laurea in *Economic and Social Sciences* (BESS), e di rimandare al 2022 l'avvio degli audit delle strutture dipartimentali, considerando opportuno attendere che fossero trascorsi almeno 6 mesi dall'approvazione dei rispettivi Piani triennali di sviluppo (che, in realtà, come già indicato nel cap.3 – par. 3.2 - hanno coperto il biennio 2021-22 e sono stati approvati sul finire del 2021) così da poter eseguire una più compiuta verifica

---

<sup>51</sup> 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.

<sup>52</sup> “Procedura per lo svolgimento delle audizioni dei Corsi di Studio dell'Università Bocconi” e “Procedura per lo svolgimento delle audizioni dei Dipartimenti dell'Università Bocconi”.

dello stato di attuazione delle strategie in essi definite nonché del corretto svolgimento del collegato processo di riesame annuale<sup>53</sup>.

Per quanto riguarda la scelta operata per l'audizione dei CdS, il Nucleo ha preliminarmente verificato che nessuno dei percorsi attivi presentasse situazioni di criticità tali da rendere necessario un approfondimento in qualche modo "obbligato" mediante verifica diretta. Di conseguenza, ha deciso di concentrare la propria attenzione sul corso triennale BESS in considerazione delle seguenti motivazioni:

- Ampia revisione del CdS attuata negli anni recenti, comprensiva di cambio di denominazione e lingua di erogazione (con conseguente modifica di ordinamento entrata in vigore nell'a.a. 2017-'18);
- presenza di un valore dell'indicatore iC24 (percentuale di abbandoni dopo N+1 anni) elevato ed anche in crescita negli ultimi anni, su cui incide in modo determinate la cospicua quota di cambi di corso di laurea al termine del I anno<sup>54</sup>;
- svolgimento in tempi piuttosto recenti (luglio 2020) di una consultazione in itinere degli stakeholder del CdS;
- disponibilità di un rapporto di riesame ciclico di recente approvazione (gennaio 2021).

L'audit, tenutosi in presenza il 26 novembre 2021, ha permesso di accertare che il CdS applica in maniera complessivamente adeguata, e con modalità e strumenti consolidati, i processi di AQ relativi all'area della formazione, nel rispetto dell'impianto procedurale e di strumenti definiti dal PQA. In particolare, dalla documentazione esaminata e dalle evidenze raccolte durante i colloqui svolti il Nucleo ha avuto prova:

- dell'attenzione riservata dalla direzione e dal gruppo di AQ all'ascolto dei principali stakeholder del CdS e alla presa in carico delle indicazioni di miglioramento più significative da essi formulate;
- dell'impegno riservato al costante aggiornamento dell'offerta formativa in modo che essa possa riflettere le conoscenze disciplinari più avanzate;
- della dotazione di risorse di docenza adeguate alle esigenze del CdS (con particolare riguardo agli aspetti di internazionalizzazione) e al passo con le evoluzioni tecnologiche e metodologiche della didattica.

Avendo accertato un sostanziale corretto funzionamento dei meccanismi di AQ all'interno del CdS e la chiara consapevolezza da parte della direzione e del gruppo di AQ degli aspetti sui quali intervenire per permettere il miglioramento di alcuni ambiti di performance che non appaiono ancora ottimali, il Nucleo non ha espresso particolari raccomandazioni al termine dell'audit, ma si è limitato a formulare isolate indicazioni, le principali delle quali sono così riassumibili:

1. alla direzione del CdS ha raccomandato di proseguire con ulteriore impegno nell'azione, già in parte intrapresa, di veicolare, attraverso i principali canali di comunicazione e nell'ambito delle iniziative promozionali e di orientamento in ingresso, messaggi volti a rimarcare le specificità del CdS e i contenuti che lo contraddistinguono, in modo da evitare il più possibile fraintendimenti ascrivibili alla denominazione del programma o la creazione di false aspettative da parte dei potenziali studenti che possano indurre a lasciare il CdS per iscriversi ad altri percorsi formativi;
2. alla Dean della Scuola Undergraduate ha espresso l'invito a considerare, nella prospettiva di una revisione dei criteri di selezione degli studenti candidati ad iscriversi ai corsi di laurea, la possibilità di differenziare i test di verifica delle conoscenze iniziali in base alle caratteristiche e ai contenuti dei

---

<sup>53</sup> Il primo audit di una struttura dipartimentale è stato svolto dal Nucleo nel mese di giugno 2022 e ha riguardato il Dipartimento di Management & Tecnologia. Dei suoi esiti e del relativo processo di follow-up attivato (tuttora in corso) si darà conto nella prossima relazione annuale.

<sup>54</sup> Per le motivazioni alla base di tale fenomeno (che di recente si è ampiamente ridimensionato) si rimanda a quanto riportato nel cap. 2 della relazione (par. 2.1).

diversi programmi offerti, identificando così cluster specifici di CdS per i quali prevedere percorsi di selezione ad hoc. Questa soluzione, applicata al BESS e ad altri programmi che si contraddistinguono per il loro “taglio” più quantitativo, oltre ad assicurare un processo di selezione più “targetizzato”, permetterebbe anche un più chiaro riconoscimento esterno delle prerogative dei vari percorsi formativi e delle attitudini e propensioni personali da considerare in fase di *application*.

Tali indicazioni, inserite nel rapporto di audit che è stato consegnato ai rispettivi destinatari alla fine del mese di dicembre 2021, sono state opportunamente prese in carico e, a distanza di alcuni mesi dallo svolgimento dell'audizione, sono stati forniti al Nucleo i seguenti riscontri:

1. Con riferimento alla raccomandazione rivolta al CdS, la direttrice del percorso ha comunicato di essersi impegnata, nei mesi successivi al ricevimento del rapporto di audit, su due fronti al fine ridurre il fraintendimento degli studenti sui contenuti del Corso di Laurea. La prima azione, di più immediata realizzazione, è stata quella di ribadire con forza, nell'ambito delle iniziative promozionali e di orientamento, il peso rilevante che gli strumenti matematici e statistici hanno nello studio dell'economia (intesa come "economics") e, di conseguenza, l'approccio fortemente quantitativo che caratterizza il BESS. Ciò è stato fatto non solo in occasione delle presentazioni del percorso formativo durante gli “*Open Days*”, ma anche nell'ambito di altre iniziative rivolte agli studenti prospettici, in particolare quella denominata “*Numbers*” (evento dedicato alla scoperta della matematica e delle sue possibili applicazioni in economia e finanza), la “*Knowledge Week*” (settimana estiva di orientamento dedicata agli studenti che frequentano il 3° e il 4° anno di Scuola Superiore in Italia) e la “*Bocconi Summer School*” (per la parte rivolta sempre agli studenti di Scuola Superiore). La seconda linea di intervento segnalata dalla direttrice del BESS ha riguardato l'avvio di una discussione, in seno al CdS, volta a promuovere un cambiamento dell'attuale denominazione del CdS, che da “*Bachelor in Economic and Social Sciences*” dovrebbe trasformarsi in “*Bachelor in Economic and Statistical Sciences*”. Ciò nella convinzione che la presenza di “*Social Sciences*” nell'attuale denominazione del Corso può creare confusione negli studenti che si avvicinano a questo percorso formativo, i quali nella maggior parte dei casi non sono consapevoli dell'appartenenza dell'economia alla famiglia delle scienze sociali. Ci si è resi conto, infatti, che il senso originario del messaggio che si voleva comunicare con l'attuale denominazione (quello, cioè, di una contaminazione tra l'economia e le altre scienze sociali, quali sociologia, politologia, storia economia, psicologia, basata su un comune approccio fortemente quantitativo) non arriva in modo corretto agli studenti e, per questo motivo, si sta valutando di eliminare dalla denominazione del CdS il riferimento alle scienze sociali e di rimarcare il ruolo centrale che le discipline statistiche ricoprono all'interno del percorso di studio, i cui strumenti e le cui metodologie sono utilizzati nella gran maggioranza degli insegnamenti del BESS.
2. Riguardo all'invito espresso alla Dean della Scuola Undergraduate, quest'ultima ha reso noto al Nucleo che il tema della differenziazione dei test di ingresso per specifici percorsi di I livello è stata ampiamente dibattuta negli ultimi mesi in seno agli organi di governo accademici. La linea prevalsa, però, è stata quella di mantenere una omogeneità del test di ingresso, anche in considerazione del fatto che gli studenti che si candidano possono scegliere fino a quattro percorsi diversi in fase di domanda di ammissione. Ciò nonostante si è deciso di introdurre degli elementi di differenziazione per alcuni programmi (segnatamente, il triennio BAI e il quinquennio in Giurisprudenza), consistenti nell'applicazione, per il BAI, di una soglia minima di punteggio da conseguire relativamente alle domande di matematica che compongono il test di ammissione e, per Giurisprudenza, in una diversa ponderazione dei punteggi delle varie parti del test. La Dean della Scuola Universitaria ha precisato che questi interventi di differenziazione sono attualmente in corso di sperimentazione e nel prossimo

futuro è possibile che si adottino approcci simili per altri programmi caratterizzati da un taglio fortemente quantitativo, come il BESS.

Nell'apprezzare la considerazione assegnata ai rilievi formulati il Nucleo osserva come le iniziative attuate dalla direzione del CdS costituiscano un'ulteriore dimostrazione del giusto approccio adottato nella gestione dei processi di AQ e dell'importanza riconosciuta agli spunti di miglioramento ricevuti.

## Cap. 6 - Raccomandazioni e suggerimenti

Alla luce della verifica di un'adeguata ed efficace applicazione complessiva dei processi di Assicurazione Qualità nei vari ambiti accademici presidiati, di cui si è dato conto nei precedenti capitoli della relazione, il Nucleo ritiene di non dover rivolgere raccomandazioni di particolare rilievo all'Ateneo. Nelle pagine che seguono si forniscono, pertanto, solo alcune mirate segnalazioni e specifici inviti indirizzati agli organi di governo accademici o a determinati attori del sistema di AQ interno, che derivano da puntuali evidenze emerse dall'analisi dei vari aspetti presi in esame all'interno del rapporto e dalle corrispondenti considerazioni già formulate nelle sezioni pertinenti. Per garantire un'omogeneità di approccio, le une e gli altri saranno riportate in modo distinto per ciascun ambito di riferimento in cui si articola il sistema di AQ. Nell'espone tali nuove indicazioni, si darà anche conto degli effetti che hanno prodotto le raccomandazioni e gli inviti espressi 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

Con riferimento a questo ambito generale, nella relazione dello scorso anno il Nucleo aveva esortato l'Ateneo a completare alcune attività chiave avviate sul fronte dell'AQ della Terza Missione (in particolare: l'operazione di censimento delle principali iniziative sviluppate, la definizione di un set di specifici indicatori con i quali monitorare l'andamento di tali attività, l'aggiornamento di un documento di riepilogo della strategia relativa alla Terza Missione perseguita dall'Università).

A distanza di un anno il Nucleo riscontra con soddisfazione come tutte le azioni indicate siano state portate a termine tra la fine del 2021 e l'inizio del 2022: in particolare, dopo il completamento del censimento delle iniziative rilevanti, attraverso il quale sono state messe a fuoco anche quelle più attinenti ai "filoni" considerati strategici (in base ai macro-obiettivi definiti nel Piano quinquennale di Ateneo 2021-'25), uno degli interventi promossi dalla cabina di regia costituita per guidare il processo di riesame periodico del sistema di AQ (di cui si è detto nel cap.1, pag.12) è stato quello di predisporre un documento che esplicitasse la strategia dell'Ateneo per la Terza Missione e l'Impatto Sociale, enucleando i macro-obiettivi individuati su questo fronte nell'ambito del Piano Strategico 2021-'25 e associando ad essi le azioni prioritarie da sviluppare nei prossimi anni per il conseguimento dei target quantitativi previsti.

Conseguentemente alla stesura del documento di strategia, sempre nell'ambito dei lavori della cabina di regia è stato anche avviato il processo di definizione di una Politica per la Qualità specifica per la Terza Missione mentre la direzione *Planning, Control & Valuation* dell'Università ha provveduto ad alimentare le diverse sezioni della *Scheda Unica Annuale della Terza Missione e Impatto Sociale* (SUA-TMIS) prevista dall'ANVUR, con tutte le informazioni richieste per ciascuno dei quadri in cui essa si articola (compresi quelli aventi ad oggetto "filoni" di attività non rientranti tra quelli considerati strategici dall'Università) e anche con l'indicazione degli strumenti predisposti per il monitoraggio dei risultati.

Nel prendere atto delle attività sviluppate nei mesi recenti, il Nucleo si limita ad invitare l'Ateneo a proseguire nel percorso intrapreso così da completare la messa a punto della documentazione di AQ relativa alla Terza Missione.

In merito agli altri aspetti riguardanti il sistema di AQ di Ateneo il Nucleo non ha particolari osservazioni né inviti da rivolgere agli organi di governo accademici.

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

Sul fronte dell'AQ dei CdS, nella relazione dello scorso anno il Nucleo aveva rilevato la presenza di un quadro complessivo ampiamente favorevole e ciò lo aveva indotto ad esprimere soltanto un invito all'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”*. Tale invito scaturiva dalla constatazione della presenza di valori ancora non soddisfacenti dell'indice iC08 (“percentuale di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzante per CdS di cui sono docenti di ruolo”) per questi due CdS. Come si è avuto modo di osservare nell'ambito del cap.2 della relazione (pag.35), i dati più recenti disponibili mostrano un miglioramento consistente del rapporto per il triennio BAI (da 62,5% a 85,7%) mentre per il biennio DSBA esso resta fermo al 66,7% (corrispondente alla soglia di riferimento considerata minima dall'ANVUR per attestare la qualificazione dei docenti “dedicati” a un CdS).

Alla luce di queste evidenze il Nucleo, pur sottolineando che non si tratta di una situazione critica, raccomanda il direttore di DSBA e gli organi di governo accademici a proseguire nella direzione del rafforzamento dell'organico dei docenti di riferimento di questo percorso in modo da assicurare in tempi brevi il raggiungimento di un valore dell'indice iC08 più prossimo al 100%.

Per quanto concerne gli altri indicatori di performance, in aggiunta a quanto indicato nel pt.C che segue (che si riferisce alle osservazioni espresse nell'ambito del cap.5 della relazione, in cui si prendono in esame i dati delle rilevazioni svolte nell'anno precedente, per via delle diverse tempistiche di stesura e trasmissione all'ANVUR di questa parte del rapporto), una novità rilevante, emersa dall'ultima indagine svolta, è il calo consistente delle quote di laureandi soddisfatti (indicatori iC18 e iC25) nell'ambito di tre percorsi di studio (BIG, FIN e DSBA<sup>55</sup>). A tal riguardo, il Nucleo ritiene opportuno formulare ai direttori dei tre CdS l'invito ad approfondire e, possibilmente, rimuovere con interventi ad hoc le cause che possono aver determinato un rapido cambiamento nelle percezioni maturate da una consistente porzione di laureandi, oltre che a monitorare con attenzione l'eventuale perdurare di questo fenomeno con riferimento alle successive coorti di laureati.

## C. Rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei laureandi (rif. Cap.5)

Con riferimento a quest'area specifica, i rilievi espressi dal Nucleo nella relazione 2020 si erano concentrati su due fronti:

- Calo progressivo della partecipazione degli studenti alla rilevazione sulla didattica impartita negli insegnamenti, in relazione al quale il Nucleo aveva suggerito all'Ateneo di valutare l'adozione delle seguenti iniziative:
  - 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;
  - 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

---

<sup>55</sup> Cfr. cap.2 (pag.36).

delle Scuole o dello stesso Rettore, da proiettare a cura dei docenti all'inizio delle attività didattiche di ciascun semestre accademico.

- Permanenza di valori non elevati dell'indicatore iC18 per alcuni percorsi di studio sia triennali che biennali: a questo riguardo il Nucleo aveva raccomandato 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

Il Nucleo può rilevare con favore come su entrambi i temi l'Ateneo abbia dato seguito, in modo piuttosto aderente, alle indicazioni espresse avviando gli interventi di seguito sintetizzati:

- Come già richiamato nel cap.1 (pag.13), nei primi mesi del 2022 i Dean delle tre Scuole (Undergraduate, Graduate e Giurisprudenza) hanno condotto una consultazione all'interno dei rispettivi Consigli di Scuola per raccogliere pareri e indicazioni sulle possibili misure in grado di incentivare sensibilmente la partecipazione degli studenti alle rilevazioni delle opinioni sulla didattica. In questa occasione è stato anche chiesto ai rappresentanti degli studenti che siedono in tali organi di esporre le loro idee sui motivi all'origine dell'"*appeal*" calante che contraddistingue questa *survey*. Le risposte fornite al riguardo sono catalogabili in due ordini di fattori: il primo relativo alla procedura di compilazione, ritenuta complessa anche a causa della numerosità degli item che compongono il questionario riservato agli studenti frequentanti, e il secondo riguardante una non chiara comprensione degli effettivi utilizzi che l'Ateneo fa delle opinioni raccolte attraverso questa rilevazione. Per rispondere al primo input riguardante gli aspetti contenutistici, il PQA ha rapidamente avviato un processo di revisione della traccia del questionario in uso per dar luogo ad un formato decisamente più snello (si veda, in proposito, quanto riportato a pag.13 del cap.1). In merito alla seconda possibile ragione di fondo, il PQA ha recentemente deciso di attivarsi per la predisposizione di un breve videomessaggio da parte del Rettore<sup>56</sup> con cui illustrare in modo chiaro e diretto a tutti gli studenti le finalità della *survey* e l'importanza di una diffusa e convinta partecipazione in considerazione degli effetti che le opinioni raccolte hanno nei processi di miglioramento dell'attività didattica. Questa iniziativa, già prevista con riferimento all'edizione 2022-'23, va esattamente nella direzione suggerita dal Nucleo (cfr. pt.1b).
- I Dean delle Scuole Undergraduate e Graduate hanno invitato i direttori dei CdS di rispettiva afferenza a rimarcare ulteriormente, durante i diversi momenti e le varie iniziative di orientamento organizzate (a partire dagli "*Open Day*"), le specificità che contraddistinguono ciascun percorso formativo e l'importanza che ogni studente valuti con attenzione le differenziazioni esistenti in termini di contenuti e di caratteristiche dei profili previsti in uscita nella definizione dell'ordine di preferenza dei CdS da riportare in sede di domanda di ammissione.

Per quanto riguarda le indicazioni per il futuro, quelle espresse dal Nucleo nella I parte della relazione annuale 2021 (approvata dal Nucleo nel mese di aprile u.s.), sono così riassumibili:

1. Per far fronte alla ridotta partecipazione degli studenti alle rilevazioni delle opinioni sulla didattica:
  - a. continuare a promuovere momenti di confronto con gruppi di studenti e/o loro rappresentanti, anche nell'ambito dei consessi "ufficiali" (come le sedute dei Consigli di Scuola), per approfondire le impressioni che essi hanno in merito alla minore e meno convinta

---

<sup>56</sup> Che sarà caricato nei giorni immediatamente precedenti lo svolgimento delle rilevazioni sul sito internet dell'Università e all'interno delle principali piattaforme elettroniche utilizzate dagli studenti, quali l'*Agenda yoU@B* e *BlackBoard*.



partecipazione alle rilevazioni sulla didattica organizzate dall'Ateneo ed eventualmente individuare modalità più efficaci per stimolare un contributo attivo e responsabile.

- b. valutare un intervento di rinnovamento delle modalità di presentazione della survey agli studenti, ad esempio attraverso un video con grafiche e animazioni da mostrare all'inizio delle attività didattiche di ciascun semestre o in prossimità della data di avvio delle rilevazioni.
  - c. compiere una riflessione sull'eventuale opportunità di rivedere le politiche sin qui attuate che prevedono di non utilizzare meccanismi di incentivazione o costrizione alla compilazione dei questionari allo scopo di evitare il rischio che tassi di compilazione contenuti – come quelli registrati nelle ultime edizioni – diano luogo a risultati non pienamente attendibili in termini di rappresentatività delle opinioni raccolte.
2. In merito al calo consistente della quota di laureandi dei CdS CLELI E PPA che ritengono di aver fatto la scelta di studi giusta, invito ai rispettivi direttori a monitorare con attenzione il fenomeno per verificare se sia l'effetto di situazioni contingenti o se sia, invece, il segnale di un trend al quale far fronte con interventi specifici.
  3. Sull'utilizzo dei risultati delle valutazioni, pur non rilevando criticità e apprezzando l'impegno profuso da buona parte della Faculty nel comunicare agli studenti - all'inizio delle attività didattiche di ciascun semestre - esempi concreti di utilizzo delle opinioni raccolte tramite i questionari, il Nucleo invita il Presidio a verificare le modalità e l'effettiva pervasività con cui questa azione di “disclosure” viene svolta, allo scopo di valutare se vi siano le condizioni per accrescerne l'efficacia, anche traendo spunti dalle esperienze maturate da altre università.

A ben vedere, i suggerimenti riconducibili al pt.1 sono già stati presi in considerazione dall'Università nel corso dei mesi recenti, se si tiene conto delle iniziative più sopra descritte (che rispecchiano sostanzialmente le indicazioni di cui ai pt.1a e 1b) e – per quanto riguarda il terzo invito – della propensione ad abbandonare l'approccio volto a garantire l'assoluta spontaneità della partecipazione alla *survey* avente ad oggetto la didattica, finora sostenuto dal PQA (a cui si è fatto cenno all'interno del cap.1, pag.13).

Anche l'invito di cui al pt.2 perde gran parte della sua consistenza alla luce dei dati della più recente rilevazione indirizzata ai laureandi (esaminati dal Nucleo nell'ambito del cap.2, pag.36), che attestano come le quote di coloro che ripeterebbero la medesima scelta di studi siano tornate su livelli prossimi o superiori a quelli mediamente registrati a livello di Ateneo (facendo presupporre che il calo riscontrato nella rilevazione 2019-'20 sia stato solo temporaneo e legato a fattori accidentali, presumibilmente connessi alle particolari condizioni che hanno caratterizzato il periodo immediatamente successivo all'insorgere della pandemia).

Resta, invece, pienamente valida e attuale l'ultima indicazione rivolta al PQA (ex pt.3).

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

In merito a quest'ultimo ambito, nella relazione dello scorso anno il Nucleo aveva solo rilevato il permanere di una quota non irrilevante (prossima al 15%) di docenti inattivi sul fronte della produzione scientifica e, al riguardo, aveva osservato che il Piano Strategico 2021-'25 non ha previsto interventi di incentivazione aggiuntivi, rispetto a quelli già in vigore, per stimolare questa componente della Faculty a dedicarsi ad attività di ricerca “rilevante”.

Alla luce degli esiti del programma VQR 2015-'19 (esaminati nell'ambito del cap.3, par. 3.4), che attestano come il fenomeno dei docenti scarsamente attivi nella ricerca sia ancora presente e concentrato, in modo particolare, nell'ambito del Dipartimento di Finanza (che principalmente per questo motivo ha riportato

risultati che lo collocano in una posizione arretrata nella graduatoria nazionale), il Nucleo ritiene opportuno invitare gli organi competenti dell'Ateneo ad approfondire le cause di una simile concentrazione all'interno di un solo Dipartimento e ad indagare se vi siano ulteriori strumenti che possano essere adottati per incentivare la componente meno attiva del corpo docente a fornire un maggiore contributo allo sviluppo della ricerca di qualità dell'Ateneo.

Sempre con riferimento al Dipartimento di Finanza, il Nucleo ha preso atto della parziale incompletezza del Piano di sviluppo triennale predisposto da questa struttura (con riferimento specifico agli obiettivi da conseguire e ai relativi target quantitativi) e, per evitare che risultati simili si ripetano in futuro, raccomanda gli organi di governo accademici di assicurarsi che, in occasione del prossimo ciclo di pianificazione pluriennale, tutti i Dipartimenti adottino un approccio conforme agli standard definiti e redigano documenti pienamente aderenti allo schema minimo predisposto dal Presidio di Qualità.