

# Relazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo

Anno 2022

I e II parte

Documento approvato dal Nucleo di Valutazione del 3 Ottobre 2023



# INDICE

Lista degli acronimi utilizzati: .....	III
<b>CAP. 1 - SISTEMA DI ASSICURAZIONE QUALITÀ A LIVELLO DI ATENEO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAP. 2 - SISTEMA DI ASSICURAZIONE QUALITÀ A LIVELLO DI CORSI DI STUDIO E DOTTORATI DI RICERCA.....</b>	<b>47</b>
<b>CAP. 3 - SISTEMA DI AQ PER LA RICERCA E LA TERZA MISSIONE .....</b>	<b>80</b>
<b>CAP. 4 - AUDIZIONI DEI CDS E DEI DIPARTIMENTI .....</b>	<b>103</b>
<b>CAP.5. - RILEVAZIONE DELL'OPINIONE DEGLI STUDENTI E DEI LAUREANDI.....</b>	<b>109</b>
<b>CAP. 6 - RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI .....</b>	<b>123</b>

## Lista degli acronimi utilizzati:

### Corsi di laurea triennale:

<b>BIG:</b>	<i>International Politics and Government</i>
<b>BEMACS:</b>	<i>Economics, Management and Computer Science</i>
<b>BESS (ex CLES):</b>	<i>Economic and Social Sciences (Economia e Scienze Sociali)</i>
<b>BIEF:</b>	<i>International Economics and Finance</i>
<b>BIEM:</b>	<i>International Economics and Management</i>
<b>CLEACC:</b>	<i>Economia per Arte, Cultura e Comunicazione - Economics and Management for Arts, Culture and Communication</i>
<b>CLEAM:</b>	<i>Economia Aziendale e Management</i>
<b>CLEF:</b>	<i>Economia e Finanza</i>
<b>BGL:</b>	<i>Global Law</i>
<b>WBB:</b>	<i>Business (World Bachelor in Business)</i>

### Corsi di laurea magistrale:

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

### Corsi di laurea magistrale a ciclo unico:

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

### Corsi di Dottorato:

<b>BAM:</b>	<i>Business Administration and Management (durata: 4 anni)</i>
<b>EcFin:</b>	<i>Economics and Finance (durata: 4 anni)</i>
<b>SPS:</b>	<i>Social and Political Science (durata: 4 anni)</i>
<b>StatCS:</b>	<i>Statistics and Computer Science (durata: 4 anni)</i>
<b>LS:</b>	<i>Legal Studies (durata: 3 anni)</i>

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

<b>1.1 Premessa .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Considerazioni sullo stato del sistema e sul funzionamento dei processi di AQ di Ateneo .....</b>	<b>5</b>
Ambito A - STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE.....	8
Ambito B - GESTIONE DELLE RISORSE.....	15
Ambito C - ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ.....	29
Ambito D - QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI.....	32
Ambito E - QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE .....	36
<b>1.3 Analisi degli indicatori di performance di Ateneo .....</b>	<b>37</b>

---

## Lista degli Acronimi utilizzati (in ordine alfabetico):

- ANVUR: Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca
- AQ: Assicurazione della Qualità
- AVA: Sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento
- 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

## 1.1 Premessa

In aderenza con le indicazioni contenute nelle “Linee Guida 2023” predisposte dall’ANVUR, la struttura del presente rapporto annuale accoglie le novità derivanti dalla transizione dei sistemi di Assicurazione della Qualità (AQ) degli Atenei da AVA 2 ad AVA 3 e l’avvio del sistema di AQ dei Corsi di Dottorato di Ricerca.

Nell’analisi del Sistema di Assicurazione della Qualità sintetizzata di seguito, il NVA dà riscontro ai punti di attenzione oggetto dei requisiti di sede del modello AVA3 mettendo in rilievo le iniziative, le politiche e le strategie già attuate o da attuare a livello di Ateneo, le azioni di miglioramento in corso, gli elementi di novità ed i cambiamenti più significativi che hanno interessato il sistema di AQ di Ateneo nell’arco del 2022 (e nei primi mesi del 2023).

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; analoghe considerazioni valgono per gli indicatori di performance che evidenziano valori positivi e pressoché stabili nel tempo.

Al fine di inquadrare correttamente le riflessioni e le analisi svolte, il NVA ritiene opportuno sottolineare alcuni elementi distintivi dell’Università Bocconi:

1. L’Università Bocconi, fondata nel 1902, è stato il primo ateneo in Italia a offrire un corso di laurea in economia e commercio. **L’evoluzione dell’offerta formativa e dell’attività di ricerca**, nel corso del tempo, si è sviluppata secondo **tre direttrici**:
  - i. In termini di **discipline accademiche**, l’offerta è rimasta relativamente concentrata nei campi dell’economia, della finanza, del management e, dalla fine degli anni ’90, è stata allargata ad aree disciplinari contigue o sinergiche: del diritto, delle scienze politiche e sociali e, più recentemente, dell’area STEM.
  - ii. In termini di **programmi formativi**, l’offerta ha riguardato via via tutti i livelli della c.d. “tertiary education” espandendosi, già dal 1971, con la creazione della Scuola di Direzione Aziendale – SDA Bocconi, al settore della formazione postgraduate (con il primo MBA e corsi executive), in un’ottica di formazione continua e life long learning. Un’attività di ricerca che ha affiancato da sempre, alla ricerca individuale e di base, la ricerca applicata finanziata da esterni, in primis dalle aziende e successivamente anche dalle istituzioni pubbliche e internazionali.
  - iii. [L’evoluzione di Bocconi nel corso del tempo](#) è avvenuta secondo linee strategiche costanti e si è basata, nel tempo, su **indirizzi strategici imprescindibili**, pur nelle diverse declinazioni storiche:
    - l’eccellenza nell’offerta formativa come elemento di vantaggio competitivo;
    - la tensione alla generazione di ricerca rigorosa, utile a spostare i confini della conoscenza delle scienze sociali e a fornire un contributo alla comunità accademica internazionale e al miglioramento della società;
    - un forte legame con la comunità economica e sociale nazionale;
    - la proiezione internazionale, in tutte le sue componenti;
    - il riconoscimento del merito come elemento chiave di sviluppo e di equità sociale;
    - l’autonomia economica e finanziaria, quale presupposto dell’indipendenza intellettuale, culturale e scientifica.

2. Tali linee strategiche sono state alla base dei vari Piani succedutisi già dai primi anni '80 del secolo scorso: il Piano "Bocconi 2000" si riprometteva di "*programmare la Bocconi del futuro e migliorare la Bocconi del presente*", attraverso l'evoluzione innovativa della ricerca e dei programmi didattici, declinati secondo una prospettiva sempre più interdisciplinare e internazionale. La tensione all'eccellenza e al miglioramento continuo, principi fondanti di tutti i sistemi di Assicurazione Qualità (AQ), hanno quindi sempre rappresentato un elemento essenziale e consolidato dello sviluppo strategico dell'Ateneo<sup>1</sup>. Anche nei Piani Strategici successivi, di estensione quinquennale, la propensione all'innovazione si è sempre accompagnata all'impulso verso il miglioramento della qualità dell'esistente creando un raccordo, inizialmente sperimentale e via via più consolidato, tra Piano e Sistema di AQ, che nel tempo è andato strutturandosi fino ad assumere la sua forma attuale.
3. **Il sistema di Governance e l'assetto organizzativo accademico e amministrativo sono stati adeguati nel tempo, in funzione delle strategie e degli obiettivi di medio e lungo periodo.** L'ultima revisione rilevante del Sistema di Governance e dell'assetto organizzativo accademico risale al 2006, in concomitanza con il Piano Strategico 2006-2010 che, oltre ad incorporare i cambiamenti dell'offerta didattica con l'introduzione del c.d. 3+2, ha segnato un deciso passo avanti verso l'internazionalizzazione dei mercati e delle risorse (didattica, ricerca, docenti e staff), ponendo le basi per gli sviluppi successivi.
4. L'assetto organizzativo attuale, sostanzialmente immutato, è incardinato su **due dimensioni chiave**:
  - i mercati esterni, ai quali Bocconi si rivolge con i propri programmi formativi e di ricerca, che configurano il sistema della **domanda**;
  - le risorse interne che, apportando le competenze didattiche e di ricerca, consentono alla Bocconi di rispondere alle sollecitazioni del contesto esterno, che configurano il sistema dell'**offerta**.

Partendo da queste premesse, e nel perseguimento di obiettivi di eccellenza nella formazione e nella ricerca, l'Università Bocconi è organizzata in una struttura a matrice sui due lati della quale operano:

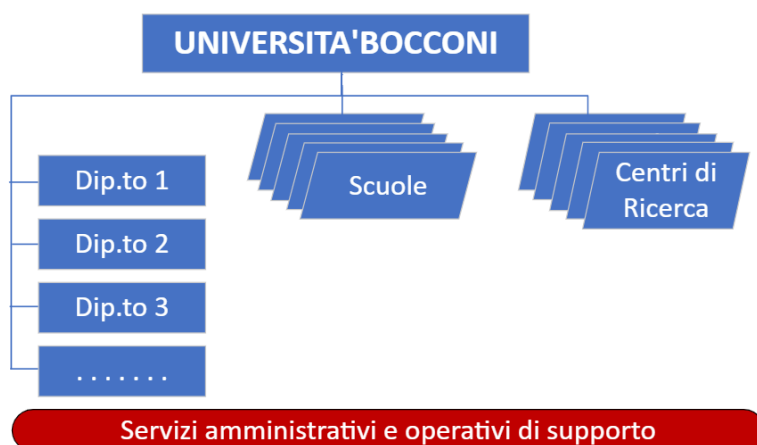
- a. unità organizzative che hanno il compito di promuovere le relazioni con i mercati esterni, costituite da:
  - **Scuole**, incaricate della gestione dell'alta formazione nei suoi diversi ambiti. L'offerta attuale è strutturata in 5 Scuole: Undergraduate, Graduate e PhD School presidiano i diversi segmenti della formazione, mentre la School of Law presidia la relativa area disciplinare, ad esclusione dei corsi di PhD, a motivo delle specificità dei mercati di sbocco e della presenza di un corso a ciclo unico. SDA Bocconi School of Management si differenzia dalle altre Scuole: la sua missione comprende il presidio non solo dei mercati della formazione executive e dei Master post-esperienza, ma anche la ricerca in campo manageriale, in considerazione delle strettissime sinergie presenti. Anche per queste ragioni, SDA Bocconi è dotata di un'elevata autonomia e, in considerazione delle dimensioni, rappresenta un centro di profitto a sé stante, con strutture amministrative dedicate e una governance specifica.

---

<sup>1</sup> Ad esempio, si richiamano iniziative quali: il programma di valutazione della didattica, introdotto già nei primi anni Novanta; la partecipazione – a inizi anni 2000 - ai progetti CampusOne organizzati dalla CRUI e focalizzati su specifici Corsi di Studio "pilota"; lo sviluppo - fin dai primi anni 2000 - di processi di valutazione esterna, mediante peer review, dei Dipartimenti e della qualità dell'attività di ricerca da essi prodotta; la revisione, a partire dagli anni 2000, delle procedure di reclutamento e di gestione dei percorsi di carriera dei docenti, che ha assunto a fondamento l'utilizzo di meccanismi di valutazione e riconoscimento delle performance didattiche e scientifiche individuali.

- **Centri di Ricerca**, costituiscono lo “strumento” finalizzato a rafforzare l’efficacia dell’azione di uno o più Dipartimenti sul fronte della ricerca, negli ambiti disciplinari di specifica competenza. Hanno la responsabilità della ricerca finanziata, costituita da *grant* competitivi e da ricerca su commessa e sono del tutto indipendenti dai Dipartimenti<sup>2</sup>.
- b. unità organizzative cui sono demandati i compiti di gestione delle risorse umane e la promozione della ricerca pura e applicata; tali unità sono rappresentate dai **Dipartimenti**. I Dipartimenti hanno il compito di coordinare, reclutare e sviluppare le risorse (Faculty) e le competenze loro afferenti e di orientare la ricerca nelle proprie discipline, nel rispetto dell’indipendenza di ciascun docente e ricercatore e del loro diritto di accesso diretto ai finanziamenti della ricerca, sia esterni che interni dell’Ateneo. In particolare, ai direttori di Dipartimento competono:
- il reclutamento del personale docente, in coerenza con i fabbisogni esplicitati in sede di pianificazione periodica sotto la direzione del Rettore alla Faculty, la loro formazione e il loro sviluppo;
  - la messa a disposizione del personale docente per le attività didattiche, di ricerca e di servizio istituzionale;
  - lo sviluppo della ricerca di base promuovendo, indirizzando e monitorando l’attività al riguardo svolta dai singoli docenti che fanno capo al Dipartimento.

La struttura organizzativa accademica dell’Università Bocconi può essere così sintetizzata:



Pur in presenza di una struttura organizzativa matriciale, tutte le strutture e i servizi amministrativi sono centralizzati – con qualche eccezione per SDA – al fine di assicurare lo sfruttamento delle sinergie e l’omogeneità dell’indirizzo complessivo.

L’area amministrativa è governata dal Consigliere Delegato; il suo assetto organizzativo viene periodicamente rivisto per assicurare efficacia ed efficienza di tutti i Servizi, in primis quelli direttamente a supporto delle strutture accademiche.

Il Sistema di governance e l’assetto organizzativo appena descritti sono all’origine di alcune rilevanti **peculiarità di Bocconi nelle aree di Ricerca e Terza Missione**:

<sup>2</sup> Per maggiori dettagli sui compiti dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca, anche con riferimento alla Terza Missione, si rimanda al paragrafo introduttivo (I-0) della Scheda Unica Annuale per le attività di Terza Missione e Impatto Sociale (SUA-TM).

1. **i Dipartimenti non sviluppano direttamente l'attività didattica o di ricerca finanziata o comunque diversa da quella individuale, ma agiscono tramite le Scuole e i Centri di Ricerca;**
2. analogamente, **le attività di Terza Missione NON sono demandate ai Dipartimenti, ma alle Scuole** (formazione continua, per i corsi executive erogati da SDA), **ai Centri di ricerca e a SDA** (ricerca su commessa) o alle **strutture di servizio responsabili della gestione delle varie aree o iniziative** (Es. iniziative per gli Alumni demandate alla Direzione Alumni e Fundraising).

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

Come si desume dal **Report Annuale 2022 del PQA**, illustrato dal suo Presidente al NVA nella seduta del 27 febbraio 2023, **il 2022 si è caratterizzato per:**

1. l'avvio di un ampio processo di riesame critico di tutte le principali componenti del sistema interno di AQ, 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 funzione della revisione del modello di accreditamento nazionale AVA. Le attività di adeguamento del sistema di AQ (di carattere procedurale, organizzativo e, successivamente, documentale) sono state coordinate da una "Cabina di Regia" a composizione mista, costituita nel 2021. Nella prima parte del 2023 la "Cabina di Regia" ha esaurito il proprio ruolo di guida e supervisione di questo processo di riesame complessivo, che proseguirà con la "trasposizione" interna dei requisiti e dei criteri di AQ definiti dal modello AVA3 con riferimento all'area dei Dottorati di Ricerca e all'attività di riesame periodico del funzionamento del sistema di governo dell'Ateneo.
2. Il completamento del censimento delle iniziative di Terza Missione riconosciute come rilevanti e prioritarie in considerazione degli obiettivi previsti in tale ambito dal Piano Strategico 2021-'25, al fine di permettere un controllo centralizzato delle performance conseguite e del grado di realizzazione dei target strategici fissati.
3. la revisione complessiva della rilevazione delle opinioni studenti (nelle modalità di somministrazione e nei contenuti dei questionari), che interesserà progressivamente tutte le survey e che è partita con la revisione della valutazione della didattica dei singoli insegnamenti, con l'obiettivo di migliorare la partecipazione da parte degli studenti. Grazie ai feedback raccolti in seguito all'attivazione di focus-group con gli esponenti delle principali componenti universitarie (docenti, studenti, staff), sono state implementate seguenti azioni:
  - Maggiore sensibilizzazione degli studenti sull'importanza della compilazione dei questionari, coinvolgendo attivamente le rappresentanze studentesche e divulgando un videomessaggio del Rettore e del rappresentante degli studenti nel CdA dell'Università.
  - Revisione e snellimento della traccia del questionario riservato agli studenti frequentanti.
  - Inibizione dell'utilizzo delle principali funzionalità dell'Agenda elettronica yoU@B agli studenti che non provvedono a compilare i questionari nei tempi previsti<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Si precisa che gli studenti, una volta fatto accesso alla survey online, hanno la possibilità di decidere se compilare o meno l'intero questionario, così come di rispondere ad alcuni quesiti e non ad altri.



Tali misure hanno prodotto ottimi risultati, dimostrati dall'incremento dei tassi di compilazione: nel I semestre dell'a.a. 2022-23 è stato raccolto un numero di questionari compilati pari all'88% degli attesi (vs. 44% dello stesso semestre del 2021-22) e nel I semestre pari al 74% (vs. 41% del II sem. 2021-22).

*Il NVA ritiene adeguata la struttura del sistema di AQ nel suo complesso, valuta positivamente l'aggiornamento in corso e prende atto con favore della costante attenzione degli Organi di Governo verso l'AQ.*

*Invita inoltre l'Ateneo a completare la messa a sistema dei processi di AQ esistenti, relativi alla Terza Missione, attivando una struttura operativa di coordinamento e monitoraggio. Analogamente, raccomanda di proseguire nell'implementazione del sistema di AQ relativo ai Dottorati di Ricerca secondo le nuove linee guida ANVUR.*

*Valuta positivamente la realizzazione attualmente in corso di una piattaforma/repository online, in grado di garantire l'accesso (da parte dei vari stakeholder) a tutte le risorse, materiali formativi e informativi utili sul tema dell'AQ.*

Con riferimento al sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati, *il NVA valuta positivamente il processo di revisione delle survey sulla valutazione della didattica*, che anche grazie al contributo attivo degli studenti, ha interessato sia le modalità di somministrazione - con l'adozione di un nuovo strumento - sia i contenuti dei questionari ed invita l'Ateneo a riprendere in tempi ragionevolmente brevi la somministrazione delle survey di customer satisfaction rivolta a faculty e staff e avente ad oggetto la valutazione dei principali servizi offerti dall'Ateneo

*L'articolazione del sistema di monitoraggio è ritenuta adeguata, tuttavia il Nucleo ne auspica il consolidamento in direzione della semplificazione, della centralizzazione e del trasferimento dei dati presenti nei vari gestionali verso un numero di database il più limitato possibile, per aumentare l'efficienza del processo.*

*Il NVA ritiene che il sistema di Governance e di Assicurazione Qualità siano funzionali rispetto al raggiungimento degli obiettivi strategici di AQ e valuta positivamente il processo di revisione e aggiornamento del Piano*, ai fini del miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati dall'Università in tutti i suoi ambiti.

Per quanto riguarda il sistema di Governo, *il cui riesame ha trovato spazio all'interno delle attività svolte dalla "Cabina di Regia", il Nucleo valuta con favore la costituzione del Comitato di Programmazione e Raccordo*, che per composizione e funzioni, ritiene adeguato a svolgere l'attività di riesame dello stesso.

*Il Nucleo rileva una diffusa partecipazione degli studenti nei vari organi di AQ, prende atto con favore della recente inclusione nel Presidio di Qualità di una rappresentanza studentesca e dell'inserimento di un rappresentante degli studenti nel Nucleo di Valutazione* (previsto nell'ambito della revisione dello Statuto attualmente in corso) e raccomanda che continui ad essere promosso il coinvolgimento attivo degli studenti.

Per quanto riguarda la gestione delle risorse, basata sullo sviluppo di linee di azione pluriennali in coerenza con la Vision 2030, *il NVA valuta positivamente la molteplicità delle azioni implementate per garantire l'adeguatezza delle risorse e il loro costante monitoraggio*. In particolare, *ritiene* che si sia posto in essere un *sistema di reclutamento per la faculty e lo staff amministrativo funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici*.

*Il Nucleo apprezza inoltre l'impegno dell'Ateneo negli ambiti della sostenibilità* (dal 2013 l'Università ha istituito il [Comitato per la Sostenibilità](#)<sup>4</sup>, annualmente viene pubblicato il [report di sostenibilità](#) e nel 2022 sono stati attivati vari [progetti e iniziative](#) su: sicurezza on campus, mobilità sostenibile, impegno per il clima, promozione di una cultura di responsabilità ambientale e certificazioni) *e dell'inclusione* (dimostrato con l'istituzione, da luglio 2022, di una nuova unità organizzativa denominata "[Inclusion Service](#)" e con la pubblicazione, a febbraio 2022, del primo "[Inclusive Gender Equality Plan](#)"). Questi ambiti sono costantemente monitorati, anche grazie al coinvolgimento di docenti, studenti e staff, che sono chiamati a valutare l'adequazione degli interventi proposti.

*Con riferimento all'AQ della didattica e dei servizi agli studenti, il NVA esprime un giudizio assolutamente positivo in merito alla tensione all'internazionalizzazione dell'offerta, all'attenzione alla progettazione incentrata sullo studente e all'ascolto degli stakeholder, attestato anche dall'organizzazione di Tavoli di consultazione*, che rappresentano solo uno dei momenti di confronto dell'Ateneo con il mercato esterno (employer e mondo accademico). L'efficacia dei processi di internazionalizzazione dell'offerta formativa è dimostrata dall'ampia domanda da parte di studenti stranieri (pari al 23,4% e al 20,1% degli iscritti rispettivamente ai CdS Undergraduate e Graduate nell'a.a. 2022-23) e dai risultati raggiunti nel placement (nel 2021, il 96,8% dei laureati magistrali Bocconi ha un impiego a un anno dalla laurea e il 33,8% sono impiegati all'estero). Infatti, sul fronte della misurazione della qualità dell'offerta formativa di I e II livello considerata nel suo insieme, dall'analisi dei 15 indicatori di Ateneo (di cui 10 di "matrice" ANVUR e 5 desunti dal Piano Strategico) emerge che l'Ateneo continua 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 economico, sociale e politico sempre più complesso, l'Università Bocconi è in grado di garantire il costante aggiornamento dei propri CdS, anche grazie all'ascolto delle esigenze del mercato del lavoro, alla corretta impostazione dei processi di progettazione dei curricula e di organizzazione delle attività didattiche. *Per quanto riguarda gli ambiti suscettibili di attenzione, si suggerisce di monitorare:*

- 1. la soddisfazione dei laureandi, in modo da verificare le oscillazioni rilevate per alcuni CdS negli ultimi anni;*
- 2. il quoziente studenti/docenti, comunque destinato a migliorare nei prossimi anni, in relazione all'aumento dell'organico dei docenti previsto dal Piano Strategico 2021-'25.*

*Infine, il Nucleo apprezza il diffuso coinvolgimento degli stakeholder a tutti i livelli, dagli employer, al mondo accademico, alla comunità degli Alumni, destinatari e promotori di eventi di divulgazione scientifica e di iniziative di aggiornamento continuo, in ottica di life long learning.*

\*\*\*\*\*

Il NVA ritiene opportuno riportare, nel riepilogo che segue, le principali considerazioni di sintesi in merito alla valutazione condotta sull'adeguato soddisfacimento complessivo degli "indicatori" in cui si articolano i requisiti di qualità di sede previsti dal modello AVA3 in vigore, alla luce della complessiva documentazione di AQ presa in esame e delle verifiche direttamente compiute sulle modalità e il grado di applicazione dei suddetti requisiti.

---

<sup>4</sup> Il Comitato per la Sostenibilità è composto da docenti, membri dello staff e studenti e ha il compito di promuovere e coordinare i progetti e le iniziative dell'Università in tema sostenibilità, con particolare attenzione all'impatto ambientale.

**Ambito**    **Descrizione**

<b>A</b>	<b>STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE</b>
<b>B</b>	<b>GESTIONE DELLE RISORSE</b>
<b>C</b>	<b>ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ</b>
<b>D</b>	<b>QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI</b>
<b>E</b>	<b>QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE</b>

*Verifica da parte del NVA del sistema di Assicurazione della Qualità in Ateneo, seguendo lo schema dei requisiti degli Ambiti A, B, C, D, E del modello di accreditamento AVA3*

### Ambito A - STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

**Obiettivo:** valutare la capacità dell'Ateneo di definire, formalizzare e realizzare, attraverso politiche, strategie, obiettivi strategici e operativi, una propria visione, chiara, coerente, articolata e pubblica, della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività istituzionali e gestionali. L'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi strategici e operativi deve essere assicurata attraverso l'implementazione di un Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità (AQ), dotato di un efficace sistema di pianificazione e monitoraggio dei piani e dei risultati conseguiti, nonché di modalità chiare e trasparenti per la revisione critica del suo funzionamento, attraverso il coinvolgimento delle diverse componenti dell'Ateneo, tenendo anche conto dei processi di autovalutazione e delle valutazioni esterne ricevute. Un aspetto importante riguarda il coinvolgimento attivo di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni, in particolare modo degli studenti ai quali è necessario attribuire un ruolo attivo e partecipativo, a tutti i livelli, nei processi decisionali degli organi di governo.

*a. Punto di Attenzione A.1 - Qualità della didattica, della ricerca, della TMIS e delle attività istituzionali nelle politiche e nelle strategie di Ateneo:*

La visione generale della qualità dell'Ateneo è chiaramente enunciata nel Piano Strategico 2021-25. Il Piano esplicita la Vision 2030 e indica i 6 obiettivi che guidano la strategia di sviluppo di questo decennio, per un'Università:

1. libera e indipendente, tra le migliori al mondo nelle scienze sociali;
2. impegnata nello sviluppo della conoscenza attraverso la ricerca;
3. che offre un'esperienza di apprendimento completa, multidimensionale e della più alta qualità accademica;
4. che promuove l'impatto e il coinvolgimento di tutti i suoi stakeholder;
5. aperta, che supporta mobilità sociale, inclusività, diversità e sostenibilità;
6. che promuove innovazione e imprenditorialità.

Il Piano Strategico 2021-'25 traduce la Vision 2030 e indica gli obiettivi operativi e le linee di azione per il quinquennio 2021-'25, formulati tenendo conto del contesto socio-economico-culturale di

riferimento dell'Ateneo, delle sue potenzialità di sviluppo e della loro sostenibilità in termini di risorse necessarie e disponibili.

I processi di AQ accompagnano e sostengono il raggiungimento e la calibrazione degli obiettivi strategici. Il Presidio di Qualità orienta e cura i processi e le attività verso il rispetto dei criteri di AQ, mentre il Nucleo di Valutazione supervisiona e valida i processi relativi, e svolge un'importante funzione di stimolo per il loro miglioramento e la loro diffusione.

La politica della qualità contenuta nel Piano Strategico è esplicitata nelle Politiche di qualità per le aree della didattica, della ricerca e della Terza Missione, riformulate nell'ambito della revisione del sistema di AQ sviluppata dalla cd "Cabina di Regia", di cui al punto successivo, per assicurare una più compiuta aderenza con la vision 2030. Gli obiettivi 2021-25 sono declinati in azioni e la loro implementazione è misurata tramite KPI; i target previsti fanno riferimento ai singoli anni o alla fine del periodo nel suo complesso, come nel caso del posizionamento nei ranking internazionali.

Gli obiettivi del Piano Strategico vengono monitorati periodicamente e, ove necessario, aggiornati o rivisti. Relativamente al biennio 2022-23, l'Ateneo ha scelto di svolgere un unico monitoraggio nel 2023, che si colloca a metà del periodo di Piano e a valle del completamento dei cambiamenti della governance intervenuti nell'ultimo trimestre del 2022. Tali cambiamenti hanno riguardato:

1. la Presidenza: il Prof. Andrea Sironi si è succeduto al Prof. Monti;
2. i membri del Consiglio di Amministrazione;
3. Rettore: nomina del Prof. Francesco Billari, in sostituzione del Prof. Gianmario Verona;
4. Comitato Rettorale: nuove nomine di Prorettori delle Scuole, per la Faculty e la Ricerca, per l'Internazionalizzazione, per lo Sviluppo e le Relazioni con gli Alumni, per la Diversità, inclusione e sostenibilità, per la Strategia, gli affari internazionali e la Terza Missione;
5. nomina di 7 nuovi direttori di Dipartimento su 8 totali e istituzione di un nuovo dipartimento;
6. e, per le strutture e gli organi di Qualità, rinnovo dei componenti del Presidio e del Nucleo di Valutazione.

Il processo di monitoraggio e verifica del Piano Strategico è attualmente in corso su mandato del Comitato per la Programmazione e Raccordo - costituito ad aprile 2023 con l'obiettivo di verificare la perdurante validità degli obiettivi, delle azioni e dei target fissati, in considerazione degli eventi economici, sociali e politici che si sono succeduti dalla sua formulazione fino ad oggi.

Il processo coinvolge tutti i membri del Comitato Rettorale e i responsabili delle principali Direzioni amministrative. La conclusione del processo è prevista entro il 2023, parallelamente alla formulazione del budget annuale e delle previsioni per il prossimo triennio.

***Il Nucleo valuta positivamente il processo di revisione e aggiornamento del Piano, ai fini del miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati dall'Università in tutti i suoi ambiti.***

*b. Punto di Attenzione A.2 - Architettura del sistema di governance e di AQ di Ateneo:*

L'architettura del sistema di Governance e di AQ viene rivista periodicamente per assicurarne la perdurante adeguatezza ed efficacia. Con questo obiettivo, nel 2021 è stata costituito un gruppo di lavoro, la c.d. "Cabina di Regia", composto da membri del Presidio, del Nucleo di Valutazione e della Direzione Planning, Control & Valuation, dalla quale dipende l'ufficio "Quality Assurance & Accreditation", che supporta Presidio e Nucleo e gestisce operativamente i processi e le procedure di AQ. Alla Cabina di Regia è stato dato il mandato di coordinare le attività propedeutiche utili alla definizione degli interventi di aggiornamento e revisione da apportare al sistema esistente, anche alla

luce delle novità prospettate dal DM n.1154/2021 e successivamente tradottesi nel rilascio, da parte di ANVUR, della nuova versione del modello AVA.

La Cabina di Regia, dopo aver rivisto tutti i documenti del sistema di AQ, anche avvalendosi di un benchmark con altre Università, ha sviluppato una serie di proposte, tra le quali:

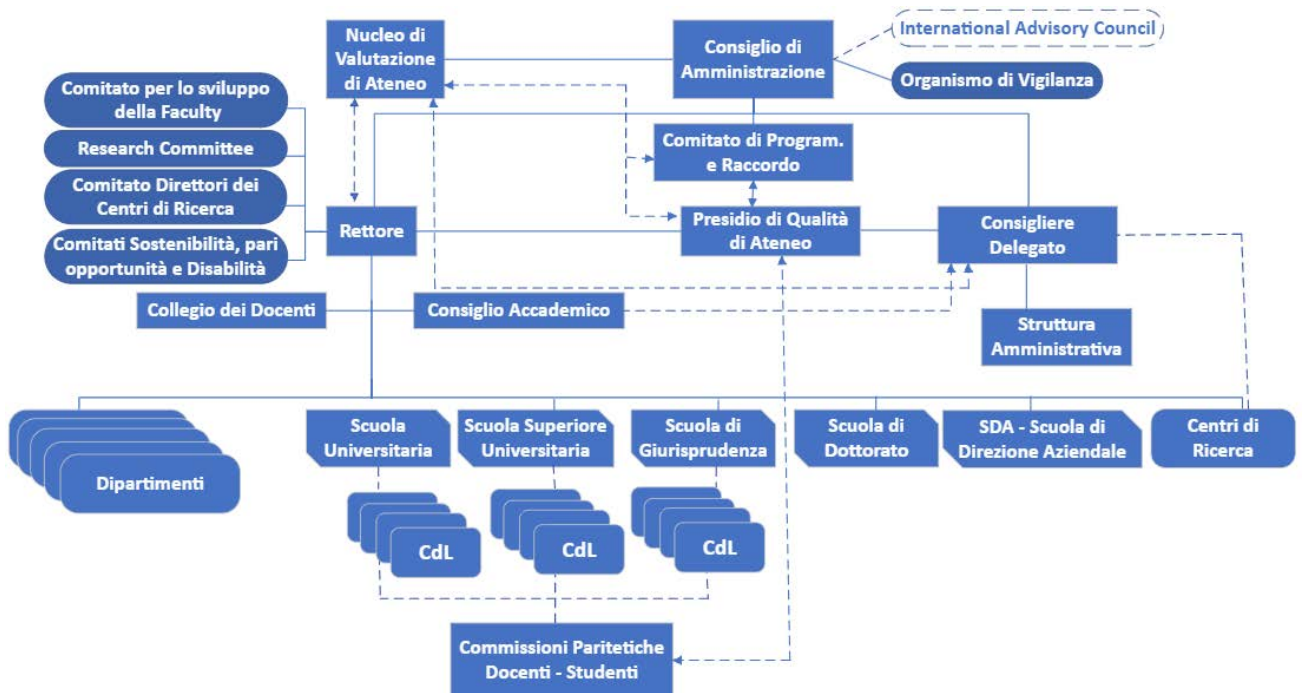
- a. La costituzione di un Organo di Programmazione e Raccordo composto dai vertici dell'Università, del Presidio e del Nucleo, per assicurare la totale sinergia tra obiettivi strategici e politiche di qualità, monitorarne la realizzazione, identificare e/o proporre le azioni di miglioramento più rilevanti al CDA.
- b. L'inclusione di un rappresentante degli studenti nel Nucleo di Valutazione e nel Presidio di Qualità.
- c. L'aggiornamento delle politiche di qualità della didattica e della Ricerca e la formulazione di una politica per la Terza Missione.
- d. L'integrazione dei documenti esistenti, opportunamente aggiornati, con alcune linee guida specifiche.

Le proposte della Cabina di Regia sono state elaborate e fatte proprie dal Presidio di Qualità in scadenza e trasmesse a quello attuale, che le ha accolte provvedendo all'aggiornamento della documentazione esistente e alla formulazione di nuove linee guida, con l'impegno di completare la revisione del sistema di AQ entro la fine del 2023. In particolare:

- a. con delibera del Consiglio Accademico del 31 gennaio 2023 è stata modificata la composizione del Presidio di Qualità, con l'inserimento del Dean della Scuola di Dottorato, del Rettore per la Terza Missione e di un rappresentante degli studenti. La nuova configurazione assicura una stretta interazione tra l'organo di AQ e gli organi preposti a didattica, ricerca e TM/IS. Le suddette modifiche si sono tradotte nell'emanazione di un Regolamento ad hoc per il Presidio, distinto rispetto alla regolamentazione degli altri organi di AQ.
- b. Il Consiglio di Amministrazione del 19 aprile 2023 ha approvato la costituzione del Comitato di Programmazione e Raccordo, deputato al coordinamento e raccordo degli ambiti di pianificazione strategica e operativa, sistema di qualità e sistema di Governance. Tale organo si compone dei seguenti membri: Presidente dell'Università, Rettore, Consigliere delegato, Dean of Strategy, Presidente del Presidio di Qualità, Presidente del Nucleo di Valutazione e Responsabile della Pianificazione, Valutazione e Controllo di Gestione.
- c. Nel corso dell'anno sono state approvati dal Presidio tutti i documenti di AQ nuovi o soggetti a modifica, come le politiche per la qualità della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione che, eventualmente aggiornate sulla base della revisione del Piano Strategico in corso, saranno portate all'approvazione del Consiglio Accademico e del Consiglio di Amministrazione.

È attualmente in corso la revisione dello Statuto, compresa la modifica dell'articolo relativo alla composizione del Nucleo di Valutazione con la previsione dell'inserimento di un rappresentante degli studenti.

A seguito di queste modifiche e integrazioni, l'architettura del sistema di AQ si articola come segue:



Le strutture e gli organi che costituiscono il sistema di AQ (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) sono messi in condizione di esercitare il proprio ruolo ed i compiti assegnati in modo corretto ed efficace, sia per le dotazioni di risorse e il supporto tecnico-organizzativo-informativo messo a disposizione, sia per il livello di autonomia e discrezionalità ad essi riconosciuto, così come 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.).

*Quanto sin qui rappresentato permette di affermare che il sistema di Governance e di Assicurazione Qualità sono funzionali rispetto al raggiungimento degli obiettivi strategici di AQ e che il modello organizzativo dell'ateneo consente la realizzazione delle strategie e delle politiche di qualità.*

In particolare, il modello organizzativo si basa su una precisa assegnazione di ruoli e responsabilità ai vari attori coinvolti, codificata negli specifici regolamenti di Ateneo e, per quanto riguarda in particolare i compiti relativi all'AQ, nei documenti "Ruoli e responsabilità per l'Assicurazione della Qualità" e nelle correlate "Matrici delle responsabilità di Ateneo". 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 a più livelli, assicurata dall'operare di consolidati flussi informativi e documentali. Gli obiettivi strategici, operativi e le azioni pianificate per il loro conseguimento vengono assegnati ai vari responsabili accademici e amministrativi sulla base dei ruoli e delle responsabilità di loro competenza e sono monitorati ai diversi livelli della struttura organizzativa. La logica di fondo che orienta tutti i processi del sistema di AQ è quella del miglioramento continuo secondo il ciclo PDCA (Plan/Do/Check/Act), che si alimenta sulla base della visione generale della qualità definita dall'Ateneo e delle politiche e delle strategie conseguentemente sviluppate.

L'Ufficio Quality Assurance & Accreditation, all'interno della Direzione Planning, Control and Valuation è la struttura che supporta gli organi di AQ nella gestione delle loro attività. In particolare, l'ufficio, che attualmente comprende cinque persone:

- Svolge le attività necessarie per garantire la rispondenza delle attività di AQ con la normativa AVA/ANVUR: supporta il Presidio nell'aggiornamento della documentazione di AQ, organizza attività di formazione, coordina le attività di monitoraggio annuale, di riesame ciclico e le attività delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS). Inoltre, organizza le audizioni, verifica i contenuti dei programmi degli insegnamenti, supporta il Nucleo nella stesura della relazione annuale, verifica la presenza dei requisiti di accreditamento iniziale per i CdS di nuova istituzione e gestisce i rapporti con gli organismi nazionali di riferimento per aggiornamento periodico in merito a norme/modelli/procedure;
- Organizza le indagini di soddisfazione degli studenti (Corsi di laurea I e II livello, Master, PhD) relative a insegnamenti, esperienza universitaria e soddisfazione dei laureati a 1, 3, 5 anni dalla laurea. Organizza inoltre le indagini rivolte a studenti, docenti e staff, volte a misurare la loro soddisfazione sui servizi interni.
- Supporta operativamente i lavori del Nucleo di Valutazione e del Presidio di Qualità, in particolare con riferimento agli aspetti organizzativi, predisponendo la documentazione istruttoria, i verbali e il follow-up degli incontri.

*Il NVA ritiene adeguata la struttura del sistema di AQ nel suo complesso, valuta positivamente la revisione e l'aggiornamento del sistema in corso e invita a completare la messa a sistema dei processi di AQ esistenti, relativi alla Terza Missione. Analogamente, raccomanda di proseguire nell'implementazione del sistema di AQ relativo Dottorati di Ricerca secondo le nuove linee guida ANVUR.*

c. *Punto di Attenzione A.3 - Sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati:*

1. L'Ateneo si avvale di un sistema di monitoraggio articolato di indicatori e dashboard, che monitora le performance ai diversi livelli della struttura organizzativa. Il monitoraggio, a partire dagli obiettivi strategici dell'Ateneo, rileva le performance delle strutture accademiche e amministrative e nel suo insieme, nonché le performance individuali del corpo docente e dello staff amministrativo.

Il sistema si basa su un insieme di indicatori qualitativi e quantitativi, di efficacia ed efficienza, sia "interni", di misurazione degli obiettivi definiti nel Piano Strategico o da esso discendenti, sia esterni – forniti da ANVUR, dalla programmazione triennale, dalla VQR – e sulle evidenze emergenti dalle indagini di customer satisfaction svolte presso gli studenti. A questo proposito il PdQ ha attivato nel 2022 un processo di revisione complessiva delle rilevazioni di customer satisfaction, che ha riguardato gli strumenti e le modalità di somministrazione, nonché il contenuto dei questionari rivolti agli studenti, con l'obiettivo di aumentarne la partecipazione e la significatività dei dati raccolti. Nell'ambito di questo processo di revisione, è prevista la riattivazione delle rilevazioni di customer satisfaction dello staff e del personale docente, sospese nel 2019 con l'obiettivo di rivederne i contenuti e adeguarle ai cambiamenti allora in corso nella struttura organizzativa e la cui riattivazione è stata posticipata per la priorità data alla revisione delle indagini condotte sugli studenti.

*Il NVA invita l'Ateneo a riprendere in tempi ragionevolmente brevi la somministrazione delle survey di customer satisfaction aventi ad oggetto la valutazione dei principali servizi offerti dall'Ateneo, da parte di faculty e staff.*

Per quanto riguarda il sistema di AQ, i risultati dei monitoraggi vengono sistematicamente analizzati ed i feedback forniti dagli organi di AQ coinvolti (gruppi di riesame per monitoraggio annuale e riesame ciclico, CPDS), sono tenuti in considerazione dal Presidio di Qualità, che aggiorna le strutture coinvolte per le eventuali azioni di miglioramento da attuare e monitora la loro effettiva realizzazione ed efficacia.

In aggiunta, il corretto ed efficace funzionamento del sistema di AQ interno è verificato a partire dalla continua attività di monitoraggio esercitata dal PQA, che provvede annualmente a rendicontare agli organi di Governo e al Nucleo di Valutazione in merito agli esiti e alle evidenze emergenti e alle attività di supervisione svolte, ponendo all'attenzione degli organi di governo accademici criticità e possibili iniziative di miglioramento. Questi elementi, unitamente alle raccomandazioni formulate dal NVA nell'ambito della propria relazione annuale e agli indicatori forniti dal sistema di monitoraggio, 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.

*Il NVA ritiene adeguata l'articolazione del sistema di monitoraggio, ma ne auspica il consolidamento in direzione della semplificazione, della centralizzazione e del trasferimento dei dati presenti nei vari gestionali verso un numero di database il più limitato possibile, per aumentare l'efficienza del processo.*

2. È inoltre prevista un'attività di riesame critico dell'intero sistema di AQ, (si vedano a tal proposito le attività della cabina di regia di cui al punto precedente) volta a verificare, mediante il coinvolgimento dei principali stakeholder interni (docenti, studenti e staff amministrativo) coinvolti nell'attuazione dei processi di AQ, se vi sia 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.

*Il NVA ritiene che le modalità di svolgimento di questo processo assicurino la coerenza tra la revisione dell'assetto del sistema di AQ, gli obiettivi e le strategie dell'Università.*

*d. Punto di Attenzione A.4 - Riesame del sistema di governo:*

1. Il corretto ed efficace funzionamento del sistema di governo è stato sinora verificato tramite il monitoraggio esercitato dal PQA e le analisi effettuate dalla "Cabina di Regia". Avendo questa esaurito il suo mandato, il riesame del sistema di governo, a partire dalla seconda parte del 2023, sarà svolto, secondo le linee Guida ANVUR, dal "Comitato di Programmazione e Raccordo", recentemente istituito.

*Il NVA ritiene il Comitato, per composizione e funzioni, adeguato a svolgere questa rilevante funzione.*

2. I principali stakeholder interni (docenti, studenti e staff amministrativo) hanno la possibilità di trasmettere sistematicamente le proprie osservazioni critiche e proposte di miglioramento riguardanti il funzionamento dei processi di AQ alle strutture di AQ di riferimento e, tramite queste, agli stessi organi di governo. La comunicazione può avvenire 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. Rientrano in quest'ultima categoria: 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, nonché negli incontri del Comitato Rettorale, cui presenzia il Consigliere Delegato, e negli staff meeting cui partecipano il Consigliere Delegato, i Responsabili amministrativi delle Direzioni e il Rettore.

Un contributo fondamentale nella direzione del miglioramento continuo è assicurato [dall'International Advisory Council \(IAC\)](#), che ha la missione di assistere il Consiglio di Amministrazione nella definizione della strategia globale dell'Ateneo in materia di ricerca, formazione e impatto sociale, così da anticipare le tendenze future e generare opportunità di crescita per i suoi network (studenti, docenti, alumni, donor ed employer), al fine di rafforzarne la reputazione e il posizionamento nel mondo. Lo IAC è attualmente composto da 29 membri, di cui 6 interni e 21 figure di spicco a livello internazionale (oltre ai due co-chair), che operano sia nel mondo delle imprese, che accademico. Il Consiglio è copresieduto da Vittorio Colao e Catherine De Vries e si riunisce almeno una volta all'anno.

Un'ulteriore forma di ascolto degli stakeholder interni è l'erogazione di survey di customer satisfaction sui servizi erogati nei confronti degli studenti. Come già diffusamente rappresentato al punto precedente, saranno ripristinate anche le survey della customer satisfaction di faculty e staff.

*e. Punto di Attenzione A.5 - Ruolo attribuito agli studenti:*

1. Con riferimento alla partecipazione degli studenti ai processi decisionali dell'Università, le rappresentanze studentesche sono previste statutariamente e attraverso il Regolamento delle rappresentanze studentesche, 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 Scuole, Dipartimenti e Corsi di Studio (Consigli di Scuola, Consigli di Dipartimento, Comitati di Corsi di Studio) – nonché negli organi di coordinamento di specifiche attività – quali, ad esempio, il Consiglio Direttivo dell'ISU Bocconi, il Comitato di Coordinamento delle Attività Studentesche ed Associate – CASA, e la Commissione Disciplinare). È inoltre garantito e sollecitato lo svolgimento da parte degli studenti di un'azione concreta nei processi di AQ dei Corsi di Studio, 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. 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”). Infine, come richiamato nel punto di attenzione A.2, nel 2022, la composizione del Presidio di Qualità è stata allargata prevedendo anche la partecipazione di un rappresentante degli studenti. Gli studenti sono attivamente coinvolti nei processi di valutazione dei CdS, non solo attraverso la partecipazione alle rilevazioni delle loro opinioni mediante questionari di customer satisfaction ma anche grazie ai contributi forniti e alle proposte formulate nell'ambito degli organi di gestione e di AQ della formazione. Oltre a queste forme di coinvolgimento normate e formalizzate, gli studenti possono avanzare richieste di supporto ed esprimere un feedback sulla risposta ricevuta attraverso l'applicativo ZenDesk (per cui si rimanda al par. B.1.2).

*Con riferimento all'inclusione della rappresentanza studentesca tra i componenti del Nucleo, la cui opportunità era già stata espressa dalla cabina di regia in sede di riesame del sistema di AQ e fatta proprio dal PdQ, il NVA dà atto che è in corso la revisione dello Statuto dell'Università che includerà questa modifica.*

## Ambito B - GESTIONE DELLE RISORSE

**Obiettivo:** valutare la capacità degli Atenei di gestire le risorse materiali e immateriali a supporto delle politiche, delle strategie e dei relativi piani di attuazione. Gli Atenei devono dotarsi di un adeguato sistema di programmazione, reclutamento, qualificazione e sviluppo delle risorse umane, sia in riferimento al personale docente che al personale tecnico-amministrativo. Gli Atenei devono dimostrare la piena sostenibilità economico finanziaria delle attività svolte ed essere in possesso di un sistema di programmazione e gestione delle risorse finanziarie in grado di mantenerla nel tempo. Gli Atenei devono altresì dimostrare di possedere un adeguato sistema per la programmazione e gestione delle strutture, delle attrezzature, delle tecnologie, dei dati, delle informazioni e delle conoscenze per le attività di didattica, di ricerca, di terza missione e per i servizi.

### *Sotto ambito B1 - Risorse Umane*

#### *f. Punto di Attenzione B.1.1 - Reclutamento e qualificazione del corpo docente:*

1. L'Università Bocconi ha adottato una politica per la qualità nei processi di reclutamento, di gestione e di sviluppo di carriera dei docenti volti ad assicurare la disponibilità di un corpo docente coerente, per caratteristiche e grado di qualificazione, con la propria visione e i propri obiettivi strategici. La quantificazione del fabbisogno di docenti, in termini numerici, di categoria e di profilo scientifico e didattico è determinata in funzione delle strategie di sviluppo dell'offerta formativa, della ricerca e delle attività istituzionali connesse, esplicitate negli obiettivi di:
  - a. Migliorare la ratio docenti/studenti, di cui più diffusamente al punto F del paragrafo 1.3 del presente capitolo.
  - b. Aumentare la percentuale delle ore di didattica erogata da docenti appartenenti alla Core Faculty: Ordinari, Associati, Ricercatori a tempo indeterminato, Assistant Professor (ricercatori di tipo A e B), Lecturer, Professor of Practice, Adjunct Professor.
  - c. Migliorare degli indicatori di performance della ricerca con riferimento a numero di pubblicazioni internazionali di fascia A+ e A e numero grant competitivi vinti con particolare riferimento a ERC e grant internazionali e nazionali, e in ultima analisi il posizionamento dei Dipartimenti.

Gli indicatori di cui sopra vengono monitorati con i Tableau de Board dei Dipartimenti, che analizzano struttura dell'organico, capacità didattica e produttività scientifica.
2. L'allocazione dell'organico ai Dipartimenti è stata determinata in funzione di:
  - a. Fabbisogno didattico relativo agli insegnamenti erogati dai docenti del Dipartimento;
  - b. Capacità di attrazione di docenti internazionali, in grado di costituire massa critica (es. Dipartimento di Economia);
  - c. Dipartimenti con difficoltà ad assumere docenti internazionali a causa dell'elevata competizione (come nel caso dei dipartimenti di Finance e Accounting).

Ad ogni Dipartimento è stata data la possibilità di procedere alla sostituzione delle posizioni “tenure” (ordinari e Associati) e di assumere un Assistant Professor aggiuntivo all’anno.

Una parte consistente del reclutamento ha riguardato infine il neocostituito Dipartimento di Computing Sciences, fondamentale per l’espansione nell’area STEM.

3. La politica per la qualità in questo ambito si traduce nello sviluppo di criteri rigorosi per la selezione dei candidati, basata su meccanismi di valutazione che assegnano un valore centrale alla qualità del profilo scientifico e didattico, nonché agli aspetti di internazionalizzazione del curriculum professionale.

L’incremento del numero dei docenti stranieri e/o con esperienza di lavoro internazionale costituisce da quasi due decenni uno dei cardini della strategia di Bocconi, in quanto leva che rende possibile l’internazionalizzazione dell’offerta formativa e della ricerca. Per rispondere a questa necessità l’università ha introdotto figure contrattuali comparabili a quelle presenti nel Job Market internazionale (Assistant Professor, Lecturer) e suddiviso la Faculty in Research Faculty (con focalizzazione principale sulla ricerca) e Teaching Faculty, specializzata nella didattica (Lecturer), con percorsi di carriera differenziati.

Il reclutamento dei nuovi docenti avviene elettivamente nel job market internazionale, coerentemente con gli obiettivi di sviluppo e di internazionalizzazione della Faculty contenuti nel Piano Strategico. Il modello retributivo applicato al reclutamento è stato adeguato agli standard e alle logiche diffusi nel mondo accademico internazionale.

Il reclutamento avviene con modalità differenti a seconda che si tratti figure junior o senior. Con riferimento al Junior Job market, l’ateneo partecipa regolarmente al junior job market internazionale con le Academy internazionali, ricevendo mediamente più di 1.500 applications per posizioni da Assistant Professor.

La strategia per il senior job market si basa principalmente sulla rete accademica delle collaborazioni scientifiche; il reclutamento è realizzato mediante chiamate dirette sia di accademici stabilmente residenti all’estero che accademici vincitori di ERC grant. Le politiche di reclutamento internazionale sviluppate hanno consentito all’università di raddoppiare il numero dei docenti di nazionalità estera dal 2015 a corrente anno (da 51 docenti stranieri a 104 nel 2022) e accrescere la propria core faculty con profili internazionali mediante il reclutamento di docenti con Phd conseguito in atenei internazionali (nello stesso arco temporale si è passati da 126 a 191 docenti).

I Dipartimenti hanno la responsabilità del reclutamento nelle aree disciplinari di loro afferenza, nell’ambito dello sviluppo dell’organico determinato centralmente, approvato dal CdA e monitorato dal Prorettore per la Faculty. A tale scopo hanno a disposizione un budget da destinare alla partecipazione al job market internazionale, come sopra precisato, che permette loro di partecipare agli eventi di recruiting e finalizzare il processo di selezione organizzando incontri con la faculty di Dipartimento direttamente in Ateneo.

L’intero processo di reclutamento internazionale, incluso il programma Visiting Professor, è assicurato dall’International Faculty Office (IFO) all’interno della Direzione People&Culture, che si occupa anche dell’on boarding dei nuovi docenti reclutati. In particolare, l’IFO gestisce direttamente o tramite agenzie specialistiche: pratiche di immigrazione (permessi di soggiorno e nulla osta lavoro), la ricerca di un alloggio, e delle scuole per i figli e fornisce consulenza su incentivi fiscali, aspetti previdenziali e assicurativi.

L'Università in questo contesto ha da anni previsto incentivi economici nell'ambito della propria policy: contributo di relocation in base alla provenienza, Housing Subsidy, School Subsidy definiti nell'offerta contrattuale, oltre a polizze sanitarie integrative e forme di previdenza complementare. Ai docenti stranieri e ai coniugi viene offerta la formazione linguistica, per favorirne l'integrazione sociale a Milano. Tutti i docenti infine si possono avvalere, per problematiche personali e familiari, della consulenza fornita da ISSIM.

L'IFO lavora in stretta sinergia con l'ufficio Ricerca al fine di assicurare la portabilità dei fondi di ricerca nazionali e internazionali dei docenti. È inoltre prassi invitare i docenti reclutati, già nelle fasi immediatamente dopo la sottoscrizione dell'offerta, ad applicare ai grant UE.

Infine, annualmente l'IFO organizza una giornata di onboarding della Faculty neoassunta con la partecipazione del Rettore e della squadra rettorale nella quale vengono messe a disposizione e spiegate le policy bocconi più impattanti per la vita lavorativa dei docenti con richiami significativi su storia e governance dell'Università e sugli aspetti rilevanti relativi all'intera carriera del docente.

4. Bocconi utilizza un sistema di incentivi e premialità basato su una serie di misure, tra le quali si segnalano:
- un meccanismo retributivo flessibile (MRB Modello Retributivo Bocconi, il cui regolamento è disciplinato nel documento Politiche di gestione della Faculty) che prevede, tra l'altro, l'assegnazione di una quota remunerativa variabile legata a specifici indicatori di performance, tra i quali assumono un peso significativo quelli legati ai risultati conseguiti nella ricerca, nella didattica e nelle c.d. "attività di servizio", tra cui le cariche istituzionali
  - l'assegnazione di fondi individuali per la ricerca, il cui ammontare è determinato in funzione delle pubblicazioni del docente nel precedente triennio, valutate generalmente con metodo indiretto (basato su una classificazione interna delle riviste e delle collane di monografie). Nel 2022 sono stati assegnati oltre 2 M€ di fondi di ricerca a un totale di 326 beneficiari (con importi differenti, a seconda del numero e delle caratteristiche degli output pubblicati nel precedente triennio).
  - l'assegnazione di premi di eccellenza nella ricerca, che rappresentano un riconoscimento di tipo monetario ma anche "sociale" (perché reso pubblico all'interno della comunità bocconiana) conferito annualmente ai membri della Research Faculty che pubblicano sulle riviste di fascia più prestigiosa (c.d. "A+ Bocconi"). Con riferimento alle pubblicazioni del 2022, sono stati assegnati 51 premi di eccellenza nella ricerca, per un importo superiore a 300.000 €.
  - l'assegnazione del premio di impatto per la pubblicazione scientifica di maggior impatto sociale, anche questo premio ha una connotazione sia economica che sociale all'interno della comunità bocconiana; nel 2022 sono stati assegnati due premi di impatto: uno per l'area giuridica e uno per l'area economica.
  - l'assegnazione di premi di eccellenza nella didattica, basati sugli esiti della valutazione della didattica da parte degli studenti e delle innovazioni apportate nei metodi didattici e di apprendimento. Il processo di assegnazione dei teaching awards è al momento in fase di revisione, al fine di definire un meccanismo in grado di diffondere più facilmente le best practice e incentivare il miglioramento continuo della didattica. Nel 2022 sono stati assegnati 30 premi di eccellenza nella didattica per un finanziamento complessivamente pari a 100.000€: 20 premi basati sugli esiti della valutazione della didattica (di cui 10 per la Faculty di ruolo e

10 per la “non permanent Faculty”) e 10 per l’innovazione, assegnati dai Dean delle Scuole su proposta dei Direttori di Dipartimento.

- la concessione di forme di **riduzione del carico didattico contrattuale** da espletare (“*Profilo Ricerca*” e “*Teaching Buyout*”) ai docenti che dimostrano elevate performance e potenzialità nella ricerca al fine di favorire un loro proficuo impegno in questo ambito. Nel 2022 sono state assegnate 2.081 ore di riduzione del carico didattico per queste motivazioni (in particolare, 1.370 per “*Profilo Ricerca*” e 711 per “*Teaching Buyout*”) su circa 47.650 ore teoricamente erogabili dalla Core Faculty. Con la coorte MRB 2023 sarà attribuita per un triennio la qualificazione ricerca sopra riportata con un teaching load ridotto per i docenti con una profilazione ricerca di eccellenza o molto attivi.
5. L’Ateneo stimola e favorisce la crescita e l’aggiornamento scientifico e didattico dei propri docenti, attraverso, tra l’altro:
- la previsione di un’**azione di mentoring svolta dal direttore di ciascun Dipartimento** (o da docenti senior da questi delegati) nei confronti dei docenti con profilo junior inseriti nel percorso di “*tenure*”, 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;
  - l’organizzazione da parte dei Dipartimenti di **seminari interni** o con esponenti accademici esterni per favorire lo scambio e la condivisione delle conoscenze e delle ricerche in corso finanziata dall’Università e dal 2021 gestita autonomamente dai dipartimenti nell’ambito dell’autonomia assegnata. Alle serie seminariali strutturate di dipartimento si aggiungono i seminari di fine sabbatico cui sono tenuti i docenti Bocconi, aperti alla comunità accademica interna.
  - 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 – *Bocconi University Innovations in Learning and Teaching*), 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 e di adeguarsi al modello pedagogico adottato dall’Ateneo, e di **seminari e workshop** specifici di aggiornamento, indirizzati a tutto il corpo docente e aventi ad oggetto tematiche riguardanti, in particolare, l’impiego di tecnologie per l’apprendimento, la gestione di *challenging situation* in aula, gli approcci innovativi alla progettazione degli insegnamenti.
- Nell’ambito delle iniziative finanziate dall’università è infine da ricordare come l’ateneo continua l’esperienza del finanziamento dei **Progetti di Miglioramento della Didattica** gestiti nell’ambito delle tre Scuole Universitarie, mediante grant competitivi la cui finalità è lo sviluppo e il miglioramento delle performance in aula dei nostri docenti, inclusi l’utilizzo di tools tecnologici. Per l’a.a. 2022-23 sono stati finanziati complessivamente 73 progetti, di cui: 26 per insegnamenti afferenti alla Scuola Undergraduate, 28 per insegnamenti di biennio della Scuola Graduate, 13 per insegnamenti della School of Law e 6 per i master universitari, per un importo complessivamente pari a circa 265.000€.
6. La diffusa partecipazione dei docenti a organi e comitati che sovrintendono l’attività dell’Ateneo e agli organi di AQ assicura che siano sempre tenute in considerazione le istanze di miglioramento del sistema di Governo, di AQ e de servizi loro dedicati. Come ulteriore forma di ascolto è in

programma la reintroduzione della survey di valutazione dei Servizi da parte di docenti e staff, già diffusamente trattata al punto di attenzione A.3.

7. Con riferimento ai Tutor Didattici, al fine di garantire un servizio qualificato relativamente a tutte le diverse tematiche per le quali gli studenti necessitano di supporto durante il loro percorso formativo, l'Università ha scelto di non adottare il modello per cui un unico tutor segue il singolo studente a 360°. Il modello adottato prevede figure di riferimento diverse specializzate a seconda della tematica da affrontare. Per tutti gli aspetti strettamente connessi al piano studi le figure di riferimento per lo studente sono il Direttore del Corso di studi, il suo Assistente e la Segreteria del direttore del corso di studi. Per molti insegnamenti sono inoltre previsti dei teaching assistant (profili di docenti junior) che supportano gli studenti svolgendo esercitazioni di gruppo, fornendo chiarimenti negli orari di ricevimento, assistendo in aula durante la discussione di casi o i lavori di gruppo e correggendo i compiti individuali e di gruppo assegnati durante il periodo delle lezioni dal docente.

g. *Punto di Attenzione B.1.2 - Reclutamento e qualificazione dello staff:*

L'Università Bocconi:

1. Monitora e tiene sotto controllo costantemente i dati relativi alla dotazione del personale tecnico-amministrativo rapportati al numero di studenti (iscritti e immatricolati) e al numero di docenti
2. Si accerta che i CdS, i Dottorati di Ricerca e i Dipartimenti dispongano di adeguate risorse umane, in coerenza con gli obiettivi strategici definiti dagli organi di governo e compatibilmente con le esigenze di mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario;
3. programma annualmente il lavoro svolto dallo staff definendo obiettivi, responsabilità e risorse coerenti con la strategia dell'Ateneo e, per quanto riguarda l'area della didattica, con le esigenze poste dall'offerta formativa complessiva. Ciò avviene attraverso i seguenti processi:
  - la definizione del budget delle unità organizzative: La Direzione Planning, Control & Valuation gestisce annualmente il processo di pianificazione del budget dell'Università Bocconi, coinvolgendo le diverse unità organizzative. In sede di definizione del budget, le unità organizzative sono chiamate a predisporre una relazione sintetica sugli obiettivi definiti, le attività svolte e il loro stato di avanzamento, che deve contenere anche la segnalazione di eventuali fatti di rilievo che influiscono sui costi/ricavi dell'anno in corso e/o degli anni futuri, nonché la descrizione delle nuove iniziative previste per il triennio successivo, con particolare attenzione a quelle collegate agli obiettivi del Piano Strategico. Sulla base di queste previsioni, formula le stime del fabbisogno di personale e sottopone alla Direzione People&Culture, le eventuali richieste di variazione o incremento. La Direzione People&Culture ne verifica la coerenza e la sostenibilità economico finanziaria con il Consigliere Delegato e la Direzione Planning, Control & Valuation e aggiorna di conseguenza le previsioni di budget portato successivamente all'approvazione del Consiglio d'Amministrazione.
  - L'assegnazione annuale degli obiettivi da parte del Consigliere Delegato ai Responsabili amministrativi e, a cascata, a tutto il personale; gli obiettivi assegnati partono dagli obiettivi strategici e sono declinati in obiettivi operativi collegati al budget e alle azioni da implementare per il loro raggiungimento. L'assegnazione degli obiettivi è parte integrante del sistema di valutazione delle performance dello staff amministrativo ridefinito alla fine del 2020. Il sistema mira a orientare i comportamenti organizzativi verso gli obiettivi strategici dell'istituzione e a definire piani di sviluppo professionale individuali coerenti con questi

ultimi e con un set di competenze che compongono il c.d. “profilo di leadership”. Attraverso l’osservazione dei comportamenti organizzativi e la chiara definizione e il successivo perseguimento di obiettivi annuali (secondo un processo “a cascata”), ogni unità dello staff amministrativo è sottoposta a valutazione da parte del proprio diretto responsabile e si confronta con quest’ultimo per definire le aree di miglioramento e di intervento.

- Le iniziative di formazione: a partire dall’inizio del 2022, ha messo a disposizione di tutto lo staff Bocconi “TrainUp”, un pacchetto di formazione collegato al sistema di valutazione annuale e agli obiettivi assegnati dal responsabile di ciascuna unità organizzativa dell’ateneo. Il catalogo di corsi offerti è diviso nelle sei aree del modello di leadership già introdotte con ValueUP (Team, Achievement, Driving people, Accountability, Sustainability, Innovation). Ogni responsabile è chiamato ad individuare le aree di miglioramento (e quindi i corsi) più rilevanti, da presentare al collaboratore in un momento di confronto. Alla formazione individuale si affianca un piano di formazione destinato a tutto lo staff, il ciclo di incontri 120 BIT (Bocconi Institutional Training), che, partendo dalle ragioni fondative e dalla storia della Bocconi, approfondisce temi specifici legati agli scenari che influenzano e influenzeranno l’attività dell’Università.
- 4. Prevede un sistema di premi e incentivi allo staff, basato sulle performance istituzionali e personali e sulle valutazioni assegnate dai responsabili attraverso il sistema “Value-Up”. Nello specifico l’Ateneo ha codificato nel corso degli anni un momento di valutazione delle performance dello staff nell’ambito delle proprie politiche retributive con finalità premiali, di percorsi di carriera e di recognition con regole condivise tra HR e la dirigenza. Nelle politiche retributive vengono messe a disposizione le risorse assegnate dal Consiglio di Amministrazione per riconoscere i risultati particolarmente rilevanti dello staff con il riconoscimento di un bonus economico, ovvero di incrementi del super minimo contrattuale per performance continuative nel tempo e con passaggi di categoria per il riconoscimento di nuove e più pregnanti responsabilità lavorative. Principio rilevante e non trascurabile sul sistema di incentivazione è la rigorosa selettività degli interventi volti a premiare 1/3 della popolazione di riferimento con ripartizione pesata per direzione. Negli ultimi anni si è ricorso anche al sistema di incentivazione con MBO individuali e quindi con l’attribuzione di una componente variabile dello stipendio collegata a obiettivi qualitativi e/o quantitativi assegnati e misurabili nel tempo.
- 5. Promuove la job rotation dello staff all’interno di Bocconi, in modo da valorizzare le competenze e le potenzialità dello staff e favorire l’esposizione a diverse esperienze, pur non esplicitando una specifica policy per la mobilità interna o per lo svolgimento periodi di lavoro presso altre istituzioni. Oltre alla job rotation, è previsto un programma, denominato Graduate Program, per l’inserimento di nuove professionalità con alto potenziale da destinare principalmente ai servizi di supporto al business; il programma prevede la rotazione semestrale in 3 Direzioni diverse prima dell’assegnazione stabile, in modo da assicurare una visione globale dell’Università.
- 6. Promuove iniziative che contribuiscono a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa dello staff: il contratto regola la possibilità di aderire allo Smart Working; inoltre, l’Ateneo fornisce ai propri dipendenti l’accesso agevolato ai servizi dell’Asilo Nido Bocconi (Ni.Bo, rivolto ai bambini in età compresa tra 3 e 36 mesi). È inoltre a disposizione di tutto lo staff lo sportello sociale gestito da ISSIM – Istituto sociale d’impresa, che mette a disposizione dei professionisti a supporto dei dipendenti e loro familiari nella gestione dei problemi riservati relativi a tre aree: lavoro, sociale (relazione della persona con il contesto familiare e sociale) e salute (aiuto al lavoratore e alla sua famiglia in caso di malattia o infortunio).

Infine, da marzo 2023 è stata aperta un'Area Mindfulness on campus, dedicata a pratiche di meditazione, mindfulness e riflessione e a disposizione di tutti i membri della Community Bocconi. Sono previste, tra l'altro, polizze sanitarie e in alcuni casi assicurative integrative a favore dello staff (dipendenti e dirigenti). Grazie al contributo dell'Università Bocconi, sono previste riduzioni nelle fee di iscrizione ai corsi interni per i figli dei dipendenti dell'Università.

7. Attua iniziative di coinvolgimento e ascolto dello staff, quali il coinvolgimento nei vari organi decisionali e comitati, dai Consigli di scuola agli organi di AQ. Il Consigliere Delegato incontra con periodicità e a rotazione tutto lo staff amministrativo a gruppi circa 10 persone come occasione di espressione libera. A fine 2023 si riprenderà, con modalità e struttura diversa, l'erogazione della survey di valutazione dei Servizi destinata a staff e personale docente, come indicato dal PQA. L'erogazione della survey era stata sospesa nel 2019 sino alla conclusione della riorganizzazione della struttura amministrativa in corso per aggiornarla rispetto al contesto organizzativo di riferimento, e poi rinviata a valle del processo di revisione complessiva delle survey erogate agli studenti, cui era stata data priorità.
8. Nel mese di febbraio 2022 ha pubblicato il primo Inclusive Gender Equality Plan. Il report mappa i profili di diversità all'interno della comunità Bocconi, rimanendo sensibile alla natura interconnessa delle diverse dimensioni, fra cui il genere, l'identità di genere, l'orientamento sessuale, la disabilità, l'etnia, la nazionalità o i bisogni di salute mentale, che possono dare origine a forme sovrapposte di discriminazione, svantaggio ed esclusione. Delinea inoltre le pratiche di inclusione dell'Università e stabilisce un'agenda per iniziative e prassi future. Attraverso report elaborati a cadenze regolari, si pone l'obiettivo di infondere i valori della diversità e l'inclusione nelle quotidiane attività dell'Università sia di monitorare attentamente gli obiettivi definiti con riferimento alle diversità con metriche dedicate. Il Bocconi Inclusive Gender Equality Plan sottolinea la determinazione dell'Università nel perseguire gli obiettivi di ricerca e formazione, all'interno di un contesto fisico e intellettuale in cui tutti i membri della comunità ricevano – e offrano – pari opportunità e condizioni di trattamento.

*Il NVA suggerisce all'Ateneo di valutare se formalizzare e comunicare in modo più organico la strategia di sviluppo dello staff, pur rilevando la presenza di una coerente gestione del personale amministrativo, in termini di crescita e valutazione delle performance.*

*Con riferimento alle survey di valutazione dei Servizi, il NVA valuta positivamente il loro ripristino in quanto permette di raccogliere informazioni preziose in merito alla qualità percepita dei servizi e delle infrastrutture messe a disposizione del personale universitario (docenti e staff) che possono essere utilizzate per valutare e, eventualmente, affinare o rivedere i numerosi cambiamenti procedurali e organizzativi realizzati negli anni recenti.*

*h. Punto di Attenzione B.1.3 - Dotazione di personale e servizi per l'amministrazione e il supporto alla didattica, alla ricerca ed alla TMIS*

1. Il modello organizzativo Bocconi prevede che il personale amministrativo non sia incardinato nelle strutture periferiche, ma che sia gestito direttamente dalle Direzioni centrali, pur assicurando alle strutture periferiche un adeguato livello di supporto per l'erogazione di tutti i servizi assegnati a Scuole Centri di Ricerca e Dipartimenti. Il fabbisogno del personale viene quantificato in funzione delle azioni e delle iniziative previste nel Piano Strategico e viene aggiornato annualmente in occasione della predisposizione del budget. La quantificazione del fabbisogno



definisce sia l'ammontare totale delle risorse (e il loro eventuale incremento), sia la loro allocazione all'interno delle unità organizzative. La responsabilità delle azioni e delle iniziative legate all'attuazione del Piano è assegnata ai responsabili delle varie Direzioni e si traduce nella determinazione di obiettivi specifici, al cui raggiungimento è legata una quota di retribuzione variabile. Nell'ultimo quinquennio (dal 2018 al 2022), la dimensione dello staff è aumentata del 10% (in termini di numero di FTE) ed è cresciuta la quota di personale amministrativo con precedenti esperienze almeno semestrali di studio o lavoro all'estero (dal 17,5% nel 2018 al 30,3% nel 2022).

2. L'Ateneo verifica la qualità del supporto che lo staff e i servizi assicurano a docenti, ricercatori e dottorandi nello svolgimento delle loro attività istituzionali in numerose occasioni di confronto sia nei vari organi (Comitato Rettorale, Consiglio Accademico, Consigli di Scuola, Consigli di Dipartimento, Comitati vari) cui partecipano docenti e staff, sia nei Comitati ad hoc, sia attraverso le indagini di customer satisfaction erogate agli studenti e, a breve, a docenti e staff amministrativo.

### Sotto ambito B2 - Risorse finanziarie

#### *i. Punto di Attenzione B.2.1 - Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie*

1. La strategia di pianificazione economico-finanziaria a supporto delle politiche e delle strategie dell'Ateneo è esplicitata nel Piano Strategico dell'Ateneo e nelle relazioni di accompagnamento al Bilancio Preventivo (Budget) e Consuntivo. Entrambi i Bilanci sono redatti in conformità al D.lgs. 27 gennaio 2012 n. 18 e al D.I. 14 gennaio 2014 n. 19, per la parte relativa alle Università non considerate Amministrazioni Pubbliche, e secondo le disposizioni del Regolamento di Amministrazione Finanza e Contabilità dell'Ateneo. Il Bilancio Consuntivo è pubblicato sul [sito di Ateneo](#).
2. Il sistema contabile a supporto della produzione dei dati di bilancio si basa su un articolato sistema di contabilità analitica, che rileva costi e ricavi per destinazione, riflettendo la struttura organizzativa sia in relazione ai ricavi e costi operativi che agli investimenti. Il sistema di contabilità analitica è parte integrante del sistema contabile, gestito tramite l'utilizzo di un sistema gestionale integrato. L'articolazione del sistema di contabilità analitica permette di monitorare le strutture organizzative e le loro attività, dando ragione degli eventuali scostamenti verificatisi a consuntivo rispetto alle previsioni.
3. L'Ateneo alloca le risorse economico-finanziarie tenendo conto dei fabbisogni e degli obiettivi e valuta ed effettua investimenti e disinvestimenti di beni, tenendo conto dei loro impatto economico-finanziario, sociale e ambientale.

Su indicazione del Consigliere Delegato e degli Organi di Governo vengono inoltre periodicamente aggiornate le previsioni economico-finanziarie a supporto del Piano Strategico, in modo da verificare il perdurante rispetto dell'equilibrio economico finanziario, ed effettuate simulazioni e proiezioni atte a verificare gli impatti delle variazioni nell'attività tipica – solo a titolo indicativo, variazioni nell'offerta formativa, progetti di ricerca, variazione negli organici e nuovi investimenti.

### Sotto ambito B3 – Strutture

#### *j. Punto di Attenzione B.3.1 - Pianificazione e gestione delle strutture*

1. L'Ateneo è impegnato nella pianificazione degli investimenti in strutture e infrastrutture edilizie, e ha definito un piano di sviluppo coerente con l'evoluzione dell'offerta formativa e che sia in

grado di accogliere adeguatamente le iniziative ed i bisogni di studenti, docenti e personale amministrativo. È presente, inoltre, un piano di gestione e aggiornamento delle strutture fisiche, che mira a garantire che gli impianti e le attrezzature siano adeguate rispetto alle evoluzioni tecnologiche e alle necessità didattiche e di ricerca. È previsto un piano di ristrutturazione che coinvolgerà gli edifici di via Bocconi 8 e di piazza Sraffa 11, che porterà alla creazione di ulteriori spazi da dedicare a studio e aggregazione. *Il NVA accoglie con favore tale piano, che permetterà di soddisfare le esigenze degli studenti e dei dottorandi (si veda a proposito il capitolo 2 della presente relazione).*

2. L'Ateneo si impegna costantemente a garantire accessibilità e fruizione dei servizi del campus alle persone con disabilità<sup>5</sup>; in particolare
  - Sono state progressivamente eliminate le barriere architettoniche anche negli edifici “storici”;
  - Le aule e i posti studio dell'Ateneo sono dotate di banchi speciali dedicati a chi soffre di fragilità specifiche;
  - Un servizio di accompagnamento di persone con disabilità tra gli edifici del campus è attivo dalle ore 7 alle ore 21 e, su richiesta, viene messo a disposizione un operatore sanitario;
  - Gli studenti con disabilità sensoriali o motorie possono richiedere misure e supporti tecnologici, in base alle singole necessità, per partecipare alle lezioni, per lo studio, per lo svolgimento degli esami.
  - In Biblioteca gli studenti con disabilità possono richiedere assistenza per l'utilizzo dei servizi e per l'accesso alle sale (1 postazione riservata a utenti con disabilità motorie e 5 posti a sedere per lo studio individuale). Gli studenti con disabilità visive possono richiedere la copia digitale dei libri di loro interesse nell'ambito di un servizio di Electronic Document Delivery. Possono inoltre usufruire di una postazione di lavoro dotata di video ingranditore e di software di sintesi vocale.
3. L'Ateneo persegue l'obiettivo di garantire una maggiore sostenibilità ambientale del campus<sup>6</sup> (“address the green challenge on Campus”, “set up specific carbon free initiatives”), come parte del proprio impegno verso la sostenibilità in generale e verso la formazione e la sensibilizzazione della popolazione studentesca nei confronti di tali tematiche. A questo fine, definisce i principi generali della sua Energy Policy all'interno dello schema del Sistema di Gestione dell'Energia (SGE), ed in particolare:
  - Trasparenza e condivisione dei meccanismi e delle procedure che assicurano la qualità nella gestione energetica degli edifici.
  - Coinvolgimento di tutta la comunità accademica nell'ottimizzazione delle risorse energetiche.
  - Promozione della cultura della sostenibilità energetica.
  - Promozione di un confronto con altri sulle politiche energetiche ed ambientali e più in generale della sostenibilità.

<sup>5</sup> Nell'ambito dell'Audit del Corso di Laurea Magistrale in International Management (condotto del 2019), il Nucleo di Valutazione aveva invitato gli Organi di Governo dell'Ateneo ad affrontare la questione dell'eliminazione delle barriere architettoniche esistenti nell'ingresso dell'edificio storico di Via Sarfatti 25, che impedivano una piena e agevole accessibilità. Nel corso del 2022 si è provveduto alla rimozione delle barriere, attraverso i seguenti interventi: innalzamento della pavimentazione esterna esistente, motorizzazione di una coppia di porte di entrata e installazione di una piattaforma elevatrice per superare i gradini che dall'atrio portano agli ascensori.

<sup>6</sup> “Address the green challenge on Campus” – tra gli obiettivi da perseguire si segnalano: “set up specific carbon free initiatives” e “realize communication campaigns to raise awareness about the importance of conscious and environmental-friendly behaviors”.

Nello specifico, alcune delle iniziative adottate sono state:

- Efficientamento e risparmio energetico, rinnovando gli impianti e investimento in macchinari ad alta efficienza, sostituendo corpi illuminanti con led di ultima generazione, ottimizzando i consumi e conseguendo la certificazione UNI CEI EN ISO 50001 per la gestione dell'energia e la certificazione LEED<sup>7</sup> per gli edifici del nuovo campus;
- Autoproduzione di energia da fonti rinnovabili fotovoltaiche e geotermiche negli edifici del nuovo campus<sup>8</sup>;
- Approvvigionamento del 100% dell'energia elettrica acquisita da terze parti da fonti rinnovabili con garanzia di origine.

Al fine di garantire una gestione ottimale delle strutture edilizie e di garantire il risparmio energetico, l'Ateneo ha istituito un'Unit dedicata (Infrastructures, Sustainability & Facility Management) e delle funzioni (energy manager e mobility manager), che fanno capo al responsabile dell'Unit.

4. Annualmente viene redatto un Rapporto di Sostenibilità, pubblicato online, che illustra le iniziative di sostenibilità sociale e ambientale e delinea gli impegni per la promozione di modelli di sviluppo maggiormente sostenibili e responsabili, in linea con gli orientamenti del Piano Strategico. Le iniziative rendicontate hanno come perimetro spaziale l'Università Bocconi in tutte le sue dimensioni didattiche, di ricerca, e operative, riportando i principali contributi dell'Ateneo al raggiungimento degli SDGs (Sustainable Development Goals) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile. Il report 2022 è commentato dettagliatamente nell'allegato dedicato, alla presente relazione.

Si stima che, grazie ai comportamenti virtuosi di cui sopra, le emissioni di CO<sub>2</sub> equivalenti siano diminuite da 1.271 tonnellate nel 2020 a 1.077 tonnellate nel 2022 (-18%).

Grazie alla natura dei nuovi edifici e alle iniziative carbon-free di cui sopra, il campus Bocconi è risultato il più sostenibile nella classifica globale "Carbon Footprint rank", pubblicata dal Financial Times<sup>9</sup>.

5. All'interno del campus Bocconi, dal 2021 è stato aperto uno sport center, aperto anche agli esterni, in linea con i migliori benchmark internazionali, con l'obiettivo di creare una "transforming experience" a tutto tondo e stimolare l'aggregazione e l'inclusione all'interno del campus.

#### *k. Punto di Attenzione B.3.2 - Adeguatezza delle strutture per la didattica, la ricerca e la TMIS*

1. L'Ateneo si impegna ad effettuare manutenzione e ad aggiornare costantemente le infrastrutture, in modo da mantenere elevati livelli di operatività. A tale scopo, le esigenze di Scuole e Dipartimenti in termini di dotazioni strutturali e infrastrutturali vengono raccolte e gestite centralmente dall'Ateneo, che verifica costantemente l'adeguatezza delle strutture esistenti e valuta l'acquisto di eventuali nuovi elementi (software, database, arredi d'aula, ...).
2. La gestione delle infrastrutture è responsabilità di due unità organizzative dedicate dell'amministrazione di Ateneo:

<sup>7</sup> Platinum Leadership in Energy and Environmental Design, che concerne tutto il ciclo di vita dell'edificio, dalla progettazione alla costruzione.

<sup>8</sup> Il nuovo campus ha ottenuto la certificazione LEED (Platinum Leadership in Energy and Environmental Design), che concerne tutto il ciclo di vita dell'edificio, dalla progettazione alla costruzione.

<sup>9</sup> <https://esgnews.it/social/il-campus-della-bocconi-e-il-piu-sostenibile-al-mondo/>

- Infrastructures, Sustainability & Facility Management, che si occupa degli spazi e delle infrastrutture *fisiche* dell'Ateneo e, in particolare, della manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici del campus, della progettazione (e ri-progettazione delle aule e degli uffici), della salute e sicurezza nel campus (analisi dei rischi e predisposizione di iniziative – relative alla struttura degli edifici ed alla formazione del personale – volte a minimizzarli), nonché dei servizi accessori dei campus (portineria, *lost & found*, etc.);
  - Technology, che segue le infrastrutture *informatiche* dell'Ateneo, ovvero i processi relativi a: gestione delle reti informatiche (dischi di rete, reti WiFi, etc.), sicurezza informatica, acquisto e manutenzione dei supporti informatici (server, PC, etc.), gestione e aggiornamento dei database per la gestione delle attività di Ateneo (SAP, ESSE3, Ugov, IRIS, etc.), gestione e aggiornamento dei software di supporto all'*e-learning*.
3. La soddisfazione in relazione all'adeguatezza delle infrastrutture viene verificata sistematicamente tramite survey erogate agli studenti. I docenti e lo staff vengono coinvolti nelle decisioni relative agli interventi edilizi e alla progettazione di nuovi spazi (ad esempio, nell'ambito del Progetto Campus 2030), tramite la partecipazione a survey ad hoc. La fruibilità delle infrastrutture fisiche da parte di persone con disabilità o esigenze particolari viene verificata tramite il confronto continuo con studenti, staff e docenti sui temi dell'accessibilità (segnalazioni, richieste e suggerimenti possono essere inviate all'indirizzo mail [inclusion@unibocconi.it](mailto:inclusion@unibocconi.it), inoltre gli studenti hanno accesso al servizio B in Touch<sup>10</sup> per temi relativi a disabilità, inclusione e accessibilità). All'inizio di ogni semestre, l'Inclusion Service invia messaggi agli studenti e ai docenti, invitandoli a indicare eventuali problematiche relative all'accessibilità fisica o digitale. Si coordina poi con altre unità via via competenti (Infrastructures, Technology, Academic Services) per l'attuazione delle iniziative necessarie.

### ***Sotto ambito B4 – Attrezzature e tecnologie***

#### ***1. Punto di Attenzione B.4.1 - Gestione delle attrezzature e delle tecnologie***

1. Nel 2020, con l'intento di proseguire nel processo di modernizzazione dell'ambiente digitale a supporto dell'apprendimento (Digital Learning Environment), l'Università Bocconi ha avviato un progetto di realizzazione di un nuovo Learning Environment, grazie a tutte le competenze e il know-how capitalizzati dall'Ateneo sul sistema Blackboard Original, utilizzato per l'erogazione della didattica online e per la condivisione dei materiali didattici in formato digitale. Dall'esperienza degli anni precedenti e dall'analisi di benchmark, è apparso evidente come il modello "one size fits all" non fosse applicabile al contesto Bocconi: da qui la necessità di individuare un ambiente digitale in grado di "dialogare" con altri strumenti digitali e piattaforme, al fine di creare un ecosistema capace di soddisfare le esigenze didattiche del nostro Ateneo. Con l'obiettivo, da un lato, di adottare una tecnologia digitale flessibile e facilmente aggiornabile e dall'altro, di garantire l'integrazione con i principali sistemi interni Bocconi, adottati per la gestione della didattica e delle carriere (tra i quali: ESSE3, Agenda yoU@B e Attendance), a partire dalla fine del 2021, l'Ateneo ha scelto di migrare a un nuovo learning management system (Blackboard ULTRA).

---

<sup>10</sup> "B in Touch" è una piattaforma di knowledge base e di invio richieste di supporto dedicata agli studenti e raggiungibile attraverso l'Agenda yoU@B. All'interno della piattaforma è attiva una funzionalità di satisfaction, ovvero la possibilità degli studenti di dare un feedback relativamente alla risposta ricevuta.

2. L'Ateneo si impegna nella pianificazione e nella realizzazione degli investimenti necessari per giungere alla completa digitalizzazione della formazione. Nell'ambito del Bocconi Digital Learning 2022-24, piano biennale sullo sviluppo digitale dell'Ateneo, è stato istituito un tavolo di lavoro dedicato al monitoraggio delle dotazioni infrastrutturali, delle tecnologie, dei sistemi informatici e del parco tecnologico, per garantire il loro costante aggiornamento e la loro adeguatezza rispetto ai bisogni didattici. In seguito alle analisi svolte, tra le altre cose, è stato predisposto un piano di restyling delle aule, che sarà completato nel 2024 e che coinvolgerà alcune aule del Velodromo, le aule informatiche e diverse aule dell'edificio storico di via Sarfatti e porterà alla modernizzazione degli arredi e delle dotazioni informatiche (monitor, impianto audio e video, aggiornamenti dei podi,..).

*m. Punto di Attenzione B.4.2 - Adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie:*

1. La condivisione di infrastrutture tecnologiche e sistemi informativi adeguati e costantemente aggiornati (server, banche dati, accesso ad archivi e altre risorse elettroniche) consente la creazione di un ambiente il più possibile favorevole allo sviluppo di attività di ricerca di base e applicata nei Dipartimenti, nei Centri di Ricerca e nelle altre strutture dedicate alla ricerca.
2. L'adeguatezza delle infrastrutture e delle tecnologie viene verificata anche grazie all'analisi degli esiti dell'indagine sulla soddisfazione dei laureandi su attrezzature informatiche e rete WiFi.
3. Le attrezzature e le tecnologie sono facilmente fruibili da persone con disabilità, con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES). Le aule e i posti studio dell'Ateneo sono dotate di banchi speciali ed è possibile fornire badge per l'utilizzo di ascensori altrimenti riservati. Soluzioni personalizzate per permettere la fruizione delle attività didattiche e degli altri servizi offerti alla popolazione studentesca sono messe a disposizione degli studenti con disabilità fisiche (difficoltà motorie, ipovedenti o ipoudenti). Come indicato al punto di attenzione B.3.2, la fruibilità delle infrastrutture fisiche da parte di persone con disabilità o esigenze particolari viene costantemente verificata tramite il confronto continuo con studenti, staff e docenti sui temi dell'accessibilità. Sulla base dei feedback raccolti, vengono intraprese le azioni necessarie per l'attuazione di interventi migliorativi o per rispondere a specifiche esigenze.

**Sotto ambito B5 – Gestione delle informazioni e della conoscenza**

*n. Punto di Attenzione B.5.1 - Gestione delle informazioni e della conoscenza:*

1. L'Università Bocconi ha messo a punto e reso funzionante un articolato e capillare sistema informativo, basato su un insieme di banche dati, collegate a sistemi gestionali, che consente l'inserimento, la raccolta e la successiva distribuzione ai soggetti responsabili di tutte le principali informazioni utili al monitoraggio e ad un'adeguata gestione dei processi didattici e di ricerca. Le informazioni messe a disposizione possono assumere la forma sia di dati più granulari - elaborati ad hoc o raccolti in report analitici preimpostati - sia di indicatori sintetici raggruppati in dashboard, in modo da soddisfare le diverse finalità ed esigenze di monitoraggio.
2. È in corso un processo di trasferimento delle informazioni necessarie a produrre i principali KPI delle varie aree in un'unica banca dati, Azure Datalake, integrata nella piattaforma Azure di Microsoft. I dati ivi riversati vengono riorganizzati in funzione del loro utilizzo per l'elaborazione di KPI e la produzione di dashboard e reportistica ad hoc.

***Il Nucleo valuta positivamente il sistema di monitoraggio esistente e auspica lo sviluppo di una crescente integrazione dei vari sistemi, in quanto presupposto per aumentare l'efficienza e tempestività del sistema di monitoraggio.***

3. La Direzione Technology presidia la sicurezza, l'affidabilità e la protezione di dati, ed in particolare tutte le tematiche di cyber security e technology compliance.
4. L'Ateneo assicura, tramite l'azione del PQA – che organizza e gestisce l'insieme dei flussi informativi e documentali relativi ai processi di AQ – 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 (in modo da permettere il controllo dello stato di avanzamento delle principali attività e la verifica, attraverso l'analisi dei risultati ottenuti, dell'efficacia dei meccanismi, delle politiche e delle strategie poste in essere).  
Si accerta, sempre attraverso la supervisione svolta dal PQA, che le strutture responsabili dell'AQ, a tutti i livelli (centrale e periferico), collaborino e interagiscono efficacemente fra loro e con gli organi di governo accademici 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.
5. L'Ateneo si avvale di diversi canali per la diffusione delle informazioni all'interno dell'Ateneo:
  - a. Il sito internet ([www.unibocconi.it](http://www.unibocconi.it)) è lo strumento attraverso il quale vengono pubblicate e diffuse tutte le informazioni più rilevanti sulle attività e le novità dell'Ateneo. In particolare, nella sezione “eventi” vengono comunicate le iniziative culturali, i convegni e le iniziative organizzate dagli studenti.
  - b. All'interno del sito Intranet (<http://intranet.unibocconi.it>) è pubblicato l'organigramma dello staff e sono precisate, per ciascuna unit organizzativa: i contatti, le attività svolte e i documenti utili. All'interno della intranet è inoltre disponibile una procedura di condivisione dei documenti dei Consigli di Scuola, per un accesso agevole a documenti e verbali.
  - c. Il servizio Postmaster, raggiungibile dalla intranet di Ateneo, consente l'invio di comunicazioni a specifiche categorie di utenti (profilabili o selezionate).
  - d. Da settembre 2021 è attiva “ShareUp”, la newsletter dedicata allo Staff Bocconi, che ha l'obiettivo di condividere notizie utili su persone, struttura e vita nel Campus.
  - e. Gli studenti Bocconi hanno l'accesso a un'area web riservata (yoU@B), attraverso la quale possono ricevere comunicazioni da parte dell'Università, usufruire dei servizi online dedicati alla didattica, gestire alcune attività della propria carriera accademica, visualizzare date, luoghi e orari delle prove d'esame e delle sessioni di laurea, orari delle lezioni ecc. L'Agenda yoU@B è inoltre disponibile anche per Faculty e Staff ed è costantemente aggiornata con comunicazioni rilevanti e link a procedure e applicativi.
  - f. La Guida dello studente contiene tutte le informazioni utili sui percorsi formativi Bocconi (regole, piani studio, scadenze e servizi) ed è pubblicata sul sito internet Bocconi.
6. Tramite l'Ufficio Relazione con i Media, l'Ateneo assicura la diffusione di informazione di interesse comune e contribuisce a promuovere la visibilità delle attività di didattica, ricerca e terza missione svolte dall'Ateneo, tramite iniziative di comunicazione esterna. In particolare:
  - a. Elabora, propone e realizza programmi di comunicazione nei confronti della stampa italiana ed estera;
  - b. Realizza il mensile di opinione Via Sarfatti 25 e il quotidiano on line [www.viasarfatti25.it](http://www.viasarfatti25.it)
  - a. Realizza il sito di divulgazione scientifica Bocconi Knowledge in italiano ([www.knowledge.unibocconi.it](http://www.knowledge.unibocconi.it)) e in inglese ([www.knowledge.unibocconi.eu](http://www.knowledge.unibocconi.eu)).
  - b. Coordina i media studenteschi Radio Bocconi ([www.radiobocconi.it](http://www.radiobocconi.it)) e Tra i leoni ([www.traileoni.it](http://www.traileoni.it)).

7. L'Ateneo, nella gestione delle informazioni e delle conoscenze promuove l'etica e tutela la privacy. In particolare, dal 2008, ha introdotto un Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D.lgs 231/01, che è stato mantenuto aggiornato in rapporto alle modifiche normative e alle variazioni organizzative intercorse nel tempo. Il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di curarne l'aggiornamento è stato affidato dal Consiglio di Amministrazione ad un organismo collegiale, denominato "Organismo di Vigilanza" ed è stata inoltre costituita una funzione di "Internal Auditing" di supporto.

L'Università garantisce la tutela della privacy ai sensi del GDPR (Regolamento Ue 2016/679). **Le attività che comportano il trattamento dei dati personali sono presidiate e supervisionate dal Data Protection Team (DPT)<sup>11</sup>.** Il DPT si assicura che l'ateneo operi nel rispetto dei principi espressi dalle norme in materia di trattamento di dati personali e dei provvedimenti a carattere generale emanati dal Garante in materia di protezione dei dati personali. In tale ruolo si interfaccia e si coordina, tra gli altri, con i Direttori/Responsabili di UO, con i Privacy Angel identificati dalle varie Direzioni/UO e con i Referenti del Trattamento nominati per ciascun trattamento identificato. **OneTrust è la piattaforma scelta da Università Bocconi per la gestione dei regolamenti vigenti** in ambito Privacy e per la gestione GRC del Sistema Normativo Interno.

8. L'Università monitora e tiene sotto controllo la quantità di ore complessive di docenza erogata in relazione alla quantità di ore di docenza teorica erogabile, attraverso una programmazione puntuale del fabbisogno didattico richiesto dall'offerta formativa complessiva, svolta a cura dell'area amministrativa *Academic Planning & Monitoring*. Tale programmazione è accompagnata da una procedura di pianificazione e assegnazione degli impegni didattici 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 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, la c.d. "Core Faculty" 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 sviluppato ad hoc che prevede un preciso iter approvativo con il quale è possibile verificare in modo puntuale eventuali scostamenti che si determinino rispetto al pianificato. La quantità di docenza erogabile non è calcolata secondo le ore convenzionalmente indicate da ANVUR, ma in funzione delle ore contrattualmente previste dall'Ateneo per le diverse categorie di docenti, in modo da determinare le situazioni di effettiva sofferenza didattica.

L'Ateneo monitora periodicamente il quoziente studenti/docenti riferito all'offerta formativa complessiva di I e II livello e ai singoli CdS, anche attraverso l'analisi dei dati sistematicamente aggiornati nell'ambito delle schede di monitoraggio annuale.

Verifica inoltre, anche in termini prospettici, il rispetto dell'equilibrio previsto tra numero programmato di studenti e numero di docenti di riferimento per tutti i CdS che compongono l'offerta formativa, sia ai fini dell'attivazione annuale dei CdS, che in occasione della progettazione di nuovi percorsi formativi - in funzione della numerosità delle classi - così da individuare per

---

<sup>11</sup> Fanno parte del DPT: il Data Protection Officer, un coordinatore per ciascuna delle macro-aree del sistema AVA/ANVUR (Didattica, Ricerca e Terza Missione), il Direttore Technology, il Responsabile Procurement, il Responsabile Faculty and Staff Administration, il Responsabile Compliance & Internal Audit e il Data Protection Advisor.

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.

9. L’Università Bocconi protegge i propri asset suscettibili di tutela sotto il profilo della proprietà intellettuale. Vengono inoltre attuate misure a tutela del brand Bocconi (es. registrazione marchi). Gli ambiti cui si estende la tutela di Bocconi riguardano principalmente le seguenti aree:

- Attività formativa (es: progetti formativi, contenuti dei corsi, materiali didattici, video/registrazioni lezioni);
- Attività di ricerca (contenuti/dati e risultati delle attività di ricerca);
- Strumenti a supporto dell’attività didattica e di ricerca (software e banche dati);
- Marchi / Brand Bocconi.

I presidi che l’Università Bocconi attua a tutela della proprietà intellettuale dei propri asset sono innanzitutto legali, a titolo esemplificativo: clausole di salvaguardia nei rapporti negoziali con i docenti, clausole standard nei contratti di ricerca e formazione, disclaimer su utilizzo materiale didattico nelle schede iscrizione corsi di studio/master.

È inoltre in fase di finalizzazione una policy che stabilisce regole interne che staff, faculty e studenti devono rispettare in materia di proprietà intellettuale e tutela marchi e brevetti.

## Ambito C - ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

**Obiettivo:** valutare i processi di Assicurazione della Qualità, in particolare la capacità dell’Ateneo di dotarsi di un sistema di autovalutazione dei Corsi di Studio e dei dipartimenti, attraverso attività di monitoraggio e riesame dei processi e dei risultati della didattica, della ricerca e della terza missione. Il sistema di Assicurazione della Qualità deve prevedere una attività di monitoraggio sulla sua efficacia che coinvolga tutti gli organi e le funzioni interessate, ai diversi livelli di responsabilità, e che prenda in esame le considerazioni critiche espresse dall’NVA al quale, nell’ambito delle sue funzioni istituzionali, è demandata la valutazione del sistema e dei processi di AQ della didattica, della ricerca e della terza missione.

- o. Punto di Attenzione C.1 - Autovalutazione, valutazione e riesame di CdS e Dipartimenti con il supporto del PdQ*  
L’Università Bocconi:

1. Garantisce, attraverso le procedure e i meccanismi di AQ messi a punto e monitorati dal PQA, lo svolgimento di attività di autovalutazione e riesame periodico dei CdS e dei Dipartimenti tali da consentire l’approfondimento e la presa in carico dei problemi e delle eventuali criticità rilevate senza dover sostenere un carico eccessivo di adempimenti.
2. Si accerta, mediante i meccanismi e gli strumenti di misurazione, autovalutazione e controllo delle attività predisposti (linee guida relative all’attività di riesame, 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.), che i CdS e i Dipartimenti siano correttamente indirizzati verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti.



3. Crea le condizioni e verifica, tramite l'azione di monitoraggio svolta dal PQA, che gli studenti siano attivamente coinvolti nei processi di valutazione dei CdS, non solo attraverso una consistente 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)
4. Prevede specifiche iniziative di coinvolgimento degli stakeholder esterni:
  - a. In fase di progettazione iniziale o di revisione/riprogettazione di un corso di studio, al fine di individuare input e spunti preziosi per una corretta messa a punto del relativo progetto;
  - b. In itinere, per accertare, attraverso la raccolta di pareri e feedback anche alla luce dell'andamento dei Corsi e delle opportunità offerte dopo il loro completamento, la permanenza della validità e dell'adeguatezza degli obiettivi formativi, dei profili culturali/professionali o scientifici previsti in uscita e della struttura dei percorsi di studio, avendo riguardo alle evoluzioni disciplinari e ai mutati fabbisogni del mondo della produzione, dei servizi, dell'accademia e delle professioni.

Nel 2018 l'Università ha rivisto il processo di consultazione in itinere degli stakeholder dei suoi CdS, dando luogo alla costituzione di specifici Tavoli di consultazione permanenti, articolati per raggruppamenti di CdS omogenei dal punto di vista disciplinare o verticalmente "sequenziali". Si tratta di una soluzione organizzativa che ha l'obiettivo di assicurare il mantenimento di un rapporto stabile con un gruppo di interlocutori ben identificato, con cui attivare un dialogo continuativo sui temi relativi ai fabbisogni emergenti del mercato del lavoro, alle evoluzioni delle funzioni e delle competenze professionali richieste, alla rispondenza dei profili di laureati in uscita rispetto agli obiettivi formativi e di apprendimento previsti dai CdS, nonché alle esigenze espresse dalle professioni alle quali essi si rivolgono.

Le strutture responsabili dell'AQ:

5. Analizzano e prendono in carico i problemi rilevati e/o gli elementi di attenzione posti in evidenza nelle Schede di Monitoraggio Annuale e nei Rapporti di Riesame dei CdS, nelle relazioni delle CPDS, nei rapporti di riesame della ricerca dipartimentale e nelle relazioni del PQA e del NVA, recepando – per quanto possibile e di loro competenza – le indicazioni o le raccomandazioni in essi contenute;
6. Propongono interventi migliorativi che si rivelano plausibili e realizzabili;
7. Ne verificano adeguatamente l'effettiva attuazione e la loro efficacia anche ricorrendo agli strumenti e agli schemi messi a disposizione dal PQA (come, ad esempio, il modulo per il monitoraggio annuale delle azioni definite nei rapporti di riesame ciclici).
8. Assicurano il riesame periodico delle attività dei CdS e dei Dipartimenti attraverso strumenti di analisi e valutazione predisposti dal Presidio della Qualità. Fino al 2023 non era previsto un processo di riesame dei dottorati di ricerca; tuttavia, il Presidio di Qualità si impegna a definirlo e applicarlo a tutti e 5 i dottorati Bocconi entro la fine del 2024. Propedeutica a tale attività sarà la consultazione degli stakeholder dei dottorati di ricerca. A tal fine nei primi mesi del 2023, il Presidio di Qualità ha rivisto le "Linee Guida per la consultazione delle parti interessate ("stakeholder") dell'offerta formativa dell'Università", includendovi per l'appunto anche i Dottorati.

Nel corso del 2022 sono state riviste le linee guida e i documenti di supporto del sistema di AQ secondo le indicazioni della cabina di Regia istituita a tale scopo, come già esposto al capitolo 1.2 del presente capitolo, al punto di attenzione A.2. È in corso la predisposizione dei documenti di AQ relativi ai Dottorati di ricerca in conformità ai requisiti di AVA3, propedeutica alla loro effettiva implementazione complessiva.

*Il NdV valuta positivamente l'obiettivo di procedere al riesame per tutti i Dottorati; anche a tal scopo invita a completare in tempi brevi il processo di approvazione di tutti documenti relativi al processo di AQ dei Dottorati di Ricerca.*

9. Il PQA diffonde e promuove la cultura della qualità e svolge attività di formazione a supporto dei CdS, dei Dipartimenti, delle CPDS e delle altre strutture che operano nell'ambito dell'AQ.

Non sono al momento organizzate iniziative di formazione specifiche a favore dei dottorati di ricerca.

*Il NVA invita l'Ateneo alla realizzazione di una piattaforma/repository online, in grado di garantire l'accesso (da parte dei vari stakeholder) a tutte le risorse, materiali formativi e informativi utili sul tema dell'AQ, in modo da favorire la condivisione delle informazioni e il coinvolgimento di studenti, faculty e staff.*

*p. Punto di Attenzione C.2 - Monitoraggio del sistema di AQ dell'Ateneo*

L'Università Bocconi:

1. 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. Le informazioni possono assumere la forma sia di dati più granulari elaborati ad hoc o raccolti in report analitici preimpostati, sia di cruscotti di indicatori sintetici, così da soddisfare le diverse finalità ed esigenze di monitoraggio riscontrabili. In particolare, oltre all'andamento dei KPI definiti a Piano Strategico, vengono analizzate annualmente le performance di:
  - a. Dipartimenti;
  - b. Scuole e Corsi di Studio: corsi di laurea, corsi di laurea magistrale (biennali e a ciclo unico) e dottorati di ricerca;
  - c. Centri di Ricerca;
  - d. Attività di Terza Missione.

I dati raccolti sono utilizzati, oltre che per l'attività di verifica delle performance delle strutture stesse (e, dove già sviluppato, di Riesame), anche per altre iniziative, quali: le informazioni da fornire agli stakeholder per le consultazioni periodiche, il Rapporto di Sostenibilità, l'Inclusive Gender Equality Plan, etc.

2. Assicura, tramite l'azione del PQA – che organizza e gestisce l'insieme dei flussi informativi e documentali relativi ai processi di AQ – 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 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).
3. Si accerta, sempre attraverso la supervisione svolta dal PQA, 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 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.
4. Verifica che le azioni di miglioramento indicate nei Riesami siano plausibili, misurabili, definite nel tempo e realizzabili e che le figure responsabili ne verificano adeguatamente l'efficacia e ne comunichino gli esiti al PQA (che, a sua volta, informa il NVA e gli organi apicali competenti).

q. *Punto di Attenzione C.3 - Valutazione del Sistema e dei processi di AQ della didattica, della ricerca e della TMIS da parte del NdV*

Il NVA 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>12</sup>, l'esame dei valori espressi dai più significativi indicatori di performance monitorati (Relazioni del PQA e delle CPDS, Schede di Monitoraggio Annuale, Riesami Ciclici, SUA-CDS, Piani e Riesami dei Dipartimenti e SUA-TMIS), 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 Presidente del PQA e al Consiglio Accademico; essa è, inoltre, pubblicata nella pagina del sito web di Ateneo riservata al NVA.

*Finora le audizioni del NVA hanno riguardato CdS e Dipartimenti selezionati; non sono stati invece interessati da tale processo i dottorati di ricerca. Il NVA ritiene tuttavia importante estendere le audizioni anche ai PhD, come richiesto dal modello AVA3; pertanto, si impegna a definire una procedura di audit anche per i dottorati di ricerca.*

## Ambito D - QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

**Obiettivo:** valutare la capacità dell'Ateneo di avere una chiara visione complessiva della programmazione e dell'articolazione dell'offerta formativa, anche in relazione al contesto di riferimento nazionale e internazionale. Aspetti importanti riguardano: (i) la progettazione e l'aggiornamento dei corsi di studio, tenendo conto delle necessità di sviluppo espresse dalla società e dal contesto di riferimento anche in relazione agli obiettivi di internazionalizzazione e alle diverse modalità di erogazione della didattica (in presenza, a distanza o di tipo misto), (ii) lo sviluppo di un'offerta formativa dei Corsi di Studio coerente con la docenza e le risorse logistiche, infrastrutturali, didattiche e di ricerca possedute, (iii) l'attenzione dei Corsi di Studio agli studenti, attraverso la programmazione e l'attuazione di attività efficaci di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita, di modalità chiare e trasparenti per l'ammissione ai diversi Corsi di Studio, di gestione delle carriere e di tutoraggio. Si valuta anche il sistema di gestione delle risorse e dei servizi a supporto della didattica e degli studenti.

r. *Punto di Attenzione D.1 - Programmazione dell'offerta formativa:*

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" (aggiornato a cura degli organi di governo accademici a novembre 2022) e coerente con il Piano Strategico e la politica per la qualità definita con riferimento all'area della

<sup>12</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.

didattica (in fase di revisione, su input della c.d “cabina di regia”, nell’ambito del riesame del sistema di AQ).

Promuove da anni – con consistenti investimenti di risorse – misure e iniziative volte a favorire l’internazionalizzazione dell’offerta formativa, tra le quali si segnalano:

1. 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.);
2. l’offerta di numerosi insegnamenti in lingua inglese;
3. l’incidenza sempre più elevata, sull’insieme dell’offerta formativa, di CdS interamente erogati in lingua straniera, coerentemente con gli obiettivi del Piano Strategico 2020-25 dell’Ateneo;
4. la definizione di una serie accordi con Atenei stranieri per l’erogazione di CdS con doppio titolo;
5. lo sviluppo di molteplici iniziative di mobilità internazionale di studenti e docenti;
6. 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).

s. *Punto di Attenzione D.2 - Progettazione a aggiornamento dei CdS incentrata sullo studente:*

L’Università Bocconi:

1. Si accerta, mediante l’azione di controllo svolta dal PQA (e, in particolare, dai componenti rappresentati dai Dean delle Scuole), che la progettazione dei CdS tenga conto delle necessità di sviluppo espresse dalla società e dalla comunità scientifica, nonché delle esigenze del mondo del lavoro, individuate attraverso lo svolgimento di consultazioni (in presenza e a distanza) con una gamma articolata di parti interessate adeguatamente rappresentative degli ambiti disciplinari e professionali di riferimento; richiede che, in fase di progettazione dei CdS e nel successivo sviluppo degli stessi, sia adeguatamente assicurato e valorizzato il legame fra le competenze scientifiche dei docenti e gli obiettivi formativi previsti attraverso una loro coerente assegnazione ai percorsi formativi, tenendo conto anche dello svolgimento di attività di ricerca in ambiti pertinenti alle tematiche e alle finalità di questi ultimi.
2. Si accerta, attraverso l’azione svolta, in base alle rispettive competenze, dalle Scuole e Dipartimenti, che:
  - i CdS siano progettati ed erogati in modo da incentivare gli studenti ad assumere un ruolo attivo nei processi di apprendimento contribuendo, con il ricorso a metodi didattici e di valutazione differenziati e per buona parte basati sull’interazione e il coinvolgimento diretto (attraverso lavori di gruppo, discussioni di casi, simulazioni, progetti e altri “compiti” da svolgere, etc.), a stimolarne la motivazione, la capacità di pensiero critico, la curiosità, l’autonomia organizzativa e lo spirito d’iniziativa;
  - l’offerta formativa sia costantemente monitorata e aggiornata e in grado di riflettere le conoscenze disciplinari più avanzate, anche in relazione alla concatenazione dei cicli, fino ai corsi di Dottorato di Ricerca.
3. Si assicura, infine, attraverso appositi strumenti e modalità, a partire dai Tavoli di consultazione periodica degli *stakeholder* (il cui corretto funzionamento è tenuto sotto controllo dal PQA), che i direttori dei CdS interagiscano con qualificati interlocutori interni ed esterni e tengano conto dei loro fabbisogni e delle loro indicazioni – nonché delle valutazioni e delle raccomandazioni ricevute dal MIUR, dall’ANVUR, dalle CPDS e dallo stesso NVA – ai fini dell’aggiornamento e

della revisione dei contenuti dell'offerta formativa. *Non è al momento attivo un processo di consultazione degli stakeholder dei PhD sia in fase di progettazione, che per l'aggiornamento/revisione, dei programmi; tuttavia, come accennato, il Presidio di Qualità intende definire tale processo anche per i dottorati di ricerca, in modo da verificare costantemente e garantire che anche per tali programmi l'offerta sia aggiornata. Il NVA monitorerà l'attivazione delle consultazioni anche per i dottorati di ricerca.*

t. *Punto di Attenzione D.3 - Ammissione a carriera degli studenti:*

L'Università Bocconi:

1. Stabilisce e comunica in modo chiaro e trasparente, attraverso le informazioni riportate sul sito web (oltre che nei Regolamenti Didattici dei Corsi di studio e nelle apposite sezioni delle Schede SUA dei CdS) i criteri e le procedure che regolano la selezione, l'ammissione, l'iscrizione e la carriera degli studenti, in aderenza alla visione e alla politica per la qualità definite in tale ambito. In particolare, l'ammissione ai percorsi di studio è subordinata alla verifica del possesso di titoli idonei e della preparazione iniziale considerata indispensabile (quest'ultima accertata attraverso una valutazione composita che tiene conto della performance pregresse dei candidati e dell'esito di un apposito test di accesso, secondo criteri e meccanismi anch'essi chiaramente e dettagliatamente resi noti attraverso i diversi strumenti di comunicazione); per quanto riguarda i corsi di laurea, in determinate circostanze (espressamente indicate nei Regolamenti Didattici dei CdS), tale verifica può dar luogo all'assegnazione di Obblighi Formativi Aggiuntivi volti a sanare le carenze individuate.
2. Adotta e sviluppa specifiche strategie e iniziative per sostenere il reclutamento degli studenti stranieri (che vanno dall'allestimento e costante aggiornamento della sezione in inglese del sito web alla partecipazione a fiere e a network internazionali finalizzati a promuovere l'offerta formativa all'estero, fino alla pubblicazione di inserzioni pubblicitarie su testate internazionali e all'utilizzo della presenza nei principali social media per veicolare comunicazioni ad hoc sulle novità e le caratteristiche dei programmi formativi offerti).
3. Sviluppa molteplici attività di orientamento in ingresso (tra le quali si possono citare: gli *Open Day*, gli incontri dedicati ad uno specifico territorio – domestico od estero – i *Bocconi Meets*, 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.
4. 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, attraverso la messa a disposizione di una serie di strutture e servizi e l'adozione di misure ad hoc, che comprendono (tra le altre):
  - nei confronti di coloro che sono affetti da disabilità fisica (difficoltà motorie, ipovedenti o ipoudenti): un adeguamento delle modalità e dei tempi di svolgimento dei test di selezione e misure compensative specifiche per le prove d'esame; soluzioni personalizzate per permettere loro la fruizione delle attività didattiche; tutoraggio da parte di studenti volontari, organizzato

- dall'ISU Bocconi; assistenza da parte degli addetti della Biblioteca per l'utilizzo dei suoi servizi di prestito e per l'accesso alle sale; servizio dedicato di assistenza all'inserimento lavorativo;
- nei confronti degli studenti con disturbi dell'apprendimento (DSA): misure compensative e dispensative volte a soddisfare i bisogni specifici di ciascun individuo nel rispetto delle regole applicate dall'Ateneo; la crescente attenzione dedicata a questi aspetti ha sollecitato, tra l'altro, una semplificazione delle procedure amministrative in uso per l'attivazione delle misure previste e all'intensificazione della condivisione delle informazioni (grazie alla nomina di un referente docente e un referente amministrativo per tali tematiche all'interno di ciascun Dipartimento);
  - nei confronti degli studenti affetti da fragilità psicologica: un servizio di *counseling* che prevede lo svolgimento di colloqui individuali con psicologi o “coach” qualificati al fine di aiutarli a identificare e affrontare situazioni particolari di difficoltà o disagio e l'erogazione di corsi extra-curricolari per lo sviluppo di abilità personali e di relazione;
  - nei confronti degli studenti fuori sede: la disponibilità di una serie di residenze dislocate nelle vicinanze del campus universitario che possono accogliere complessivamente 2.060; in aggiunta, agli studenti internazionali viene offerto supporto per l'espletamento delle pratiche amministrative (permesso di soggiorno, ottenimento codice fiscale, apertura conto corrente, etc.) e per l'introduzione alla lingua e alla cultura italiana (corsi ad hoc, presentazioni, , *Buddy Program* per gli studenti dei corsi triennali);
  - nei confronti degli studenti con difficoltà di frequenza, nel corso degli ultimi anni è stata potenziata la dotazione di strumenti e attrezzature per l'apprendimento a distanza, che permettono di:
    - a. frequentare insegnamenti o sessioni di insegnamenti online;
    - b. 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;
    - c. accedere “da remoto” a gran parte delle banche dati e delle riviste elettroniche a cui la Biblioteca di Ateneo è abbonata.
5. Promuove e supporta l'erogazione di attività di sostegno per gli studenti aventi debolezze nella preparazione iniziale (o che desiderano allineare meglio le proprie conoscenze a quelle previste dai percorsi formativi), consistenti essenzialmente nell'organizzazione di pre-corsi che hanno per oggetto diverse materie di base dei corrispondenti corsi di laurea triennale o magistrale; in considerazione delle percentuali storicamente molto esigue - riscontrabili praticamente in tutti i CdS offerti – di studenti che abbandonano gli studi o che si trovano in grave ritardo nel percorso prevede l'attuazione di interventi mirati, coordinati dalle direzioni dei rispettivi CdS, nei confronti 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. “*high-level courses*”), che possono essere inseriti nel piano studi come insegnamenti opzionali o in sovrannumero.
6. Promuove iniziative per il Life Long Learning e il coinvolgimento degli Alumni, tramite:

- Topic Groups: Gruppi di interesse tematico, in collaborazione con la Faculty Bocconi. Attività ed eventi, seminari e convegni aperti a tutti, in Italia e all'estero, in Università e via web.
  - #MINE: Una community che offre iniziative gratuite, aperte a tutti gli Alumni, per condividere esperienze e aree tematiche.
  - Bocconi Knowledge: Articoli, paper, interviste, con il meglio della ricerca scientifica Bocconi su economia, finanza, business, politica, cultura in Italia ed Europa.
  - Global Conference: Un incontro “globale” per tutti gli Alumni, su un tema specifico con relatori di altissimo profilo, organizzato ogni due anni, in un continente diverso.
7. Rilascia il diploma supplement ai suoi laureati delle Scuole Undergraduate, Graduate e Law.

## Ambito E - QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE

**Obiettivo:** valutare la capacità dell'Ateneo di avere una chiara visione complessiva delle modalità con le quali i Dipartimenti (o strutture analoghe) definiscono proprie linee strategiche, con particolare riferimento alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale, in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo, si dotano di un sistema di pianificazione, monitoraggio e valutazione dei processi, dei risultati conseguiti e delle azioni di miglioramento. Si valutano anche la definizione e pubblicizzazione dei criteri di utilizzo delle risorse a livello dipartimentale coerentemente con il programma strategico del Dipartimento e con le linee di indirizzo dell'Ateneo. Si analizza anche il sistema di gestione delle risorse e dei servizi a supporto della ricerca e della terza missione.

Come anticipato, la struttura organizzativa accademica dell'Università assegna ai Dipartimenti il compito di coordinare e sviluppare le risorse e le competenze (Faculty) loro afferenti e di orientare la ricerca nelle proprie discipline. I Dipartimenti, tuttavia, non sviluppano direttamente l'attività didattica – demandata alle Scuole – o di ricerca finanziata o comunque diversa da quella individuale, svolta dai Centri di Ricerca. Anche l'attività di Terza Missione ed Impatto Sociale (TMIS) non è gestita dai Dipartimenti, bensì da numerose strutture interne, accademiche e amministrative, il cui coordinamento spetta alla Prorettrice alla Strategia Accademica e agli Affari Istituzionali.

### *u. Punto di Attenzione E.1 - Definizione delle linee strategiche dei Dipartimenti:*

L'Università Bocconi:

1. 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.
2. 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, accompagnati dall'enunciazione di una strategia generale volta al loro conseguimento, tengono conto delle potenzialità e delle risorse esistenti (nonché di quelle che si intende reperire), del contesto di riferimento in cui opera l'Ateneo e delle evidenze che emergono dai diversi programmi di valutazione della ricerca (a partire dalla VQR).

I dipartimenti sono chiamati a redigere dei Piani Triennali, in cui, partendo dagli obiettivi generali definiti nel Piano Strategico di Ateneo, determinano proprie strategie ed obiettivi da conseguire

entro il termine del mandato direttoriale, come meglio dettagliato al capitolo 3 della presente relazione.

3. Dispone di organi accademici e strutture tecnico-amministrative dedicate alla ricerca (per cui si rimanda al Cap.3), che dimostrano di essere adeguati per dimensioni e competenze al conseguimento degli obiettivi definiti; i loro compiti sono individuati e formalizzati in appositi regolamenti e altri documenti interni.

v. *Punto di Attenzione E.2 - Valutazione dei risultati conseguiti dai Dip.ti e dai PhD e delle azioni di miglioramento: L'Università Bocconi:*

1. Si è dotata di un articolato sistema di monitoraggio dei risultati della ricerca prodotta dalle proprie strutture (Dipartimenti e Centri di Ricerca), illustrato nel dettaglio al capitolo 3 della presente relazione.
2. Garantisce, attraverso le procedure e i meccanismi di AQ messi a punto e monitorati dal PQA, lo svolgimento di attività di autovalutazione e riesame periodico dei Dipartimenti 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.
3. Si accerta, mediante i meccanismi e gli strumenti di misurazione, autovalutazione e controllo delle attività predisposti (Tableau de Bord dei Dipartimenti, rapporti di riesame della ricerca dipartimentale, relazioni periodiche dei Prorettori deputati alla gestione di determinati processi, etc.), che i Dipartimenti e i Centri di Ricerca siano correttamente indirizzati verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti.

*Per quanto riguarda i Dottorati di Ricerca, il sistema di monitoraggio è in corso di revisione, per adeguarlo ai requisiti del modello AVA 3.*

w. *Punto di Attenzione E.3 - Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse:*

L'Università Bocconi definisce ed esplicita i criteri e le modalità di distribuzione ai Dipartimenti e ai Dottorati di Ricerca delle risorse (economiche e di personale) occorrenti per lo sviluppo della loro attività, coerentemente con le politiche e gli obiettivi strategici stabiliti.

L'assegnazione di incentivi e premialità a docenti e staff viene gestita centralmente.

### 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>13</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"). Avendo riguardo all'area della didattica e agli aspetti ad essa correlati, sono stati prescelti i cinque indicatori elencati nella Tab.1.1 che segue.

*Tab. 1.1 – 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)*

<sup>13</sup> Le tendenze e i risultati meritevoli di attenzione relativi a specifici Corsi di Studio saranno, invece, esaminati nel successivo cap.2.



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 da talento provenienti da tutto il mondo</i>	>45%
iPS4	<b>Rapporto studenti/docenti<sup>14</sup></b> [N. studenti iscritti a tutti i CdS, MU, PhD, Master SDA / N. membri Core Faculty <sup>15</sup> ]	<i>Aumentare il n. di docenti che compongono la Faculty stabile dell'Università</i>	32
iPS5	<b>Investimenti attuati per favorire la mobilità sociale</b> [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

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>16</sup>.

Per il periodo oggetto di osservazione i parametri di origine ANVUR che soddisfano i due criteri selettivi previsti sono i 10 elencati nella Tab.1.2 che segue.

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.

<sup>14</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.

<sup>15</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).

<sup>16</sup> Si ricorda che sono esclusi da questa selezione gli indicatori di qualità della ricerca e dell'ambiente di ricerca (gruppo C della Scheda Annuale di Ateneo), i cui dati aggiornati saranno 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.

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

N.	Area	Indicatore	Motivazione della scelta
iA6	Occupabilità	<b>Proporzione di laureati occupati a un anno dal Titolo (L)</b>	Criterio 2: incremento del valore dell'indicatore del 11,5% negli ultimi 5 anni per i corsi dell'area umanistico-sociale.
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 il trend a seguito della ripresa post 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 il trend a seguito della ripresa post 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 in quanto obiettivo strategico dell'ateneo.
iA18	Soddisfazione	<b>% laureandi che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studio</b>	Criterio 1: indicatore essenziale per monitorare la qualità percepita dei 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 i cambi di corso di laurea interni all'ateneo.
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 3,4% negli ultimi 5 anni (pari a + 47,4%).
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 30,9% negli ultimi 4 anni (da 6,9% a 4,8%)
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 l'efficacia dei nostri CdS.

### 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>17</sup>, gli indicatori che il Nucleo ritiene opportuno commentare sono i seguenti:

- 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.*

Per quanto riguarda il primo indicatore, i dati aggiornati al 30.06.23 evidenziano un assestamento del trend di crescita avviato diversi anni fa e che si traduce, in un incremento di circa il 10,5% dei valori nell'ultimo quinquennio (passando dal 19% del 2018 al 21% del 2022); si tratta di performance considerevoli, che collocano l'Ateneo in una posizione decisamente più avanzata rispetto a tutti i benchmark di riferimento esterni.

<sup>17</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.

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) 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. 2022-'23 mostrano che la quota di studenti con passaporto estero iscritti a corsi impartiti in lingua inglese è pari al 43,1% 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>18</sup> - rispetto ai benchmark di riferimento nazionali e di area geografica.

Dei tre parametri selezionati dal Nucleo:

- *iA21bis – percentuale di studenti che proseguono la carriera nel sistema universitario al II anno nello stesso Ateneo;*
- *iA23 – percentuale di immatricolati (L, LM, LMCU) che proseguono la carriera al II anno in un differente CdS dell'Ateneo;*
- *iA24 – percentuale di abbandoni della classe di laurea dopo N+1 anni,*

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 lieve miglioramento della quota di studenti immatricolati che proseguono la carriera al secondo anno in un differente CdS dell'Ateneo (3,4% nel 2021, rispetto al 3,6% del 2020), che risulta inferiore rispetto ai valori medi di riferimento di area geografica e nazionali (pari, rispettivamente, al 3,7% e al 4,7%). E' opportuno ricordare, come già dichiarato nelle relazioni passate, che il valore di tale indicatore riflette 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 più del 75% degli iscritti a tutti i

<sup>18</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 possono essere considerati “fisiologici” e potranno destare qualche preoccupazione solo in caso di superamento della soglia del 5% a livello complessivo di Ateneo (a livello disaggregato, infatti, rispetto ai 23 programmi attivi nel 2021, risultano critici in particolare 2 dei 4 CdS sopra menzionati, il CLEAM e il CLEF, pari rispettivamente pari al 9,7% e al 6,8% nel 2022 e il BESS, pari al 9%). Come rilevato anche dal Gruppo di Riesame nella scheda di monitoraggio annuale 2022, non tutti gli studenti che si iscrivono al BESS sono pienamente consapevoli dell’approccio fortemente quantitativo che si troveranno ad affrontare e ciò si riflette sul valore dell’indicatore, superiore rispetto al benchmark nazionale. ***Il Nucleo esprime apprezzamento per le proposte avanzate dalle direzioni dei CdS e si impegna a monitorare l’andamento dell’indicatore con riferimento ai singoli CdS, in modo da individuare prontamente eventuali azioni correttive da attuare.***

Con riferimento all’indicatore **iA24** è opportuno rimarcare, invece, tra il 2019 e il 2021 si registrano valori compresi tra il 3,8% e il 4,9% (4,8% nel 2021). 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 al 14%), le dimensioni assunte dal fenomeno degli abbandoni possono ugualmente ritenersi “fisiologiche” e risultano comunque quattro volte inferiori rispetto al benchmark sia nazionale, che di area geografica (rispettivamente pari al 24% e al 20,3% nel 2021).

### ***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, è opportuno ricordare che gli esiti delle ultime rilevazioni, 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**), tra il 2019 e il 2020 si erano registrati cali di entità superiore al 60% (rispettivamente, dal 10,2% del 2019 al 3,3% del 2020 – per l’iA10 – e dal 50,8% del 2020 al 19,5% del 2021 - per l’iA11). I valori di tali indicatori, nell’ultima rilevazione, si dimostrano in forte ripresa: l’iA10 sale al 7,6% nel 2021 (vs 2,1% per gli atenei italiani non telematici e 2,5% per gli atenei dell’area NO), mentre l’iA11 sale al 36,7% (più di tre volte superiore rispetto al benchmark, pari al 10,1% per gli atenei italiani non telematici e all’11,8% per gli atenei dell’area NO).

Con l’avvenuta normalizzazione della mobilità delle persone anche le esperienze “fisiche” (e non virtuali) di studio all’estero sono tornate ai livelli pre-pandemia, come evidenziato dall’indicatore interno **iPS2**:

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 tornati al 43,9% e nell'a.a. 2022-'23 la percentuale è ulteriormente cresciuta al 49,2%.

#### ***D. Occupabilità***

Sul fronte dell'efficacia "esterna" dei percorsi formativi sono due 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 e 88,7% per il 2021), 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 (inferiori al 35% considerando la base nazionale e sempre inferiori al 45% il gruppo di atenei della medesima area geografica nello stesso periodo). 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 10%), 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 2021 - si conferma molto positivo (nonostante il contesto di instabilità esterno) e superiore rispetto alle precedenti tre rilevazioni (con circa il 97% di laureati occupati a 1 anno dalla laurea). 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 2021 mostrano valori medi dell'indice compresi tra il 59,5% di tutti gli atenei italiani non telematici e il 70,5% 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 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 2022 (riepilogati per ciascun Corso di Laurea nella Tab. 1.3 che segue) mostrano il proseguimento della crescita, con valori che si avvicinano per molti corsi di studio ai  $\frac{2}{3}$  del totale. Si tratta di una performance rilevante, che attesta come, indipendentemente dalle scelte compiute in termini di sbocchi successivi (immissione nel mercato del lavoro o prosecuzione degli studi), la gran parte dei laureati dei corsi triennali Bocconi possa vantare un'esperienza di tipo lavorativo.

Tab. 1.3 – Andamento temporale dell'indicatore iPS1 (quota di studenti dei CdL che svolgono un'esperienza di stage)

A.A. di rif.	2021-22	2020-21	2019-20	2018-19	2017-18
<b>Corsi di laurea</b>					
Economia Aziendale (CLEAM)	67,7%	64,6%	53,4%	51,7%	40,8%
Economia e Finanza (CLEF)	61,1%	63,5%	44,1%	51,9%	34,8%
Economic and Social Sciences (BESS)	53,2%	56,8%	41,3%	27,1%	33,1%
Economia per Arte, Cultura e Comunicazione (CLEACC)	55,7%	54,0%	51,9%	55,3%	40,8%
International Economics and Management (BIEM)	59,0%	57,9%	49,8%	59,0%	50,4%
International Economics and Finance (BIEF)	66,9%	61,9%	57,3%	53,0%	60,9%
Bachelor in International Politics and Government (BIG)	36,5%	39,8%	35,1%	43,0%	41,7%
Bachelor in Economics, Management and Computer Science (BEMACS)*	61,5%	64,4%	57,0%	62,5%	
World Bachelor in Business (WBB)**	48,4%	47,5%	43,1%	40,5%	28,3%
<b>Media Scuola Universitaria</b>	<b>61,8%</b>	<b>60,3%</b>	<b>50,7%</b>	<b>52,3%</b>	<b>42,5%</b>

(\*): 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. 2022) non fanno emergere particolari novità rispetto al quadro complessivo descritto nella precedente relazione annuale<sup>19</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 (90,9%, rispetto a 90,4% a livello nazionale e 90% per l'area Nord-Ovest);
- la quota di laureandi che, se potessero, si iscriverebbero nuovamente allo stesso CdS è in calo rispetto al dato della precedente rilevazione (64,8% nel 2022 vs 68,4% del 2021), e rimane leggermente inferiore rispetto ai livelli espressi dai benchmark di riferimento esterni (che si mantengono su percentuali medie, prossime o superiori al 72%). Le possibili cause della riduzione del valore dell'indicatore (che appare concentrato in particolare per alcuni Corsi di studio: CLEAM, CLEF, CLEACC e EMIT) sono state analizzate e discusse puntualmente nei Consigli di Scuola Graduate e Undergraduate di gennaio 2023 e l'andamento dell'indicatore sarà

<sup>19</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).

monitorato in modo da attuare le opportune azioni correttive. Il Nucleo, anche sulla base delle informazioni raccolte dai direttori dei CdS, ritiene che il calo nella soddisfazione possa derivare da una serie di concause: potrebbe infatti riflettere gli effetti della pandemia sull'erogazione della didattica e sulla mobilità degli studenti, ma anche derivare, in taluni casi, dalla preferenza dimostrata dagli studenti per i corsi internazionali e meno generalisti (che inducono molti studenti iscritti a corsi di studio generalisti o impartiti in italiano, ad essere insoddisfatti del loro percorso, preferendo altri CdS dell'Ateneo). Il piano di sviluppo delle attività didattiche definito dal Piano Strategico porterà a una ulteriore internazionalizzazione dell'offerta formativa, con l'aumento delle classi e dei corsi erogati in lingua inglese, in modo da soddisfare la crescente domanda degli studenti per corsi internazionali. Sarà quindi opportuno verificare l'evoluzione dell'indicatore al fine di monitorare gli effetti delle modifiche che saranno apportate all'offerta didattica. Per ulteriori dettagli su analisi e interventi sui singoli CdS si rimanda al Cap. 2 della presente relazione.

### ***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)<sup>20</sup> sono da considerarsi solo parzialmente 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.

In particolare, l'indicatore iA5C, Rapporto studenti regolari/docenti con un valore di 46 si posiziona al di sopra della media dell'area geografica di riferimento, pari a 42,87. Tale indicatore non comprende, al denominatore, una serie di figure che definiscono percorsi di reclutamento e carriera paralleli a quelli dei docenti di ruolo, funzionali al reclutamento internazionale. Si tratta, in particolare, dei profili di Lecturer, Adjunct Professor e Professor of Practice, che sono caratteristici delle università e delle Business School straniere con le quali la Bocconi intende confrontarsi e che prevedono comunque una certa stabilità del rapporto e il soddisfacimento di rigorosi requisiti didattici e scientifici (accertati mediante procedure di selezione che sono accuratamente disciplinate dai regolamenti interni).

Analogamente, il valore sotto media assunto dall'indicatore iA19 nelle sue tre versioni, è influenzato dall'esclusione dal denominatore della figure sopracitate, oltre che dalla numerosità crescente delle ore di didattica, legata sia all'erogazione di lezioni frontali nei confronti di classi numericamente ridotte di studenti, sia allo 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.

Ci si attende comunque che questi indicatori, in assenza di variazioni significative del benchmark di riferimento, registrino un miglioramento a seguito del rafforzamento della Faculty previsto dal Piano Strategico 21-25, dalle 375 unità a fine 2020 a 470 a fine 2025, +25,3%.

La sostenibilità è quindi più significativamente valutata dall'indicatore di Piano Strategico 2021-'25 (**iPS4**), che rapporta gli studenti iscritti (regolari e fuori corso) a tutti i corsi dell'Ateneo (CdS di I e II livello, Master Universitari, Dottorati di Ricerca, Master offerti dalla SDA) con la *Core Faculty* dell'Università.

---

<sup>20</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 2022 evidenzia un incremento del rapporto a oltre il 57%, rispetto al 53% del 2020 (mantenendosi pur sempre al di sotto dei livelli espressi dai benchmark di riferimento esterni, pari nel 2022 al 70,3%, per l'insieme degli atenei non telematici dell'area geografica Nord-Ovest e al 745,6 considerando tutti gli atenei italiani non telematici).

All'indicatore è stato associato un preciso target da raggiungere (32 nel 2025, partendo dai 40 circa del 2020). Nei primi due anni di attuazione del Piano, in presenza di una popolazione studentesca stabile e di un forte sviluppo della Core Faculty<sup>21</sup>, l'iPS4 è passato a 38,12<sup>22</sup> nel 2021 e a 36,6<sup>23</sup> nel 2022, in linea con le attese.

### ***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, 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. Il relativo indicatore (**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 circa di 34,8 mln € del 2020 a 40 mln € nel 2025.

Come si desume dai dati riportati nella Tab.1.4 che segue, negli ultimi 5 anni la spesa per aiuti finanziari agli studenti è cresciuta progressivamente e ininterrottamente, superando già l'obiettivo iniziale, sebbene l'incidenza dei contributi statali e regionali copra meno di un quarto del totale. È questo il risultato non solo della determinazione dei vertici accademici nell'aumentare l'impegno su questo fronte ma anche della generosità dimostrata da numerosi donatori che, con le loro liberalità, hanno contribuito a finanziare l'iniziativa.

*Tab. 1.4 – 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>2022-23*</b>	<b>2021-22*</b>	<b>2020-21</b>	<b>2019-20</b>	<b>2018-19</b>
Spesa complessiva per aiuti finanziari agli studenti (000/€)	41.711	37.398	34.796	30.375	28.900
Quota di costi a carico Bocconi	78,1%	78,8%	79,3%	76,2%	76,1%

(\*): 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 economico, sociale e politico sempre più complesso, l'Università Bocconi è in grado di garantire il costante aggiornamento dei propri CdS, anche grazie all'ascolto delle esigenze del mercato del lavoro,***

<sup>21</sup> Aspetto per cui si rimanda al successivo par. 3.3.1.

<sup>22</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.

<sup>23</sup> Determinato dal rapporto tra 15.152 iscritti ai corsi delle Scuole Bocconi nell'a.a. 2022-'23 e 414 docenti della Core Faculty in servizio al 31.12.2022.



*alla corretta impostazione dei processi di progettazione dei curricula e di organizzazione delle attività didattiche.*

*Per quanto riguarda gli ambiti suscettibili di una qualche attenzione, 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 e Dottorati di Ricerca

Premessa.....	48
<b>2.1 Corsi di Studio</b>	
2.1.1 Considerazioni generali sull'aderenza dei Corsi di Studio ai requisiti di qualità D.CDS.....	49
2.1.2 Approfondimento di alcuni dati di performance dei CdS (aggiornati al 01.07.2023) .....	59
2.1.3 Approfondimento sui CdS di recente attivazione.....	63
<b>2.2. Dottorati di Ricerca</b>	
2.2.1 Considerazioni generali sull'aderenza dei Dottorati di Ricerca ai requisiti di qualità D.PHD .....	72
2.2.2 Approfondimento di alcuni dati di performance dei PhD (aggiornati al 01.07.2023).....	77

## Premessa

L'offerta formativa dell'Università Bocconi comprende 27 corsi di laurea<sup>1</sup> (di cui 23 impartiti totalmente o parzialmente in lingua inglese), 5 corsi di dottorato (erogati totalmente o parzialmente in lingua inglese) e 10 master universitari pre-experience (di cui 4 in inglese); inoltre sono attivi 36 programmi di Joint e Double Degree in 20 Paesi e vengono offerti oltre 2.000 posti all'interno del Programma Scambi (di cui oltre 600 solo per i corsi di laurea magistrale).

Per garantire funzionalità ed efficienza nella gestione dei programmi, le diverse attività sono ricondotte alle seguenti [Scuole](#):

- Alla [Scuola Universitaria](#) (Undergraduate School) afferiscono i corsi di laurea triennali.
- Alla [Scuola Superiore Universitaria](#) (Graduate School) afferiscono i corsi di laurea magistrale, i master universitari pre-experience e i corsi di perfezionamento.
- Alla [Scuola di Giurisprudenza](#) (School of Law) afferiscono il corso di laurea in Giurisprudenza quinquennale a ciclo unico e gli altri corsi dell'area giuridica.
- Alla [Scuola di Dottorato](#) (PhD School) afferiscono i dottorati di ricerca.

Per la formazione post experience, la [SDA Bocconi School of Management](#) propone programmi MBA, Master specialistici e Progetti Formativi su Misura per individui, aziende e istituzioni, oltre che attività di ricerca finanziata e su commessa.

Il [Piano Strategico 2021-'25](#) ha riesaminato l'offerta didattica e ha delineato uno sviluppo dell'offerta formativa fondato sull'analisi dello scenario economico e demografico nel quale Bocconi si troverà ad operare nel quinquennio oggetto del Piano, con particolare focus sui principali trend a livello globale, in relazione alle prospettive del mercato del lavoro, alle sfide/opportunità legate a un'arena competitiva in rapida evoluzione (compresi gli impatti attesi della pandemia Covid-19) e all'evoluzione delle tecnologie. Il piano di sviluppo delle attività didattiche definito dal Piano Strategico riprende alcune aree già oggetto di intervento in occasione del precedente Piano 2016-20:

- internazionalizzazione dell'offerta formativa, aumentando le classi e i corsi erogati in lingua inglese, al fine di soddisfare la crescente domanda degli studenti per corsi internazionali e potenziando ulteriormente l'esposizione a esperienze internazionali;
- revisione del modello didattico;
- crescita delle agevolazioni per il diritto allo studio;

a cui se ne aggiungono altre (revisione delle modalità di selezione, inserimento dei temi relativi alla sostenibilità, all'imprenditorialità e alla analisi dei dati in tutti i programmi).

In particolare, per le tre Scuole pre-esperienza saranno perseguiti i seguenti obiettivi:

1. Rafforzare ed integrare le tematiche della sostenibilità nei vari programmi;
2. Innovare il modello didattico, unendo l'apprendimento di conoscenze manageriali ed analitiche a quello di abilità tecniche, allo scopo di sviluppare soluzioni applicate e rafforzando insegnamenti su abilità analitiche (data science, computing, ...);
3. Integrare le tecnologie digitali quale componente essenziale di tutte le attività dell'Ateneo.

---

<sup>1</sup> A settembre 2023, l'offerta dei Corsi di Studio comprende: 10 Corsi afferente all'Undergraduate School (di cui 8 impartiti integralmente o parzialmente in inglese); 15 Corsi afferenti alla Graduate School (di cui 14 impartiti integralmente o parzialmente in inglese) e 2 Corsi afferenti alla School of Law (di cui 1 impartito in lingua inglese).

In questo Capitolo sono riportate le principali considerazioni di sintesi in merito alla valutazione del NVA sul Sistema di AQ a livello dei CdS e dei Dottorati di Ricerca, facendo riferimento ai requisiti previsti dal modello AVA3.

## 2.1 Corsi di Studio

### 2.1.1 Considerazioni generali sull'aderenza dei Corsi di Studio ai requisiti di qualità D.CDS

Il Sistema di AQ a livello dei CdS viene di seguito sinteticamente analizzato dal NVA seguendo lo schema dei requisiti D.CDS previsti dalle vigenti Linee guida dell'ANVUR.

Sotto-ambito	Descrizione
D.CDS.1	L'Assicurazione della Qualità nella progettazione del Corso di Studio (CdS)
D.CDS.2	L'Assicurazione della Qualità nell'erogazione del Corso di Studio (CdS)
D.CDS.3	La gestione delle risorse nel CdS
D.CDS.4	Riesame e miglioramento del CdS

#### a. D.CDS.1 - L'Assicurazione della Qualità nella progettazione del Corso di Studio (CdS):

- L'Ateneo progetta e aggiorna i propri corsi di studio tenendo conto dell'evoluzione scientifica e tecnologica e delle esigenze economiche e sociali, nonché assicurando adeguati livelli di qualità, efficienza ed efficacia dei corsi stessi, in relazione ai propri obiettivi strategici. L'istituzione di un CdS con il relativo ordinamento didattico è deliberata dal Collegio Docenti e dal CdA, previo parere favorevole del Consiglio Accademico, su proposta del Consiglio di Scuola, sentite le CPDS, e previa consultazione degli stakeholder, per valutare i fabbisogni formativi e gli sbocchi occupazionali. Il NdV esprime, prima del passaggio agli Organi, un parere vincolante sui CdS di nuova istituzione e redige una relazione tecnico-illustrativa inviata al MUR e ad ANVUR. *In relazione alle tempistiche per le modifiche di ordinamento didattico e le istituzioni dei corsi di studio, il Nucleo raccomanda all'Ateneo di osservare le tempistiche e gli iter previsti dalle "Linee Guida per l'istituzione di nuovi Corsi di Studio e per la modifica di ordinamento dei Corsi di Studio esistenti", recentemente approvate dal PQA.*
- Le caratteristiche del CdS, nei suoi aspetti scientifici e professionalizzati, così come i suoi obiettivi formativi, sono esplicitati nella scheda SUA del CdS (Quadro A4.a) e nei riesami ciclici viene verificata la loro coerenza rispetto ai profili professionali in uscita descritti nel Quadro A2.a.
- Tutti i programmi degli insegnamenti, una volta aggiornati e resi definitivi, sono tempestivamente pubblicati nella parte pubblica del sito web (in particolare, nel mese di luglio precedente l'avvio del nuovo anno accademico, sono rese disponibili le schede con i programmi definitivi degli insegnamenti di I semestre e nel mese di dicembre, i programmi del II semestre). Il processo di stesura, aggiornamento e verifica dei programmi degli insegnamenti è presidiato da diversi attori (docenti responsabili dei singoli insegnamenti, docenti delegati dei Dipartimenti, "facilitatori" dei Dipartimenti, Direttori dei Dipartimenti, Direttori di CdS, Ufficio Academic Communication & Services, Ufficio Quality Assurance & Accreditation) che intervengono nelle varie fasi attenendosi

ad una procedura ormai codificata da alcuni anni, che assicura una descrizione chiara ed esaustiva delle varie sezioni di cui si articolano i programmi, con particolare riferimento alle modalità di verifica. In merito a queste ultime, agiscono anche le CPDS che, in un momento successivo alla pubblicazione dei programmi nel sito web di Ateneo, esaminano le descrizioni riportate ed esprimono il loro parere (riportato all'interno della relazione annuale di rispettiva competenza) non solo sugli aspetti formali di chiarezza e completezza delle informazioni riportate, ma anche su quello sostanziale dell'adeguatezza dei metodi di accertamento dell'apprendimento previsti in relazione ai risultati di apprendimento attesi. Le indicazioni e le proposte di adeguamento suggerite dalle CPDS sono prese in carico dai rispettivi direttori di Corso di Studio, che, a seconda dell'importanza degli aspetti segnalati, possono chiedere direttamente ai docenti degli insegnamenti interessati di intervenire per migliorare i contenuti dei rispettivi programmi o informare il Presidio di Qualità, che agisce per assicurare che, nei casi ritenuti opportuni, siano effettuate le modifiche necessarie prima della successiva edizione degli insegnamenti.

*Il NVA suggerisce la compilazione della matrice di Tuning, come supporto per la verifica della coerenza tra gli obiettivi formativi dei singoli insegnamenti impartiti nei CdS e gli obiettivi formativi globali dei Corsi offerti dall'Ateneo.*

*b. D.CDS.2 - L'Assicurazione della Qualità nell'erogazione del Corso di Studio (CdS)*

- Come descritto nel cap. 1 della presente relazione (punto di Attenzione D.3), l'Ateneo offre servizi e strumenti che accompagnano gli studenti nella scelta dell'università e del corso di laurea. La Direzione Students Outreach&Support, cui compete il servizio di orientamento universitario dell'Ateneo, nel corso di tutto l'anno, propone iniziative specificamente rivolte a studenti e laureati di corsi di studio di 1° livello, italiani e stranieri.
- Al fine di garantire un servizio qualificato relativamente a tutte le diverse tematiche per le quali gli studenti necessitano di supporto durante il loro percorso formativo, l'Università ha scelto di non adottare il modello per cui un unico tutor segue il singolo studente a 360°, ma prevede figure di riferimento diverse specializzate a seconda della tematica da affrontare.
- Per molti insegnamenti sono inoltre previsti dei teaching assistant (profili di docenti junior) che supportano gli studenti svolgendo esercitazioni di gruppo, fornendo chiarimenti negli orari di ricevimento, assistendo in aula durante la discussione di casi o i lavori di gruppo e correggendo i compiti individuali e di gruppo assegnati durante il periodo delle lezioni dal docente.
- L'Università Bocconi, tramite i servizi della Direzione Market & Partners, offre molteplici attività volte a favorire l'inserimento di studenti e laureati nel mercato del lavoro in Italia e all'estero. Offre inoltre diverse iniziative ed opportunità a sostegno della mobilità internazionale degli studenti e per favorire lo svolgimento di periodi di studio e tirocinio all'estero.
- Come descritto con maggiore dettaglio ogni anno in tutte le schede SUA-CdS, l'Ateneo offre agli studenti che ne necessitino servizi per persone con: disabilità fisica, con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA), disagi psicologici, difficoltà di frequenza o grave ritardo negli studi. È inoltre presente un desk dedicato a studenti internazionali. Sono, infine, offerte iniziative di arricchimento culturale e di sviluppo personale, iniziative sportive ed attività di impegno sociale.

*c. D.CDS.3 - La gestione delle risorse nel CdS*

- Per quanto riguarda la dotazione di risorse umane, in riferimento sia al personale docente sia al personale tecnico-amministrativo, nonché delle strutture e servizi a sostegno della didattica, si veda quanto descritto al cap. 1 della presente relazione (Ambito B).

- La scelta dei docenti responsabili degli insegnamenti obbligatori impartiti nel CdS avviene sulla base di una consultazione con i direttori di Dipartimento, finalizzata ad individuare le risorse che per attività di ricerca e attività didattica già svolta, soddisfano al meglio le esigenze del percorso formativo.
- L'Ateneo dispone di un centro per l'innovazione della didattica e dell'apprendimento (BUILT), che favorisce la crescita e l'aggiornamento didattico dei docenti, contribuisce al miglioramento dei processi di insegnamento, apprendimento e divulgazione scientifica dell'Ateneo ed è responsabile della progettazione, sviluppo e sperimentazione di tecnologie, metodologie e risorse didattiche digitali innovative.
- Le strutture (quali aule, aule informatiche, spazi studio, attrezzature, etc.) e i servizi di supporto messi a disposizione dall'Ateneo risultano adeguati alle esigenze del CdS e assicurano un sostegno efficace al suo corretto funzionamento. *Il Nucleo prende atto con favore dell'impegno costante dell'Ateneo per l'aggiornamento tecnologico e il miglioramento della qualità degli ambienti di studio.*

d. *D.CDS.4 - Riesame e miglioramento del CdS*

- Gli stakeholder interni del CdS (studenti, docenti e staff), hanno diverse modalità e occasioni per far pervenire alla Direzione del CdS le proprie osservazioni e proposte di miglioramento. Tra queste, il momento formale per eccellenza è rappresentato dalle sedute del Comitato di CdS al quale partecipano sei docenti responsabili di insegnamenti obbligatori, due docenti responsabili di insegnamenti opzionali, quattro studenti eletti secondo le modalità previste dall'apposito regolamento e una rappresentanza del personale di staff referente dei principali servizi che intervengono a supporto della trattazione dei vari punti previsti dall'ordine del giorno. Il Comitato del CdS, così formato, garantisce a tutti i componenti richiamati di contribuire alla gestione e al miglioramento del Corso sotto vari aspetti.
- Parallelamente, un'altra importante fonte di segnalazioni e suggerimenti di miglioramento per il CdS, è rappresentata dalle Relazioni Annuali della Commissione Paritetica Docenti-Studenti, che vengono sistematicamente esaminate dalla Direzione del CdS (oltre che dal Presidio di Qualità, che guida il processo, forma gli attori coinvolti e fornisce i materiali di supporto e, a valle, dal Nucleo di Valutazione) e discusse da parte del Comitato.
- La gestione dei reclami da parte degli studenti è organizzata a livello centrale. Presso l'Ateneo, è attivo uno specifico applicativo informativo (B in Touch), attraverso il quale ogni studente può segnalare problemi/malfunzionamenti/criticità attinenti ad aspetti organizzativi, infrastrutturali o relativi al funzionamento ed erogazione di specifici servizi. I reclami così formulati (in base al loro oggetto) vengono indirizzati in modo automatico ai responsabili delle unità organizzative competenti, che li prendono in carico. All'interno della piattaforma è attiva una funzionalità di "satisfaction", che consente agli studenti di fornire una valutazione sulla risposta ricevuta.
- Come meglio dettagliato al Capitolo 4 della presente relazione, il NdV verifica attraverso le audizioni l'andamento dei CdS. Al termine delle audizioni, il Nucleo formula, ove opportuno, raccomandazioni e suggerimenti per il superamento delle criticità riscontrate. Verifica, inoltre, la loro presa in carico da parte delle strutture, tramite un processo di follow-up. Gli esiti di queste verifiche sono sinteticamente riportati nelle Relazioni annuali del NVA.
- Per quanto riguarda invece, gli altri processi di revisione e miglioramento (monitoraggio annuale, riesame ciclico), si rimanda a quanto riportato nei paragrafi successivi.

Al fine di 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 ai quattro sotto-ambiti di valutazione e relativi punti di attenzione dei CdS, secondo quanto previsto dal modello AVA3, il Nucleo ha inoltre preso in esame i principali dati e documenti di AQ disponibili<sup>2</sup>, con particolare riguardo a quelli riguardanti il periodo di riferimento della presente relazione.

Nelle pagine che seguono, il Nucleo dà pertanto conto 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 svolto dai gruppi di riesame nel 2022**, l'analisi delle schede compilate, approvate dai Comitati, ha rivelato una situazione complessivamente soddisfacente, con risultati spesso superiori ai benchmark nazionali e regionali, in linea con il periodo precedente. Tuttavia, dal monitoraggio annuale dei CdS – SMA 2022, emergono alcuni indicatori meno positivi, di seguito analizzati:

- **iC13 (Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire):**  
per il **BIEM**, lieve miglioramento, dal 77,3% del 2019 all'80,2% nel 2020, inferiore alla media dei CdS Bocconi della stessa classe, ma nettamente al di sopra dei valori espressi dai benchmark esterni.  
Il Gruppo di Riesame attribuisce il valore inferiore dell'indicatore rispetto alla media dei CdS della stessa classe del BIEM all'eterogeneità degli studenti, che provengono da vari percorsi di studio (oltre il 40% dall'estero) e che in alcuni casi riscontrano difficoltà nelle materie quantitative. Tuttavia, ritiene che le azioni migliorative introdotte, come i corsi preparatori e le prove intermedie, abbiano contribuito a ridurre queste differenze iniziali tra gli studenti. Continuerà a monitorare l'indicatore e a mantenere queste azioni in futuro.
- **iC24 (Percentuale di abbandoni dopo N+1 anni)**  
per il **CLMG**, lieve aumento, dal 12,3% del 2019 al 13,6% del 2020, ma superiore alle medie di riferimento esterne. Il Gruppo di Riesame rileva che il dato è inferiore (e quindi migliore) rispetto ai benchmark esterni. La direzione sta comunque da tempo approfondendo le ragioni degli abbandoni registrati e non sono stati

<sup>2</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.

riscontrati finora problemi significativi. Il tasso di abbandono registrato potrebbe quindi essere fisiologico, soprattutto per un corso generalista come il CLMG.

- **iC18 (Percentuale di laureati che si iscriverebbe nuovamente allo stesso CdS):** Si rilevano valori inferiori rispetto al benchmark esterno per i CdS riportati nella Tab. 2.1 che segue.

Tab. 2.1– Riepilogo schematico dell'analisi degli aspetti meno positivi emergenti dal monitoraggio annuale dei CdS – SMA 2022 per l'iC18:

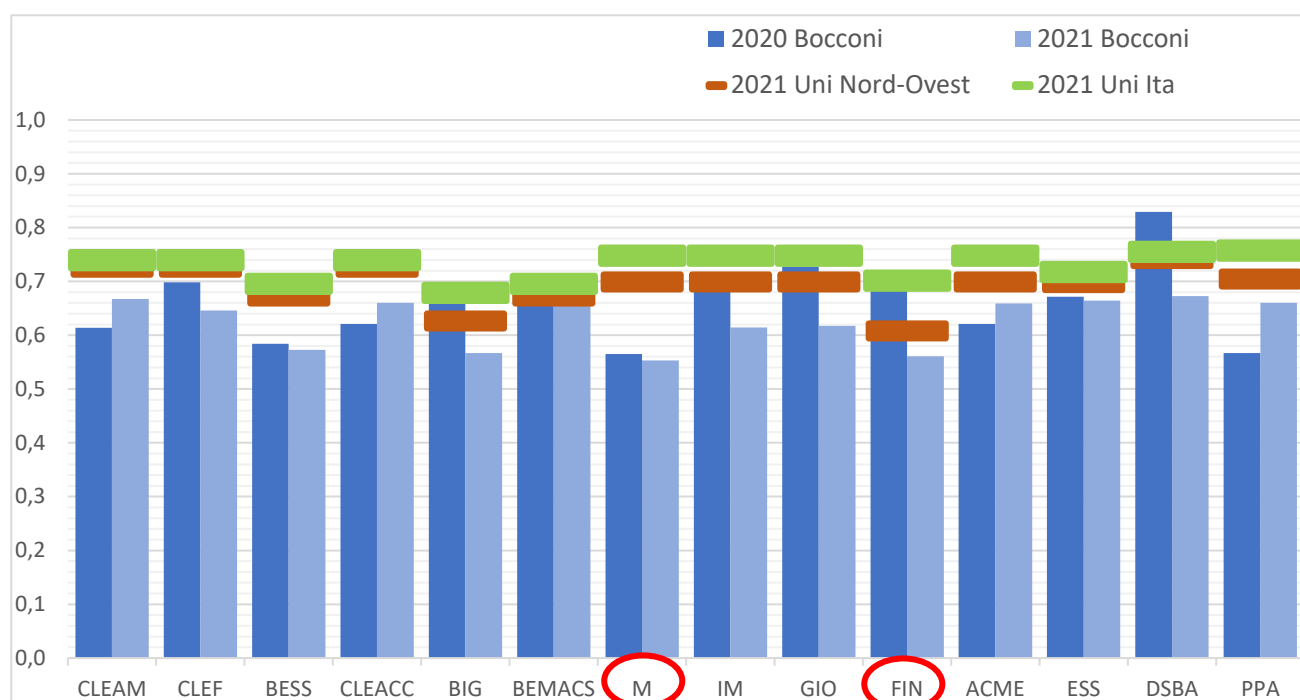
CdS	Andamento iC18	Considerazioni svolte dal Gruppo di Riesame del CdS
CLEAM	Da 61,4% nel 2020 al 66,7% nel 2021 (ma inferiore ai benchmark).	Come già riportato nella SMA 2020, i due possibili fattori che influenzano le percezioni dei laureandi sono: 1. l'interesse a frequentare corsi interamente impartiti in lingua inglese; 2. la natura generalista del CdS. <i>Commento NVA: Dall'a.a. 2024-25 si è scelto di ridurre il numero delle ammissioni al CLEAM (da 976 a 690, -29%), aumentando di pari ammontare quelle del corso internazionale BIEM.</i>
CLEF	Da 69,8% nel 2020 al 64,6 % nel 2021	Il calo del valore può essere attribuito all'attrattiva di CdS internazionali. L'aggiunta di insegnamenti obbligatori in lingua inglese al terzo anno mira a soddisfare questa richiesta di internazionalità e potrebbe portare a un miglioramento dell'indicatore. <i>Commento NVA: Dall'a.a. 2024-25 il CLEF verrà disattivato ed aumenteranno le ammissioni al corso internazionale BIEF.</i>
BESS	Dal 58,4% del 2020 al 57,3% nel 2021	La Direzione del CdS sta lavorando con i servizi di comunicazione dell'Ateneo per comunicare al meglio l'approccio quantitativo del BESS agli studenti in ingresso, poiché alcuni potrebbero non esserne pienamente consapevoli.
CLEACC	Da 62,1% nel 2020 a 66% nel 2021	Il lieve incremento del dato 2021 è attribuibile all'azione della Direzione del CdS, che ha cercato di affrontare le cause dell'insoddisfazione organizzando incontri regolari con gli studenti e implementando misure correttive (come l'aumento della componente empirica nei programmi di insegnamento)
BIG	Dal 66,3% del 2020 al 56,7% nel 2021	Il calo del valore è attribuibile al fatto che il CdS espone gli studenti a tematiche molto diverse; costoro, poi, sviluppano interesse per un'area specifica. Col senno di poi, si iscriverebbero a corsi più affini a ciò per cui hanno scoperto di nutrire maggior interesse. Il Gruppo di Riesame si impegna nel continuare a monitorare questa tendenza nelle future valutazioni.
BEMACS	Dal 78,3 del 2019 al 65,9% nel 2021	Il calo, secondo il Gruppo di Riesame, è da imputarsi al numero maggiore di studenti che hanno partecipato alla valutazione (il doppio rispetto al 2019).
MAN	Dal 56,7% del 2020 al 55,3% nel 2021	Secondo il Gruppo di Riesame, alcuni studenti di Management ritengono che il CdS sia troppo generico e quindi meno professionalizzante di altri. La nuova direzione del corso sta affrontando questo problema attraverso: 1. Un confronto con gli employer; 2. miglioramento della comunicazione interna; 3. Analisi del percorso per bilanciare tematiche generaliste e specialistiche. <i>Commento NVA: Dall'a.a. 2024-25 il corso di studi sarà disattivato ed aumenteranno le ammissioni al corso internazionale IM.</i>
IM	Dal 69,3% del 2020 al 61,4% nel 2021	La riduzione è probabilmente riconducibile al fatto che l'anno accademico 2019-2020 è stato percepito dagli studenti come particolarmente impegnativo a causa della pandemia e delle relative limitazioni ad essa associate.
GIO	Dal 72,7% del 2020 al 61,7% nel 2021	Il Gruppo di Riesame ritiene che la contrazione della quota di laureati che ripeterebbero la scelta del corso di studio sia controbilanciata dalla percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS (iC25) che passa dal 86,3% del 2018 al 88,9% nel 2021.
FIN	Dal 70,1% del 2020 al 56,1% nel 2021	Secondo il Gruppo di Riesame, il decremento registrato nell'ultimo anno di rilevazione potrebbe essere collegato con la situazione pandemica.



ACME	Dal 62,1% del 2020 al 65,9% nel 2021	<i>Il Gruppo di Riesame continuerà a monitorare l'indicatore (in miglioramento) attivando anche momenti sistematici di dialogo con gli studenti. Inoltre, sottolinea che il dato potrebbe essere influenzato dall'ampia offerta formativa della Graduate School, che permette agli studenti di approfondire temi prima appannaggio esclusivo di ACME anche in altri CdS.</i>
ESS	Dal 67,1% del 2020 al 66,4% nel 2021	<i>Il Gruppo di Riesame non ha fornito commenti in merito a tale criticità.</i>
DSBA	Dall'82,9% del 2020 al 67,3% nel 2021	<i>Il Gruppo di Riesame attribuisce il calo del valore all'insoddisfazione di alcuni studenti rispetto alle aspettative. Suggestisce di migliorare la comunicazione in ingresso e fornire supporto agli studenti per mitigare le difficoltà riscontrate all'inizio del percorso.</i>
PPA	Dal 56,7% del 2020 al 66% nel 2021 (ma inferiore ai benchmark di riferimento esterni).	<i>Secondo il Gruppo di Riesame, tale incremento potrebbe trovare giustificazione nel fatto che l'avvio di un nuovo corso influenzi la valutazione dei primi laureati, poiché essi non beneficiano degli aggiustamenti e perfezionamenti che intervengono successivamente in funzione dei feedback e dei suggerimenti ricevuti. Ritiene, pertanto, che questo dato potrebbe migliorare ulteriormente.</i>

Nella fig. 2.2 che segue, è riportato un prospetto sintetico dei valori critici rilevati per l'iC18 negli ultimi due anni di riferimento, confrontati rispetto al benchmark esterno.

Fig. 2.2 – Valori critici rilevati per l'iC18 nel 2020 e nel 2021 (con confronto rispetto al benchmark esterno)



	CLEAM	CLEF	BESS	CLEACC	BIG	BEMACS	M	IM	GIO	FIN	ACME	ESS	DSBA	PPA
Indice UB 2021	67%	65%	57%	66%	57%	66%	55%	61%	62%	56%	66%	66%	67%	66%
Δ% su Uni Ita	-10%	-13%	-18%	-11%	-16%	-5%	-26%	-18%	-17%	-20%	-12%	-7%	-11%	-13%
Δ% su Uni Nord-Ovest	-8%	-11%	-15%	-9%	-9%	-2%	-21%	-12%	-12%	-8%	-6%	-5%	-9%	-6%

L'analisi delle valutazioni dei Gruppi di Riesame dei CdS conferma che i processi di autovalutazione sono stati condotti correttamente. Questi processi hanno identificato le motivazioni di performance insoddisfacenti, determinando, nella maggioranza dei casi, impegni per il monitoraggio futuro e l'approfondimento delle cause o l'attuazione di interventi correttivi, quando necessario.

Il NVA ritiene che sia opportuno approfondire le situazioni più critiche che, come anticipato nel capitolo 1 della presente relazione, possono derivare dagli effetti della pandemia sull'erogazione della didattica e sulla mobilità degli studenti, oltre che dalla preferenza dimostrata dagli studenti per i corsi internazionali e meno generalisti e invita i gruppi di riesame, a tenere monitorati i valori inferiori ai benchmark di riferimento o che mostrano trend negativi in modo da verificarne l'evoluzione (anche in conseguenza alle modifiche che saranno apportate all'offerta didattica) e da attivare le opportune azioni volte al miglioramento, ove ritenute opportune.

**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 2022 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:

- a) 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 del CdS ACME);
- b) di confronto dei valori degli indicatori del CdS CYBER con quelli di CdS analoghi erogati da altri Atenei, sia in Italia che all'estero.

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.

**C.** Volgendo l'attenzione agli esiti delle **consultazioni in itinere degli stakeholder dei CdS**, nel corso del 2022 si sono tenuti, in videoconferenza, gli incontri di tre Tavoli permanenti, che hanno approfondito l'analisi di 7 percorsi di studio. In dettaglio:

- il Tavolo dell'area "*Technology*" (il cui incontro si è svolto il 13 ottobre) ha preso in esame i percorsi magistrali CYBER e EMIT;
- il Tavolo dell'area "*Finance&Accounting*" (tenutosi il 27 ottobre) ha avuto come focus specifico i percorsi magistrali AFC e CLELI;
- il Tavolo dell'area "*Management 1*" (tenutosi il 15 novembre) ha preso in esame il corso triennale CLEAM e i percorsi magistrali MANAGEMENT e MM.

Nella tabella 2.3 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. 2.3 – 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 2022

CdS	Punti di forza	Aree di possibile miglioramento
CYBER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attenzione alla diversità e capacità di attrarre talenti internazionali.</li> <li>- Skill set completo dei laureati, che include competenze tecniche, capacità di gestione e soft skills, che li rende adatti a ruoli diversi all'interno dei contesti aziendali.</li> <li>- Ottima conoscenza delle tecnologie e delle pratiche di hacking, insieme alla data governance e all'analisi dei dati.</li> <li>- Conoscenza approfondita dell'inglese, ritenuta fondamentale per il successo nel mercato del lavoro internazionale.</li> <li>- Multidisciplinarietà del corso, che trasferisce ai laureati competenze sia tecniche che manageriali.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Migliorare le competenze tecniche dei laureati al fine di renderli più competitivi in ruoli tecnici.</li> <li>- Includere corsi sulla storia della cybersecurity, raccomandata per aiutare gli studenti a comprendere il contesto in cui operano.</li> <li>- Introduzione di business case specifici per aiutare gli studenti a comprendere meglio le sfide aziendali.</li> <li>- Rafforzare la conoscenza della lingua italiana dei laureati che intendono proseguire il loro percorso professionale in Italia.</li> </ul>
EMIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacità del CdS di fornire competenze direttamente pertinenti alle esigenze delle aziende, con un focus su strumenti e temi come la Valuation.</li> <li>- Approccio multidisciplinare: combinazione di aspetti tecnologici ed economici offerti dal CdS, che consente ai laureati di ricoprire ruoli di strategia sulla tecnologia.</li> <li>- Focus pratico all'analisi dei dati</li> <li>- Conoscenza approfondita dell'inglese</li> <li>- Formazione orientata all'innovazione e alla strategia, che permette ai laureati di acquisire ottime basi di <i>open innovation</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduzione di insegnamenti sulla governance dei sistemi informativi e sulle tecnologie di frontiera, soprattutto di tipo ingegneristico.</li> <li>- Prevedere l'introduzione di workshop tematici in collaborazione con le aziende, in modo da consentire agli studenti di applicare le conoscenze teoriche su casi pratici reali.</li> </ul>
AFC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solida preparazione di base di competenze tecniche nelle aree di amministrazione, finanza e controllo.</li> <li>- Formazione trasversale del CdS, che prepara laureati in grado di adattarsi a diversi settori.</li> <li>- Ottime competenze di budgeting.</li> <li>- Solida preparazione sia in ambito amministrativo-contabile, che sugli aspetti quantitativi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valutare l'introduzione di contenuti più specifici sulla digitalizzazione</li> <li>- Potenziare lo sviluppo di alcune soft skills, quali la capacità di lavoro di squadra e comunicative.</li> <li>- Approfondire contenuti su Big Data e sostenibilità.</li> </ul>
CLELI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I laureati dimostrano di possedere competenze tecniche valide e complete, soprattutto nel campo legale ed economico.</li> <li>- Sviluppo di soft skill, in particolare di tipo relazionale e di comunicazione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valutare di enfatizzare l'utilizzo della lingua inglese attraverso l'istituzione di una classe in inglese.</li> <li>- Rafforzare il background contabile, con particolare attenzione agli standard ESG (Ambiente, Sociale e Governance).</li> <li>- Incentivare l'uso più approfondito del pacchetto MS Office per attività lavorative.</li> </ul>

<p><i>CLEAM</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I laureati <i>CLEAM</i> dimostrano di possedere competenze tecniche solide in economia aziendale, management e settori correlati.</li> <li>- Il CdS fornisce agli studenti gli strumenti necessari per affinare alcune importanti soft skills, tra cui il lavoro di squadra, l'intelligenza emotiva, l'inclusività e la capacità di comunicare in modo empatico, capacità altamente apprezzate dagli employer.</li> <li>- I laureati <i>CLEAM</i> hanno un forte approccio analitico, che è fondamentale per le professioni legate alla consulenza e alla gestione aziendale.</li> <li>- Il CdS incoraggia gli studenti a sviluppare una conoscenza fluente dell'inglese.</li> <li>- Il CdS offre agli studenti l'opportunità di contatto diretto con le realtà imprenditoriali attraverso lo studio di business case, consentendogli di misurarsi con le realtà aziendali.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valutare se erogare parte del corso in inglese, in modo da preparare gli studenti alla dimensione internazionale in cui le aziende operano sempre più frequentemente.</li> <li>- Integrare il piano studi con competenze inerenti alle tematiche commerciali, al fine di accrescere sin dal triennio l'interesse degli studenti (soprattutto di coloro che non intendono proseguire gli studi con un percorso di II livello) nei confronti dell'area Sales.</li> <li>- Dedicare maggiore attenzione alle competenze relative ai Big Data e alle nuove tecnologie.</li> </ul>
<p><i>MAN</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il CdS offre una formazione completa e multidisciplinare che prepara gli studenti ad affrontare le sfide del mondo aziendale, compresi aspetti tecnici e soft skills.</li> <li>- I laureati in Management sono apprezzati per le loro soft skills, tra cui la capacità di lavorare in gruppo, comunicare in modo efficace e adattarsi alle sfide emergenti.</li> <li>- Il corso promuove una forte capacità analitica, inclusa l'analisi e l'interpretazione dei dati, fondamentale per affrontare le sfide aziendali.</li> <li>- Il CdS forma gli studenti a comprendere i trend emergenti e a rispondere con flessibilità ai cambiamenti del mercato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valutare di attuare un passaggio dalla multidisciplinarietà alla interdisciplinarietà e transdisciplinarietà, sostituendo il processo di apprendimento distinto (a "sylos") delle diverse materie inserite in piano studi con un apprendimento trasversale che consenta un collegamento e una "interpolazione" più efficace delle varie tematiche trattate.</li> <li>- In un mondo post-Covid e in continuo cambiamento, potrebbe essere necessario un maggiore focus sull'agilità e la reattività alle nuove sfide, sia nella sfera professionale sia in quella personale.</li> </ul>
<p><i>MM</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il CdS integra con successo aspetti analitici e digitali, rispondendo alle esigenze del mercato del lavoro. Questo approccio rende i profili dei laureati molto apprezzati dalle aziende, in particolare per ruoli che richiedono competenze di analisi dati e conoscenza delle tecnologie digitali.</li> <li>- I laureati sono preparati per ruoli multifunzionali e possono applicare le loro conoscenze in una varietà di contesti aziendali.</li> <li>- Il CdS utilizza il metodo dei "Field Project" per la formazione degli studenti, un metodo ritenuto dagli stakeholder molto efficace per acquisire esperienza pratica e lavorare su progetti reali, migliorando così la loro preparazione per il mondo del lavoro.</li> <li>- Oltre agli aspetti quantitativi e analitici, il CdS offre anche opportunità per sviluppare competenze nella comunicazione, che sono essenziali in ruoli di marketing e in generale nel mondo aziendale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valutare se rafforzare l'uso di strumenti digitali specifici utilizzati in azienda, come Microsoft Power BI, in modo da preparare gli studenti per ruoli che richiedono analisi avanzate dei dati.</li> <li>- Maggior focus sulle competenze tecnologiche necessarie per le attività di consulenza in ambiti innovativi (come il metaverso, per preparare gli studenti alle sfide tecnologiche emergenti).</li> </ul>

Gli stakeholder consultati hanno espresso apprezzamento per i sette percorsi di studio e i profili dei laureati che mirano a formare. Inoltre, sono stati identificati spunti interessanti per miglioramenti futuri al fine di garantire un costante allineamento con le mutevoli esigenze del mercato del lavoro. I Direttori dei CdS interessati si sono impegnati a esaminare e ad affrontare queste esigenze, come dimostrato dalle azioni di miglioramento definite nei rapporti di riesame ciclico.

**D.** In merito all'**attività di riesame ciclico** – che ha coinvolto quattro CdS nel corso del 2022 (BEMACS, BIG, DSBA, PPA) – 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 2.4 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. 2.4 – Riepilogo degli obiettivi di miglioramento inseriti nei rapporti di riesame ciclico dei CdS – anno 2022

CdS	Obiettivi di miglioramento
BEMACS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Includere nelle competenze quantitative di analisi dei dati già attualmente sviluppate anche l'analisi di big data per le politiche pubbliche e le tecniche di programmazione e coding di data science nel campo della scienza della politica (es. campagne elettorali);</li> <li>- Rafforzare la condivisione di metodi e materiali didattici tra i docenti;</li> <li>- Predisporre un tracciamento formale e documentato dei momenti di verifica degli interventi correttivi e di miglioramento avviati e dei risultati ad essi conseguenti.</li> </ul>
BIG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valutare l'opportunità di approfondimento di contenuti quantitativi e di data science da combinare in modo proficuo con le discipline "core" oggetto del CdS;</li> <li>- Migliorare la comunicazione relativa alle specificità del CdS agli studenti in ingresso, in modo che siano consapevoli dell'enfasi posta sull'approfondimento dei metodi quantitativi e sulle performance degli studenti iscritti, anche fornendo loro dati concreti di riferimento.</li> </ul>
DSBA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rafforzare le competenze trasmesse agli studenti in ambito di comunicazione formale e di scrittura concisa ed efficace di report e l'importanza delle tematiche legate all'etica degli algoritmi e dei modelli;</li> <li>- Ampliare il numero di destinazioni estere per il Programma Exchange adatte agli studenti DSBA, dove ci sia la possibilità di conversione degli esami curricolari;</li> <li>- Strutturare un'appropriata attività di condivisione delle best practices didattiche tra i docenti del CdS;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevedere dei momenti di verifica più strutturati delle azioni di miglioramento poste in essere, che permettano al Gruppo di Riesame e alla Direzione del CdS di accertare che gli interventi pianificati siano effettivamente realizzati e producano gli effetti auspicati.</li> </ul>
PPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Includere nelle competenze quantitative di analisi dei dati già attualmente sviluppate anche l'analisi di big data per le politiche pubbliche e le tecniche di programmazione e coding di data science nel campo della scienza della politica (es. campagne elettorali);</li> <li>- Rafforzare la condivisione di metodi e materiali didattici tra i docenti;</li> <li>- Predisporre un tracciamento formale e documentato dei momenti di verifica degli interventi correttivi e di miglioramento avviati e dei risultati ad essi conseguenti.</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 un alto grado di soddisfazione.

In sintesi, il Nucleo ritiene che le attività di autovalutazione, monitoraggio e verifica demandate ai CdS e alle corrispondenti CPDS siano state condotte in modo accurato. Queste attività dimostrano un impegno diffuso nel garantire il buon funzionamento dei percorsi formativi e il rispetto degli standard di qualità riconducibili al requisito D.CDS.

### 2.1.2 Approfondimento di alcuni dati di performance dei CdS (aggiornati al 01.07.2023)

Ad integrazione dei commenti riportati al pt. A del precedente paragrafo (che si riferiscono ai dati calcolati al mese di giugno 2022), e in attesa di conoscere gli esiti del processo di monitoraggio delle performance dei CdS che confluirà nella compilazione e approvazione delle schede SMA 2023<sup>3</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 2023), soffermandosi in particolare su quelli che compongono il c.d. “set minimo” individuato dall'ANVUR nelle Linee Guida 2023 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>4</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 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.2.5 che segue).

<sup>3</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>4</sup> Questi indicatori riflettono tuttavia le difficoltà di contesto esterno causate dalla pandemia e riportano quindi un andamento altalenante.

Tab. 2.5 – Indicatori per i quali i CdS Bocconi sovra-performano i benchmark di riferimento esterni (dati al 01.07.23)

Indicatore	Descrizione	Benchmark 1 (Atenei non telematici italiani)	Benchmark 2 (Atenei non telematici Area Nord-Ovest)
iC10 (anno 2021)	% 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 21 CdS su 24	Valori più alti per 21 CdS su 24
iC11 (anno 2022)	% di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	Valori più alti per 19 CdS su 23	Valori più alti per 18 CdS su 23
iC12 (anno 2022)	% 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 20 CdS su 24	Valori più alti per 17 CdS su 24
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 10 CdS su 11
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 2021)	Valori dell'indicatore di Qualità della ricerca dei docenti per le lauree magistrali	Valori più alti per 11 CdS su 12	Valori più alti per 11 CdS su 12

Per quanto riguarda i 9 indicatori che l'ANVUR chiede di esaminare con maggiore attenzione (cfr. Tab. 2.6 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:

- Insieme degli indicatori volti a monitorare la regolarità dei percorsi di carriera degli studenti (quali: **iC02**, **iC13**, **iC14**, **iC16bis**, **iC17** e **iC22**) mostrano, per quasi 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>5</sup>). Come già più volte rimarcato dal Nucleo nelle precedenti relazioni annuali, queste sotto-performance generalizzate risultano solo apparentemente rilevanti e non sono da ritenersi critiche in quanto rappresentative di 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>6</sup>.

Tab. 2.6 – Set "minimo" di indicatori selezionati da ANVUR e posizionamento relativo dei CdS Bocconi (dati al 01.07.23)

Indicatore	Descrizione	Benchmark 1 (Atenei non telematici italiani)	Benchmark 2 (Atenei non telematici Area geografica Nord-Ovest)
------------	-------------	-------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------

<sup>5</sup> Soglia suggerita dall'ANVUR per l'identificazione di situazioni di criticità relativi ai singoli Corsi di Studio.

<sup>6</sup> Si veda, al riguardo, anche quanto riportato nel par. 1.3-F della presente relazione.

iC02 (anno 2022)	% di laureati entro la durata normale del corso	Valori sempre superiori per tutti i CdS	Valori sempre superiori per tutti i CdS
iC13 (anno 2021)	% di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire	Valori sempre superiori per tutti 22 CdS su 23	Valori sempre superiori per 21 CdS su 23
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 2021)	% 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 2022)	% 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 25 <b>(18 su 24 con scostamenti negativi &gt; 20%)</b>	Valori inferiori al benchmark per 19 CdS su 25 <b>(12 su 24 con scostamenti negativi &gt; 20%)</b>
iC22 (anno 2021)	% 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 2022)	Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo (pesato per le ore di docenza)	Valori migliori per 15 CdS su 25 <b>(scostamenti negativi &gt; 20% per 4 CdS: FIN, ESS, EMIT, PPA)</b>	Valori migliori per 15 CdS su 25 <b>(scostamenti negativi &gt; 20% per 3 CdS: ESS, EMIT e CYBER)</b>
iC28 (anno 2022)	Rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti del primo anno (pesato per le ore di docenza)	Valori migliori per 13 CdS su 25 <b>(scostamenti negativi &gt; 20% per 7 CdS: CLMG, ESS, EMIT, PPA, Man, FIN, DSBA)</b>	Valori migliori per 14 CdS su 25 <b>(scostamenti negativi &gt; 20% per 5 CdS: ESS, EMIT, Man, DSBA, CYBER)</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) ma dal punto di vista dei “docenti equivalenti”, ovvero delle ore di didattica erogate (diviso 100, ovvero della quota che si ritiene all’incirca pari al carico didattico medio di un professore universitario). Per alcuni Corsi si rilevano valori inferiori ai benchmark esterni (con scostamenti negativi che in casi isolati oltrepassano la soglia del 20% - come indicato nella tab. 2.5). Ciò può essere dovuto all’imputazione in SUA-CdS delle ore di insegnamenti opzionali (che, generalmente, non afferiscono ad uno specifico CdS ma possono essere scelti da studenti di CdS differenti), che si basa su un criterio che fa riferimento al numero di studenti iscritti e che determina un’attribuzione che, per quanto formalmente corretta, non si traduce in un’equa distribuzione tra i vari corsi di studio. Di conseguenza, vi possono essere sbilanciamenti che impattano sul calcolo del denominatore dei due rapporti che compongono i suddetti indicatori<sup>7</sup>. 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*

<sup>7</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 ampiamente peggiori rispetto ai loro benchmark per il combinato disposto di un numeratore relativamente più alto e di un denominatore di entità poco consistente.



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 (2022), sono 12 i CdS che mostrano valori dell'iC08 < 100%:

CdS	Valore iC08	Dettaglio
CLEAM	96,7%	29 docenti su 30 totali
CLEACC	88,9%	8 docenti su 9 totali
BIEM	93,8%	15 docenti su 16 totali
WBB	83,3%	5 docenti su 6 totali
CLES-BESS	70,0%	7 docenti su 10 totali
BEMACS	87,5%	7 docenti su 8 totali
EMIT	80,0%	4 docenti su 5 totali
PPA	83,3%	5 docenti su 6 totali
TS	83,3%	5 docenti su 6 totali
Management	95,5%	21 docenti su 22 totali
DS&BA	80,0%	4 docenti su 5 totali
CYBER	83,3%	5 docenti su 6 totali

Si tratta, in tutti i casi, di situazioni che sono comunque al di sopra della soglia di 2/3 (66%), considerata da ANVUR come il livello di riferimento minimo e che possono essere generalmente 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 2022-'23 (soprattutto se si tiene presente che, negli anni precedenti, molti di questi CdS l'indicatore era pari al 100%).

*Sebbene non individui situazioni di criticità, il Nucleo invita gli organi di governo accademici a proseguire nella direzione del rafforzamento dell'organico dei docenti di riferimento, in coerenza con il Piano Strategico.*

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 con alcuni elementi di distinguo riguardanti i singoli CdS, così riassumibili:

- per l'**iC25**: tralasciando le lievi oscillazioni delle percentuali di laureandi soddisfatti rispetto ai valori della precedente rilevazione, mettendo a confronto 2021 e 2022, le variazioni più marcate e degne di nota riguardano, in positivo, i percorsi PPA e FIN (rispettivamente: da 88% a 94,7% e da 72% a 79,6%) e, in negativo, i CdS WBB e BESS (rispettivamente: da 100% a 83,3% e da 88,5% a 82,2%);
- 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 (dal 2021 al 2022), in modo marcato, per i CdS ACME (da 65,9% a 78,7%) e FIN (da 56,1% a 61,4%);
  - in consistente calo, per i programmi CLEF (da 64,6% a 54,4%), WBB (da 78,9% a 71%), EMIT (da 80,6% a 70,6%);
  - in ulteriore, per quanto lieve, riduzione rispetto a livelli già non elevati per i CdS CLEAM (da 66,7% a 62,5%), CLEACC (da 66% a 62,8%), ESS (da 66,4% a 64,3%), PPA (da 66% a

63,2%), Management (da 55,3% a 53,6%), GIO (da 61,7% a 60,7%) e DSBA (da 67,3% a 64,2%).

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 2020-'21 – 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, al percorso triennale BIG e, soprattutto, al corso magistrale FIN, per i quali le rispettive quote di laureandi soddisfatti per la scelta di studi compiuta, nel 2022 hanno registrato un miglioramento rispetto all'anno precedente.

Si rilevano inoltre conferme dei trend negativi in relazione alle quote dei laureandi del triennio CLEAM e dei bienni DSBA e Management che, potendo farlo, si iscriverebbero a percorsi differenti.

*Il Nucleo invita i direttori e i relativi Dean delle Scuole a monitorare con attenzione l'eventuale perdurare di questo fenomeno con riferimento alle successive coorti di laureati e ad approfondire le cause delle situazioni evidenziate definendo, se possibile, interventi ad hoc.*

### 2.1.3 Approfondimento sui CdS di recente attivazione

In aderenza a quanto richiesto dall'ANVUR nelle “Linee Guida 2023 per la relazione annuale dei Nuclei di Valutazione”, in questo paragrafo si riportano gli esiti del monitoraggio svolto sulle performance finora rilevabili dei tre seguenti percorsi formativi più recentemente istituiti dall'Ateneo:

1. *Cyber Risk Strategy and Governance* (attivato per la prima volta nell'a.a. 2019-'20)<sup>2</sup>;
2. *Mathematical and Computing Sciences for Artificial Intelligence* (attivato per la 1<sup>a</sup> volta nell'a.a. 2020-'21)<sup>8</sup>
3. *Transformative Sustainability* (attivato per la prima volta nell'a.a. 2022-'23).

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 2023) fanno emergere un quadro complessivo ampiamente soddisfacente: tutti i parametri relativi al set minimo selezionato da ANVUR riportano valori che si confermano molto positivi e quasi sempre superiori ai rispettivi benchmark di riferimento esterni. Fanno eccezione solamente l'iC13, per il quale si rileva una riduzione della percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire (dal 93,2% nel 2020 al 73% nel 2021, dato leggermente inferiore rispetto al benchmark) e l'iC27 e iC28 (relativi alla sostenibilità della docenza, che risultano in lieve peggioramento, pur non riportando valori eccessivamente distanti rispetto al benchmark). Con riferimento ad altri indicatori non appartenenti a questo gruppo, l'iC09 risulta in calo (da 1,6 nel 2020 a 1,0 nel 2021 e nel 2022), l'iC21 si mantiene al di sopra del benchmark (pur scendendo dal 100% del 2020 al 98% nel 2021), mentre i due indici di soddisfazione dei laureandi iC18 e iC25, nell'ultimo anno disponibile (2022), evidenziano percentuali molto elevate e leggermente superiori alle medie di riferimento nazionali). Dell'andamento dell'iC08 (pari all'83,3% nel 2022, come nel 2021) si è già detto nel precedente paragrafo 2.2., mentre con riferimento ai due indicatori che erano stati messi sotto osservazione da parte del Nucleo (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*), dopo un consistente miglioramento

<sup>8</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 e rendicontato nella relazione annuale 2020 (a cui si fa rinvio per ogni dettaglio).

riscontrato tra il 2020 e il 2021, si tornano ad evidenziare performance “deboli” (per l’**iC04**, nell’ultimo triennio si passa dal 23,7% nel 2020 a quasi il 43%, per scendere al 22,7% nel 2022, mentre per l’**iC12** si passa dal 52,6‰ nel 2020, al 167‰ nel 2021, per riscendere al 22,7‰ nel 2022). Nella sua relazione del 2020, il Nucleo aveva ipotizzato che questo andamento potesse essere spiegato con la ridotta riconoscibilità che il percorso formativo aveva al di fuori dei due Atenei partner nei suoi primi anni di attivazione; visto però l’andamento altalenante i tali indicatori, è opportuno approfondire maggiormente le possibili cause del calo, in modo da intraprendere delle azioni in grado di migliorare l’attrattività del corso 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 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. Anche per quanto riguarda gli altri indicatori della SMA, i dati emergenti dopo il terzo anno di attivazione del CdS sono tutti soddisfacenti, ad eccezione dell’**iC10** e dell’**iC10bis**, che tuttavia non è significativo in quanto il BAI si trova al suo secondo anno di attivazione ed i periodi di mobilità internazionale di solito hanno luogo al terzo anno. Merita invece di essere segnalato il valore assunto dall’**iC12** (percentuale di studenti iscritti al primo anno che hanno conseguito il precedente titolo di studio all’estero, pari al 47% nel 2022) che conferma la spiccata proiezione internazionale che caratterizza questo percorso formativo.

Per quanto riguarda TS l’andamento degli indicatori fino ad oggi rilevabili appare decisamente favorevole nel suo complesso: tutti gli indici del set minimo ANVUR di cui sono disponibili dati evidenziano performance molto positive (compresi l’**iC27** e **iC28**, relativi alla sostenibilità della docenza), con valori sempre più elevati rispetto ai livelli espressi dai rispettivi benchmark esterni. Anche per quanto riguarda gli altri indicatori della SMA, i dati emergenti dopo il primo anno di attivazione del CdS sono generalmente soddisfacenti. Fanno eccezione **P04** (la percentuale di studenti provenienti da altro Ateneo è pari al 36,7% nel suo primo anno di rilevazione) e **P12** (la percentuale di studenti iscritti al primo anno che hanno conseguito il precedente titolo di studio all’estero è pari al 10,2%), che riportano valori piuttosto bassi, se paragonati sia al benchmark esterno che alla media di Ateneo e che possono trovare ragione nel fatto che TS è un programma interateneo, in partnership con il Politecnico di Milano, pertanto gli immatricolati (49 nel 2022) provengono principalmente dai due Atenei partner.

Il valore dell’**iC08** (pari all’83,3%) è già stato commentato nel precedente paragrafo 2.2., così come quello dell’**iC05** (che assume un valore inferiore del 50% rispetto al benchmark esterno).

## Feedback sui rilievi dei PEV sui CdS di nuova istituzione

Vengono di seguito riportati i feedback forniti dall’Ateneo alle osservazioni del Panel di Esperti di Valutazione (PEV), con riferimento ai seguenti tre corsi più recentemente istituiti:

1. *Transformative Sustainability* (attivato per la prima volta nell’a.a. 2022-’23);
2. *Artificial Intelligence* (che sarà attivato per la prima volta nell’a.a. 2023-’24);
3. *Bachelor in Global Law* (che sarà attivato per la prima volta nell’a.a. 2023-’24).

### 1. Transformative Sustainability (TS)

In fase di istituzione di questo percorso magistrale, non è stato presentato un Piano di raggiungimento dei requisiti minimi di docenza, essendo questi ultimi già interamente soddisfatti con la dotazione iniziale messa a disposizione dall’Università.

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

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

Indicazioni e Raccomandazioni	Reazione dell’Ateneo
<p><i>Dalla scheda SUA-CdS e dalla documentazione presentata non risultano del tutto chiare le modalità di coinvolgimento e il contributo del Politecnico di Milano, parte del progetto istitutivo del CdS.</i></p>	<p>Il testo del Corso di studi in breve è stato arricchito per dare maggior evidenza del contributo del Politecnico. Il contributo e le modalità di collaborazione dei due Atenei si possono dedurre inoltre dalla Convenzione per l’istituzione nonché da alcune parti del documento di progettazione e dal quadro A5b della SUA relativo alle modalità di svolgimento della prova finale. In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabili accademici: come riportato all’art. 4.2 della Convenzione, sono previsti due Responsabili Accademici di corso di Laurea, uno per ogni partner dell’accordo. Il responsabile Accademico presso la sede amministrativa assume formalmente il ruolo di Direttore. I due responsabili accademici sono anche citati nel documento di progettazione in particolare nella risposta alla domanda 4.6 e nel quadro D2 della SUA “Organizzazione e responsabilità AQ del CdS”.</li> <li>- Docenti di riferimento: come riportato nell’art. 4.11 della Convenzione, ogni Ateneo rende disponibili il 50% dei “docenti di riferimento” necessari per i requisiti di accreditamento. Il tema dei docenti di riferimento Bocconi e Politecnico è trattato anche nella risposta alla domanda 3.1 del Documento di progettazione.</li> <li>- Docente relatore di tesi: come riportato nell’art. 4.7 della Convenzione, lo studente può scegliere come relatore un docente Bocconi o un docente Politecnico. Il relatore è un docente che appartiene alla Faculty del corso di studio. Se il relatore è un docente Bocconi, allora il controrelatore è un docente Politecnico e viceversa. La Commissione di laurea è formata da almeno 4 docenti. Di norma è prevista la presenza di almeno 2 docenti Bocconi e 2 docenti Politecnico. Tali informazioni sono presenti anche nel quadro non ordinamentale della SUA sez. A5.b Modalità svolgimento prova finale.</li> </ul> <p>Poiché nella descrizione del corso di studi in breve si è scelto di inserire una sintesi delle informazioni, per dare agli studenti un’idea generale del corso di studi, da approfondire con la lettura delle informazioni di dettaglio presenti nei quadri della SUA, i dettagli relativi ai tre punti elenco sopra riportati, non sono stati inseriti nel corso di studi in breve.</p>
<p><i>Nel quadro A4.b1 (RAA di sintesi) si fa cenno a due ambiti di apprendimento (manageriale e scientifico-tecnologico), che poi non trovano una parallela declinazione nel</i></p>	<p>I RAA di dettaglio del quadro A4 b2 sono divisi in due macro ambiti di apprendimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- area di “specializzazione comune”: i RAA di dettaglio del quadro A4 b2 sono stati riorganizzati in modo da essere più coerenti con quanto riportato nei RAA di sintesi del quadro A4 b1.</li> </ul>

<p><i>quadro A4.b2 (RAA di dettaglio). Si suggerisce, dunque, una riorganizzazione delle aree di apprendimento e di far emergere con maggiore chiarezza il contributo disciplinare specifico dell'Ateneo con in quale il progetto istitutivo viene presentato e di far emergere con maggiore chiarezza gli aspetti innovativi della proposta utili all'orientamento degli studenti in ingresso.</i></p>	<p>- area di “personalizzazione”: essa comprende, oltre alla lingua straniera (sceglibile dallo studente nel rispetto di alcune regole), due insegnamenti a scelta. Il primo (che rientra nelle discipline complementari descritte nei RAA di sintesi) per studiare temi sociali rilevanti ed attuali (es. mobilità) che devono essere affrontati con politiche sostenibili; il secondo, a scelta più ampia, per ampliare / approfondire la conoscenza delle tecnologie chiave abilitanti per la transizione verso la sostenibilità o dei metodi teorici e strumenti pratici per il management e l'imprenditoria per la sostenibilità.</p> <p>Per quanto riguarda l'osservazione “far emergere con maggiore chiarezza il contributo disciplinare specifico dell'Ateneo con in quale il progetto è istituito”: il contributo disciplinare fornito dai due Atenei è descritto in altri punti della documentazione prodotta (motivazioni per istituzione di joint program, convenzione fra le due università, descrizione percorso formativo, docenti di riferimento, documento di progettazione, ecc). Nei RAA ci si è focalizzati soltanto su ciò che il laureato saprà /saprà fare. Alcuni insegnamenti, seminari e workshop in cui si articola il piano degli studi sono impartiti presso l'Università Bocconi da docenti Bocconi, altri impartiti presso il Politecnico di Milano da docenti PoliMi e altri ancora (impartiti nell'una o nell'altra Università) prevedono il contributo di docenti di entrambi gli Atenei (che, ove necessario, si spostano per svolgere l'attività didattica nell'Ateneo partner) al fine di favorire una formazione il più possibile integrata e “ibrida”. Complessivamente i crediti associati ad insegnamenti, workshop e seminari sono equamente ripartiti fra le due università.</p> <p>Per quanto riguarda l'osservazione “far emergere con maggiore chiarezza gli aspetti innovativi della proposta utili all'orientamento degli studenti in ingresso”: come per l'osservazione precedente nei RAA si ci è focalizzati solo su cosa il laureato saprà e saprà fare in quanto gli aspetti innovativi della proposta sono evidenziati negli obiettivi formativi, nella descrizione del percorso formativo e negli sbocchi occupazionali e professionali. Tali aspetti sono inoltre particolarmente sottolineati in tutte le iniziative di orientamento svolte congiuntamente dai due Atenei.</p>
<p><i>I quadri A3.a (conoscenze richieste per l'accesso) e A3.b (modalità di ammissione) riportano in modo chiaro e articolato i criteri di ammissione che tuttavia non appaiono del tutto coerenti e riconducibili all'impianto del progetto formativo del CdS. Il quadro A3.b, in particolare, riporta un ampio elenco di titoli di studio ammissibili che potenzialmente comportano conoscenza iniziali molto diverse tra loro. Questa ampiezza può concorrere alla formazione di classi disomogenee.</i></p>	<p>La formazione interdisciplinare, data dalla trasversalità dei percorsi (oltre che da piani studio caratterizzati da insegnamenti di discipline diverse, caratteristica peculiare di questo programma) è un'esigenza prioritaria su molti temi ed in particolare su quello della sostenibilità. L'obiettivo è quindi favorire percorsi trasversali e non mettere barriere “demotivanti” all'ingresso ed è ritenuto in linea con lo spirito originario del DM 270/04 che, anziché prevedere tabelle costruite su 300 cfu (come accadeva invece per il precedente DM 509/99, che rendeva di fatto inevitabile trienni e bienni direttamente collegati), prevede tabelle costruite su 120 cfu.</p> <p>È stata quindi fatta una suddivisione in due categorie: classi di laurea che consentono l'accesso senza verifica del possesso di un certo numero minimo di crediti in determinati SSD e classi che consentono l'accesso solo se lo studente possiede almeno un certo numero di crediti in un paniere di settori.</p> <p>Per quanto riguarda le classi che consentono accesso senza verifica del possesso di un certo numero minimo di crediti in determinati SSD: esse sono le classi (L-18, L-33, L-7, L-8, L-9) a cui afferiscono corsi di laurea per cui è particolarmente indicato questo tipo di percorso trasversale.</p> <p>I piani studio dei corsi di laurea “aziendalistici” e di quelli “economici” possono essere molto simili grazie al fatto che le tabelle ministeriali delle due classi presentano differenze poco marcate e grazie alla possibilità di personalizzazione dei piani studio da parte degli studenti.</p> <p>Ingegneria gestionale afferisce tipicamente ad L-9 ma in alcuni casi (in particolare per PoliMi) è un programma interclasse e afferisce anche alla L-8; ingegneria ambientale afferisce alla L-7.</p> <p>Per quanto riguarda le classi che consentono accesso con verifica del possesso di un certo numero minimo di crediti in determinati SSD è stato definito un paniere di SSD che sia al contempo ampio, per non ostacolare percorsi trasversali, ma comunque composto da SSD coerenti col percorso del biennio.</p> <p>I precorsi offerti (senza esame; a frequenza non obbligatoria ma consigliata) sono finalizzati a favorire l'omogeneizzazione del gruppo classe.</p> <p>Sarà effettuato un attento monitoraggio delle performance degli studenti in termini di voti d'esame e velocità di percorso, in modo comparativo rispetto ad altri CdLM. In</p>

	caso di necessità, le modalità di ammissione saranno riviste ponendo condizioni più stringenti.
<i>Il percorso formativo prevede obbligatoriamente - e ben supportato dai servizi di Ateneo - un periodo di tirocinio all'estero. Nello stesso tempo sono esclusi i periodi di soggiorno all'estero per motivi di studio. Si suggerisce di chiarire e motivare meglio, nell'apposita sezione del quadro B5 della SUA-CdS, tale scelta.</i>	La mobilità fra i due atenei all'interno dello stesso anno (un semestre presso ciascuna università) richiede uno sforzo di adattamento notevole. Inoltre, se lo studente frequentasse anche presso una terza università, non avrebbe modo di vivere pienamente l'esperienza nelle due università partner, che è già limitata ad un anno. Per tali ragioni si è preferito non prevedere lo scambio all'estero ma solo lo stage all'estero.

## 2. Artificial Intelligence (AI)

In fase di istituzione di questo percorso magistrale, non è stato presentato un Piano di raggiungimento dei requisiti minimi di docenza, essendo questi ultimi già interamente soddisfatti con la dotazione iniziale messa a disposizione dall'Università.

In fase di accreditamento iniziale, il protocollo di valutazione predisposto dall'esperto disciplinare incaricato conteneva cinque raccomandazioni, alcune delle quali sono state accolte, mentre per altre l'Ateneo ha valutato non opportuno procedere secondo le indicazioni fornite. Sebbene il Corso di Studi verrà attivato per la prima volta nell'a.a. 2023-24, l'Ateneo ritiene opportuno provvedere sin d'ora a fornire un feedback in merito alle osservazioni dei PEV.

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

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

Indicazioni e Raccomandazioni	Reazione dell'Ateneo
<i>Il documento include un'analisi superficiale dei corsi della stessa classe di laurea o di classe simile attivi in Atenei della Regione o Regioni limitrofe. Il documento di progettazione in alcune parti risulta poco scorrevole (es. numerazione senza titolo delle sezioni) e presenta parti evidenziate senza giustificazione. Pertanto non è di facile lettura.</i>	<p>Si è cercato di effettuare il benchmark nazionale nel modo più accurato possibile sulla base delle informazioni recuperabili da University relative all'offerta 22-23.</p> <p>Si sono innanzitutto scaricati tutti i corsi di studio della classe LM-18 e si sono suddivisi per area geografica (Lombardia, Nord, Centro e Sud).</p> <p>Il relativo file non era stato allegato al documento di progettazione per non appesantire il testo ma è stato fornito al Nucleo per una sua valutazione. È stata analizzata anche l'offerta dei CdLM delle classi LM-32 e LM-91.</p> <p>Dall'analisi svolta, tra tutti i CdS individuati, solo 4 sono impartiti in inglese e sembravano specificamente focalizzati su artificial intelligence con un approccio simile a quello proposto per il CdS da istituire; per questo motivo il confronto di dettaglio è stato effettuato solo con questi programmi italiani (per i quali non erano ancora disponibili gli esiti occupazionali al momento di effettuazione dell'indagine, in quanto CdS di recente istituzione).</p> <p>Oltre al benchmark nazionale è stato poi effettuato, anche se non specificamente richiesto dalle domande ANVUR, il benchmark internazionale.</p> <p>Per quanto concerne la complessità di lettura del documento si specifica che:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a ciascuna domanda (numerata con tre digit) è stata abbinata una risposta (anch'essa numerata con gli stessi tre digit previsti per le domande: il primo relativo alla sezione, il secondo relativo al capitolo di sezione, il terzo relativo alla domanda di capitolo di sezione).</li> <li>- nel testo si sono poi sottolineate le parole chiave con l'intento di facilitare la lettura. Si tratta dello stesso metodo utilizzato da anni (ed anche per l'altro CdS istituito nel 23-24) per il quale non erano mai state segnalate</li> </ul>

	<p>criticità. Per il futuro si studierà una forma espositiva che possa facilitare ulteriormente la lettura.</p> <p>le parti evidenziate in giallo relative solo alle domande a cui rispondere e non alle risposte fornite) si riferiscono ai nuovi sottopunti del documento relativo alle linee guida per la progettazione in qualità dei corsi di studio di nuova istituzione (approvato con Delibera del Consiglio Direttivo n. 224 del 3 novembre 2022). Poiché la redazione del documento di progettazione era già stata avviata nel momento di pubblicazione delle nuove linee guida, si sono evidenziate le nuove domande (ad uso interno) con lo scopo di identificare più rapidamente le nuove ulteriori domande a cui rispondere.</p>
<p><i>Con riferimento alla consultazione del "Tavolo di consultazione permanente", non è allegato o citato il verbale relativo alla consultazione del "Tavolo" ma sono state riportate le risultanze. Sarebbe opportuno indicare con precisione la data o le date dell'incontro</i></p>	<p>Il Verbale relativo alle consultazioni non è stato allegato al documento di progettazione in quanto già caricato come PDF in banca dati nel Quadro A1a. Sia nel testo quadro A1a che nel PDF allegato, è stato evidenziato che la consultazione delle parti sociali si è svolta con survey online nel mese di novembre; in particolare, il 9 novembre 2022 è stato inviato alle parti sociali il documento contenente i dettagli del nuovo programma (obiettivi e percorso formativo, piano di studi, figure e sbocchi professionali, risultati di apprendimento attesi) ed un questionario ed è stato chiesto di rispondere alle domande entro il 18 dello stesso mese. Hanno risposto 22 employer (elencati nominativamente nei testi predisposti). La sintesi è stata poi completata il 24 novembre.</p> <p>Nel documento di progettazione non sono stati forniti tutti questi dettagli (già inseriti in SUA) ma solo la sintesi delle considerazioni emerse per non appesantire eccessivamente il documento.</p> <p>Per il futuro si provvederà a ripetere i dettagli relativi alle modalità di consultazione anche nel documento di progettazione.</p> <p>Inoltre, come evidenziato nella risposta alla domanda 1.1.7 del documento di progettazione, in precedenza, il 13 ottobre, durante l'incontro online del Tavolo di Consultazione con gli Stakeholder di area Technology, al quale erano presenti 8 employer, è stata brevemente anticipata la proposta di istituzione del nuovo programma.</p>
<p><i>Il percorso formativo allegato nel Quadro B1 presenta solo la suddivisione per blocchi formativi, senza indicazione dei CFU attribuiti a ciascun blocco e senza indicazione dei nomi degli insegnamenti. Di conseguenza, non è disponibile alcuna informazione sui singoli insegnamenti. I nomi di alcuni insegnamenti previsti sono presenti solo nel quadro A4.b.2.</i></p>	<p>La descrizione del percorso formativo elaborata per il quadro B1 (non ordinamentale) della SUA è stata formulata con la stessa metodologia utilizzata per i CdS istituiti negli scorsi anni (e per i quali non erano mai state formulate osservazioni).</p> <p>Il testo è quasi interamente il medesimo rispetto a quello inserito nel quadro A4a (ordinamentale, denominato "obiettivi formativi e descrizione del percorso formativo").</p> <p>Il testo è redatto in conformità alle Linee Guida CUN che prevedono una "descrizione sintetica organizzata per progressione cronologica o aree di apprendimento" che consenta la visione logica di insieme del piano studi.</p> <p>Di norma, l'unico testo aggiunto nel quadro B1 (non ordinamentale) rispetto al quadro A4a (ordinamentale) è una frase finale che rimanda alla Guida dell'università pubblicata sul sito (con relativo link) dove è contenuto il piano studi di dettaglio nonché tutte le regole, procedure e scadenze amministrative. Ci siamo accorti, a seguito dell'osservazione ricevuta, che per puro errore materiale, tale ultima frase non è stata inserita nel testo del quadro B1 (è stata invece inserita per l'altro CdS istituito sempre per il 23-24, così come per i CdS istituiti negli anni passati).</p> <p>Per il futuro la frase di completamento del testo del quadro B1 sarà sostituita con la seguente:</p> <p><i>"Il piano studi di dettaglio è disponibile nell'area "prospective students" del sito Bocconi (link). Tutti gli elementi che compongono il regolamento didattico del corso di studi sono dettagliatamente descritti e annualmente pubblicati nella Guida all'Università (www.unibocconi.it/tuttostudenti) entro i primi giorni del mese di agosto."</i></p> <p>Si precisa inoltre che:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nella SUA non ordinamentale il piano studi è contenuto nel quadro Amministrazione – Didattica Programmata, dove è possibile visualizzare tutte le singole attività formative con anno di corso, crediti, SSD e classificazione in tipologia di attività e ambito disciplinare.</li> <li>- Tutte le denominazioni delle attività formative classificate come caratterizzanti e affini-integrative sono riportate nel quadro A4b2 (non ordinamentale) dei risultati di apprendimento attesi, abbinati alle rispettive conoscenze e capacità di applicare le conoscenze.</li> <li>- il piano studi di dettaglio (con denominazione attività, cfu assegnati, ripartizione in anni di corso, nonché altre informazioni quali afferenza degli insegnamenti ai dipartimenti, SSD, ecc.) è sempre sottoposto a tutti gli organi accademici deliberanti (consiglio di scuola, consiglio accademico, collegio docenti e consiglio di amministrazione); viene inoltre distribuito ed illustrato alle parti sociali, alle commissioni paritetiche e al Nucleo di valutazione e pubblicato sul sito.</li> </ul>
<p><i>Per quanto riguarda le prove di verifiche degli apprendimenti si fa riferimento a indicazioni generali. Non essendo disponibili le schede dei singoli insegnamenti, non sono disponibili le descrizioni delle relative prove di verifica.</i></p>	<p>In fase di progettazione del corso di studi (che avviene con un anno e mezzo ed oltre di anticipo rispetto all’attivazione del primo anno di corso) ci risulta fattibile solo predisporre dettagliati risultati di apprendimento attesi dove, a ciascuna attività caratterizzante ed affine, siano abbinati frasi che sintetizzino le rispettive conoscenze e capacità di applicare le conoscenze e dove, per area di apprendimento (non per singola attività), siano elencate le varie modalità di verifica di apprendimento delle conoscenze/capacità di applicare le conoscenze.</p> <p>In particolare la frase che viene inserita, per ciascuna area di apprendimento, in corrispondenza della voce “modalità di verifica delle conoscenze / capacità di applicare le conoscenze” (quadro A4b2) è la seguente: “La verifica dell’acquisizione delle conoscenze e della capacità di applicare le conoscenze è effettuata con le seguenti modalità, diversamente combinate secondo le specificità degli argomenti trattati e le scelte dei responsabili di insegnamento: prove scritte, prove orali, partecipazione attiva in aula, valutazione degli output scritti dei progetti individuali o di gruppo, valutazione delle presentazioni orali dei progetti individuali o di gruppo”.</p> <p>Le schede di dettaglio dei singoli insegnamenti (contenenti, fra le altre cose, le metodologie didattiche adottate e le modalità di accertamento delle conoscenze di dettaglio) possono essere predisposte di anno in anno, solo man mano che vengono attivati gli anni di corso e vengono confermati gli incarichi ai docenti che devono predisporre le schede stesse; le schede dell’a.a. entrante (e non quelle degli anni di corso successivi non ancora attivi) sono pubblicate in giugno; pertanto quando in marzo -aprile l’ANVUR valuta i CdS, le schede dei <u>nuovi insegnamenti</u> non sono ancora disponibili (nel quadro A4b2 è comunque riportato l’URL di riferimento dal quale si può accedere alle schede a partire da giugno).</p>
<p><i>Necessaria la verifica che il percorso formativo sia coerente con gli obiettivi formativi dichiarati in SUA. Necessaria la successiva redazione della matrice di tuning.</i></p>	<p>Nel documento di progettazione, con la risposta alla domanda 1.2. 5 (Verificare la coerenza dell’offerta e dei percorsi formativi proposti con gli obiettivi formativi definiti, sia nei contenuti disciplinari che negli aspetti metodologici) si è cercato di dimostrare, anche con un esempio, che RAA di sintesi, Obiettivi formativi, descrizione del Percorso formativo e “competenze associate alla funzione” descritte nel Profilo professionale sono tutti “raccomandati” (per garantire coerenza) rispetto alle aree/blocchi formativi esplicitati nei RAA di dettaglio (dove sono descritte tutte le attività previste dal piano studi).</p> <p>In ogni caso, per maggiore completezza, è stata predisposta la matrice di Tuning</p>



### 3. Bachelor in Global Law (BGL)

In fase di istituzione di questo percorso magistrale, non è stato presentato un Piano di raggiungimento dei requisiti minimi di docenza, essendo questi ultimi già interamente soddisfatti con la dotazione iniziale messa a disposizione dall'Università.

In fase di accreditamento iniziale, il protocollo di valutazione predisposto dall'esperto disciplinare incaricato conteneva tre raccomandazioni, alcune delle quali sono state accolte, mentre per altre l'Ateneo ha valutato non opportuno procedere secondo le indicazioni fornite. Sebbene il Corso di Studi verrà attivato per la prima volta nell'a.a. 2023-'24, l'Ateneo ritiene opportuno provvedere sin d'ora a fornire un feedback in merito alle osservazioni dei PEV.

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

Tab. 2.8 – BGL - Riepilogo delle risposte fornite dall'Ateneo alle indicazioni formulate in sede di accreditamento iniziale

Indicazioni e Raccomandazioni	Reazione dell'Ateneo
<p><i>Nella Quadro A2.a della SUA-CdS il Profilo professionale individuato è "Profilo Junior di operatore giuridico in ambito globale". Non è presente una analitica descrizione delle specifiche funzioni e soprattutto delle competenze, che peraltro sono riferite ai laureati (non al profilo professionale individuato).</i></p>	<p>Le funzioni inserite nel quadro A2a (parte ordinamentale che in caso di modifica richiederebbe nuova approvazione del CUN) sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riconoscere le questioni giuridiche insite nei fenomeni di rilievo sovranazionale sottoposti al suo giudizio</li> <li>- Individuare, anche mediante apposite ricerche, la disciplina applicabile per la soluzione delle suddette questioni giuridiche, conoscendo e interpretando le differenti regole giuridiche che potrebbero applicarsi nel caso concreto</li> <li>- Elaborare, in forma scritta e orale, soluzioni alle questioni sottoposte al suo giudizio</li> </ul> <p>Considerato che si tratta di un profilo che potrebbe trovare impiego in numerose realtà (Pubbliche amministrazioni nazionali e sovranazionali, ONG e altri attori del terzo settore, Divisioni legali di società multinazionali, ...), ciascuna con le sue specificità, e che le attività di dettaglio mutano nel corso del tempo in funzione di come evolve la normativa e di quali sono le questioni giuridiche rilevanti in un determinato momento, si è ritenuto preferibile non elencare attività di estremo dettaglio (non si sarebbe potuto infatti fare un elenco esaustivo) ma macro-attività che consentano ad un/una giovane di capire cosa potrà essergli/le chiesto in ambito lavorativo.</p> <p>Parimenti, per le competenze si è scelto di riassumere in modo sintetico quanto desumibile dai risultati di apprendimento attesi di sintesi e di dettaglio per non ripetere quanto in essi già riportato e con l'intento di "fare cogliere il fulcro"; pertanto è stato quindi formulato il seguente testo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• saper utilizzare il vocabolario giuridico in lingua inglese per parlare e scrivere fluentemente;</li> <li>• saper eseguire ricerche giuridiche;</li> <li>• saper risolvere problemi giuridici, individuando la disciplina pertinente;</li> <li>• avere competenze relazionali</li> </ul> <p>Si precisa che nei testi descrittivi degli sbocchi occupazionali il soggetto che viene tipicamente utilizzato nelle frasi è "il laureato" perché si fa riferimento genericamente ad una persona che ha completato il ciclo di studi; in ogni caso le funzioni/attività e le competenze descritte sono relative ad un laureato oramai inserito nel mondo del lavoro che opera come operatore giuridico (junior) in ambito globale.</p>

<p><i>Non è disponibile il piano degli studi suddiviso per anni di corso. Non sono accessibili le schede dei singoli insegnamenti.</i></p>	<p>Si è proceduto come per i CdS istituiti negli anni passati (per i quali non erano mai state formulate osservazioni): il piano studi di dettaglio (con denominazione attività, cfu assegnati, ripartizione in anni di corso, nonché altre informazioni quali afferenza degli insegnamenti ai dipartimenti, SSD, ecc.) è innanzitutto sempre sottoposto a tutti gli organi accademici deliberanti (consiglio di scuola, consiglio accademico, collegio docenti e consiglio di amministrazione); viene inoltre distribuito ed illustrato alle parti sociali, alle commissioni paritetiche e al Nucleo di valutazione e pubblicato sul sito.</p> <p>Per quanto riguarda i quadri non ordinamentali della SUA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nel quadro Amministrazione – Didattica Programmata è possibile visualizzare tutte le singole attività formative con anno di corso, crediti, SSD e classificazione in tipologia di attività e ambito disciplinare</li> <li>- nel quadro A4b2 (risultati di apprendimento attesi) sono riportati tutti i nomi delle attività formative classificate come base, caratterizzanti e affini-integrative abbinata alle rispettive conoscenze e capacità di applicare le conoscenze</li> <li>- nel quadro B1 “descrizione del percorso formativo” viene inserito il medesimo testo presente nel quadro ordinamentale A4a (“obiettivi formativi e descrizione del percorso formativo”) redatto in conformità alle Linee Guida CUN che prevedono una “descrizione sintetica organizzata per progressione cronologica o aree di apprendimento” che consenta la visione logica di insieme del piano studi. Rispetto al quadro ordinamentale A4a, in coda, viene aggiunta una frase che rimanda alla Guida dell’università pubblicata sul sito (con relativo link) in cui è contenuto il piano studi di dettaglio nonché tutte le regole, procedure e scadenze amministrative.</li> </ul> <p>Per il futuro la frase di completamento del testo del quadro B1 sarà sostituita con la seguente:</p> <p><i>“Il piano studi di dettaglio è disponibile nell’area “prospective students” del sito Bocconi (link). Tutti gli elementi che compongono il regolamento didattico del corso di studi sono dettagliatamente descritti e annualmente pubblicati nella Guida all’Università (www.unibocconi.it/tuttostudenti) entro i primi giorni del mese di agosto.”</i></p> <p>In fase di progettazione del corso di studi (che avviene con un anno e mezzo ed oltre di anticipo rispetto all’attivazione del primo anno di corso) ci risulta fattibile solo predisporre dettagliati risultati di apprendimento attesi dove alle attività di base, caratterizzanti ed affini sono abbinata frasi che sintetizzano le rispettive conoscenze e capacità di applicare le conoscenze e dove, per area di apprendimento (non per singola attività), sono elencate le varie modalità di verifica di apprendimento delle conoscenze/capacità di applicare le conoscenze. In particolare la frase che viene inserita, per ciascuna area di apprendimento, in corrispondenza della voce “modalità di verifica delle conoscenze / capacità di applicare le conoscenze” (quadro A4b2) è la seguente: “La verifica dell’acquisizione delle conoscenze e della capacità di applicare le conoscenze è effettuata con le seguenti modalità, diversamente combinate secondo le specificità degli argomenti trattati e le scelte dei responsabili di insegnamento: prove scritte, prove orali, partecipazione attiva in aula, valutazione degli output scritti dei progetti individuali o di gruppo, valutazione delle presentazioni orali dei progetti individuali o di gruppo”.</p> <p>Le schede di dettaglio dei singoli insegnamenti (contenenti, fra le altre cose, le metodologie didattiche adottate e le modalità di accertamento delle conoscenze di dettaglio) possono essere predisposte di anno in anno, solo man mano che vengono attivati gli anni di corso e vengono confermati gli incarichi ai docenti che devono predisporre le schede stesse; le schede dell’a.a. entrante (e non quelle degli anni di corso successivi non ancora attivi) sono pubblicate in giugno;</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>pertanto quando in marzo -aprile l'ANVUR valuta i CdS, le schede dei <u>nuovi insegnamenti</u> non sono ancora disponibili (nel quadro A4b2 è comunque riportato l'URL di riferimento dal quale si può accedere alle schede a partire da giugno).</p>
<p><i>Si rileva che per soddisfare in modo adeguato gli scopi di informazione e trasparenza della SUA-CdS, nel sotto-quadro A4.b.2 devono essere riportate, per ciascuna area di apprendimento, le attività formative programmate (principalmente gli insegnamenti programmati per tutti gli anni di corso) mediante le quali sarà possibile raggiungere i risultati di apprendimento attesi con il collegamento informatico alla scheda di ogni insegnamento, che contenga almeno la indicazione di obiettivi formativi, risultati di apprendimento attesi e modalità di verifica degli stessi.</i></p>	<p>Come evidenziato in risposta alla precedente osservazione, tutte le singole attività formative classificate come base, caratterizzanti e affini sono in realtà state elencate nel quadro A4b2 (e introdotte dalla frase “le conoscenze / capacità di applicare le conoscenze sono conseguite nelle seguenti attività formative:”) e con una numerazione che consente di abbinare attività formative e relative conoscenze e capacità di applicare le conoscenze.</p> <p>Inoltre, il link alla pagina internet attraverso la quale accedere alle singole schede di insegnamento (che includono, fra le altre cose, la descrizione delle modalità di verifica dell'apprendimento) è inserito nel quadro A4b2 ma le schede dei <u>nuovi insegnamenti</u> sono disponibili a partire da giugno.</p> <p>In aggiunta, per dimostrare che il percorso formativo è coerente con gli obiettivi formativi dichiarati, è stata predisposta la matrice di Tuning.</p>

## 2.2. Dottorati di Ricerca

### 2.2.1 Considerazioni generali sull'aderenza dei Dottorati di Ricerca ai requisiti di qualità D.PHD

Come per i CdS di I e II livello, in questo paragrafo si darà conto del rispetto dei requisiti di qualità da parte dei corsi di Dottorato di Ricerca (d'ora in poi PhD). L'estensione del modello AVA ai PhD è una novità di AVA 3 e, attualmente, i requisiti sono soddisfatti solo in parte. Tuttavia, l'Ateneo ha avviato prontamente un piano di lavoro che prevede la graduale implementazione nella prima parte del 2024 dei processi non ancora gestiti. Al termine di tale processo di adeguamento, il Nucleo svolgerà i primi audit di verifica (per cui rimanda al capitolo dedicato).

Per l'analisi che segue, seguendo una prassi adottata da alcuni anni, il Nucleo ha preso in esame i principali dati e documenti di AQ disponibili<sup>9</sup>, con particolare riguardo a quelli riguardanti il periodo di riferimento della presente relazione.

P.to attenzione	Descrizione
-----------------	-------------

<b>D.PHD.1</b>	<b>Progettazione del Corso di Dottorato di Ricerca</b>
<b>D.PHD.2</b>	<b>Pianificazione e organizzazione delle attività formative e di ricerca per la crescita dei dottorandi</b>
<b>D.PHD.3</b>	<b>Monitoraggio e miglioramento delle attività</b>

<sup>9</sup> Consistenti principalmente nelle versioni più aggiornate delle schede di accreditamento annuali, nell'analisi degli indicatori dall'ANVUR e di quelli rilevati internamente e nei risultati delle rilevazioni delle opinioni dei dottorandi al termine di ogni insegnamento e di ogni anno.

In termini di applicazione dei requisiti di AQ previsti dal modello AVA 3, il Nucleo può affermare che:

*a. Punto di Attenzione D.PHD.1 – Progettazione del Corso di Dottorato di Ricerca:*

- In fase di progettazione o di modifiche sostanziali, vengono approfondite le motivazioni e le potenzialità di sviluppo e aggiornamento del progetto formativo e di ricerca del PhD, con riferimento all'evoluzione culturale e scientifica delle aree di riferimento. Sono trascorsi diversi anni da quando è stato istituito per la prima volta un nuovo programma (Public Policy, poi divenuto l'attuale SPS, nel 2014), ma vi sono state alcune revisioni più recenti (l'ultima delle quali, che ha riguardato StatCS, nell'ultimo anno) e, in tutti i casi, l'Ateneo ha richiesto una serie di analisi (motivazioni alla base delle modifiche proposte, impatto su: obiettivi formativi, struttura del programma, piano di studi e nel n. di borse / esenzioni assegnate).
- Non sono finora state svolte consultazioni con le parti interessate, in quanto i PhD Bocconi mirano a formare profili prevalentemente accademici o dedicati alla ricerca scientifica e l'Ateneo ha sempre ritenuto di avere già al suo interno tutte le risorse per poter valutare la qualità dei programmi. L'Ateneo ha tuttavia ritenuto utile, anche a fronte dell'input di ANVUR a seguito della pubblicazione del modello AVA 3, definire un processo di verifica della validità e attualità del progetto formativo e dei profili scientifici individuati rispetto alle esigenze espresse dal mondo accademico e della ricerca scientifica. Sono state pertanto definite delle linee guida (che dovranno essere formalizzate nei prossimi mesi) sulla costituzione e sul funzionamento delle consultazioni degli stakeholder per i PhD.
- Come sopra indicato e come si può desumere dalle schede di accreditamento annuale, i Collegi dei PhD hanno definito una propria visione chiara ed articolata del percorso di formazione. Tali percorsi sono sempre coerenti con gli obiettivi formativi e compatibili con le risorse disponibili.
- Le modalità di selezione dei dottorandi rispecchiano gli obiettivi formativi dei PhD e prevedono sia l'utilizzo di test (GMAT/GRE) sia aspetti più qualitativi, quali l'esame del CV e delle lettere di presentazione.
- Tutti i PhD Bocconi prevedono attività didattiche (concentrate nei primi 2 anni di corso nei programmi quadriennali e nei primi 3 semestri per LS) – suddivise tra insegnamenti obbligatori, obbligatori di curriculum ed opzionali – per garantire ai dottorandi una preparazione completa, in vista del futuro in ricerca accademica. Questi insegnamenti sono progettati sulla base degli obiettivi formativi dei PhD e riservati ai dottorandi<sup>10</sup> e, dato anche il numero generalmente ridotto di partecipanti, si avvalgono di modalità didattiche (spesso fortemente innovative) che prevedono una forte interazione tra docenti e discenti.

Tab. 2.9 – Ore di didattica erogata nei corsi di PhD per programma e tipologia – a.a. 2022-23

PhD	Lezioni	Esercitazioni	Pre-corsi	Seminari	Totale
EcFin	1.080	252	4	240	1.576
BAM	696	12	4	-	712
StatCS	644	10	-	6	660
SPS	612	24	4	-	640
LS	96	-	-	48	144
<b>Totale</b>	<b>3.128</b>	<b>298</b>	<b>12</b>	<b>294</b>	<b>3.732</b>

<sup>10</sup> Studenti dei corsi di laurea magistrale possono eventualmente chiedere di partecipare ad insegnamenti del I anno di PhD, inserendoli nel proprio piano studi come attività in sovrannumero. La loro partecipazione è comunque vincolata all'accettazione da parte dei responsabili degli insegnamenti scelti.

- I 5 programmi Bocconi, come si evince dalle schede di accreditamento annuale, coprono diverse aree scientifiche affini, con l'obiettivo di formare dottori che, al di là della propria disciplina di ricerca, abbiano la conoscenza (sia pur meno approfondita) di tematiche e problemi collaterali. Si tratta, quindi, di programmi multidisciplinari, in cui, seguendo insegnamenti obbligatori afferenti a discipline differenti e attraverso il contatto con i propri colleghi specializzandi in tematiche diverse dalla propria, i dottorandi possono sviluppare un approccio interdisciplinare. La possibilità, inoltre, di scegliere insegnamenti opzionali offerti da altri programmi e di interagire con professori e colleghi della Scuola di PhD consente di cimentarsi con problemi scientifici diversi e sviluppare anche un approccio transdisciplinare.
- I programmi sono adeguatamente pubblicizzati, attraverso la diffusione del bando di selezione, con largo anticipo rispetto all'inizio delle lezioni, in italiano e in inglese, sui principali canali seguiti dai dottorandi per ognuna delle discipline studiate. A riprova di questa visibilità, si può citare il numero di laureati che ogni anno si candida per la partecipazione a programmi Bocconi:

Tab. 2.10 – *Candidature alla partecipazione ai corsi di PhD Bocconi per Università di provenienza – a.a. 2022-23*

PhD	Da Univ. estere	Da Univ. italiane	Da Bocconi	Totale
EcFin	346	44	23	413
BAM	154	8	8	170
StatCS	122	17	5	144
SPS	68	17	8	93
LS	28	16	3	47
<b>Totale</b>	<b>720</b>	<b>120</b>	<b>51</b>	<b>891</b>

- I PhD Bocconi perseguono obiettivi di mobilità e internazionalizzazione attraverso:
  - L'internazionalità della popolazione dei dottorandi;
  - La presenza di docenti con cittadinanza estera nei Collegi dei docenti e di Visiting Professor esteri che vengono in Bocconi per alcune settimane o un semestre e svolgono alcune lezioni presso i PhD Bocconi;
  - Il ricorso a Co-Advisor che operano presso Università estere per la preparazione della Tesi;
  - La partecipazione dei dottorandi a convegni e seminari internazionali, a volte come semplici uditori, altre presentando propri paper;
  - Il collocamento occupazionale dei dottori che, in oltre la metà dei casi, è all'estero.

*b. Punto di Attenzione D.PHD.2 – Pianificazione e organizzazione delle attività formative e di ricerca per la crescita dei dottorandi:*

- Come anticipato con riferimento al punto di Attenzione D.PHD.1, i 5 PhD Bocconi prevedono un programma di insegnamenti erogati nell'arco della prima metà del corso. Vi insegnano perlopiù (70%) Professori Ordinari e Associati Bocconi, membri del Collegio e non, ma anche Visiting Professor da istituzioni estere (3%) e Docenti Ordinari e Associati di altre università italiane<sup>11</sup>. Si ritiene, inoltre, che l'insieme degli insegnamenti attivati sia più che adeguato alle esigenze dei dottorandi. Oltre agli insegnamenti strutturati – che, come sopra indicato, sono progettati sulla base degli obiettivi formativi dei PhD e riservati ai dottorandi- il piano studi prevede anche che i dottorandi seguano seminari organizzati dai Dipartimenti.
- I dottorandi sono invitati a partecipare a convegni e seminari internazionali, per assistere o presentare propri paper. Per questa attività possono far ricorso ai fondi per la ricerca scientifica, a copertura dei costi di iscrizione, viaggio ed alloggio. In questo modo, i dottorandi possono

<sup>11</sup> Il restante 25% delle ore di didattica è erogato quasi interamente da Assistant Professor (Ricercatori a Tempo Determinato). Non sono, invece, presenti esperti extra-academici, dato l'obiettivo dei corsi Bocconi di formare accademici.

iniziare a confrontarsi con la comunità scientifica, ricevere dei feedback sul proprio lavoro e cominciare a costruire la propria reputazione accademica. Superato il primo anno di corso (costituito generalmente da insegnamenti obbligatori) i dottorandi selezionano gli insegnamenti opzionali più coerenti con la propria area di ricerca, scelgono (come indicato al punto successivo) un Advisor ed un Co-Advisor e iniziano a svolgere attività di ricerca in autonomia.

- Ogni dottorando sceglie un Advisor (generalmente un componente del Collegio) ed un Co-Advisor, che lo assistono nel lavoro di ricerca e nella predisposizione della Tesi. Il network di contatti dell'Advisor e del coordinatore del PhD ha consentito a diversi dottorandi di scegliere Co-Advisor tra docenti di università estere esperti nelle tematiche oggetto della propria ricerca. Ad esempio, limitando l'analisi al solo PhD in EcFin, nel 2023 tre dottorandi hanno scelto come Co-Advisor accademici di istituzioni estere (un professore presso la New York University, uno della Kenan-Flagler Business School ed uno di Tilburg).
  - I dottorandi hanno a disposizione i fondi per la ricerca previsti dalla normativa; oltre a questi fondi, dispongono delle ampie risorse (banche dati, riviste scientifiche, libri, ...) della Biblioteca di Ateneo e del Dipartimento di afferenza del proprio Advisor<sup>12</sup>.
  - I dottorandi possono insegnare come Teaching Assistant in corsi di laurea di I e II livello nella seconda parte del programma (III e IV anno per i PhD quadriennali e ultimi 3 semestri per LS). A questo scopo, il centro BUILT<sup>13</sup> eroga annualmente un corso di formazione costruito su misura per i dottorandi, volto ad approfondire pratiche di comunicazione e tecniche di insegnamento (e che potrà servire loro anche nella successiva attività accademica, una volta diplomati), che costituisce un prerequisito per poter insegnare in Bocconi. Le ore di didattica svolte sono retribuite dall'Università ed integrano, pertanto, l'ammontare della Borsa di Studio.
  - Come anticipato con riferimento al punto di Attenzione D.PHD.1, i PhD Bocconi presentano diversi elementi di internazionalità (primi fra tutti l'internazionalizzazione della popolazione studentesca e di quella docente); il rafforzamento delle relazioni scientifiche internazionali da parte dei PhD Bocconi è, inoltre, riscontrabile:
    - a. nella partecipazione dei dottorandi a convegni e seminari internazionali;
    - b. nella presenza di Visiting Professor da istituzioni estere e di Co-Advisor internazionali.
- Non si avverte, quindi, la necessità di periodi di mobilità presso altre istituzioni estere (soprattutto considerata l'elevata quota di dottorandi che già hanno svolto percorsi di studi al di fuori dell'Italia); inoltre, se si considera l'ampia offerta di insegnamenti progettati per i PhD in Bocconi, non appare generalmente necessario recarsi presso altre istituzioni per ampliare la propria formazione.
- Generalmente, la produzione scientifica dei dottorandi Bocconi è piuttosto limitata; iniziano a pubblicare alcuni anni dopo il diploma. La Scuola di PhD considera questo fenomeno fisiologico e coerente con l'obiettivo, comune a tutti i suoi programmi, di pubblicare ricerche rilevanti su riviste prestigiose. Chiaramente, un simile obiettivo richiede una preparazione più lunga per ciascun lavoro ed un più lungo ciclo di *revise & resubmit* rispetto a coloro che optano per sedi di pubblicazione meno ambiziose. Da quest'anno, sia per rispettare i requisiti di accreditamento, sia per disporre di informazioni aggiuntive sulla carriera dei dottori di ricerca, viene svolto un monitoraggio periodico sulle pubblicazioni dei dottori di ricerca diplomatisi negli ultimi 5 anni,

<sup>12</sup> In aggiunta alle risorse della Biblioteca, i Dipartimenti Bocconi possono sottoscrivere abbonamenti aggiuntivi a banche dati con le proprie risorse.

<sup>13</sup> Bocconi University Innovations in Learning and Teaching; è il centro di servizi interno che si occupa di assistere i docenti nello svolgimento delle attività didattiche (e, soprattutto, nell'innovazione didattica).

che viene esaminato in Consiglio di Scuola e costituirà uno degli elementi su cui si baserà il riesame periodico dei PhD.

*c. Punto di Attenzione D.PHD.3 – Monitoraggio e miglioramento delle attività:*

- La Scuola di PhD ha attivo da molti anni un sistema di monitoraggio, che riguarda:
  - a. Il processo di selezione dei partecipanti, la loro effettiva immatricolazione e la ripartizione delle Borse e degli esoneri tra i programmi;
  - b. Il superamento degli esami di profitto da parte dei dottorandi e il passaggio dal I al II anno;
  - c. La soddisfazione dei dottorandi al termine di ciascun insegnamento seguito (valutazione degli insegnamenti) e al termine di ciascun anno di corso (valutazione di un intero anno);
  - d. Il collocamento occupazionale dei dottori di ricerca;

Come accennato, più recentemente, il monitoraggio si è esteso alle pubblicazioni dei dottori di ricerca (dal 2023).

Per quanto riguarda il punto c), si possono citare i risultati dell'ultima rilevazione di fine anno, relativa all'a.a. 2021-22 (v. Tab. 2.11), misurata su una scala da 1 a 10.

*Tab. 2.11 – Risultati dell'indagine di soddisfazione dei dottorandi al termine di ogni anno di corso – principali item*

N.	Item	Valore medio 2021-22
1	The overall organization of the teaching activities that took place during the year (in terms of logistics, timetable and lesson/semester calendar, etc.) was efficient and consistent with students' requirements	7,46
2	The operational structures and equipment provided (library, PCs, study space, etc.) were compatible with the requirements of the course.	6,52
5	On the whole I am satisfied with teaching/research activities that took place during the year (with regard to the objectives and contents explained at the beginning.	7,46
6	On the whole I am satisfied with the sequence of subjects covered by courses during the year and with their overall co-ordination.	7,16
7	The overall workload for the year was well-balanced and realistic.	7,52
8	On the whole I am satisfied with the assistance and support received during the year from my professor(s)/tutor(s).	8,34
13	On the whole I am satisfied with my PhD thesis experience and with the assistance and support I received for its accomplishment.	7,88
14	On the whole I am satisfied with the year of PhD activity.	7,48

Come si può vedere, sono particolarmente apprezzati gli aspetti relativi all'assistenza e del supporto ricevuti da parte del/i tutor. (n.8, media pari a 8,34), nonché allo svolgimento della tesi di Dottorato ed al supporto ricevuto. (n.13, media pari a 7,88). Per converso, l'item n.2, relativo alle strutture ed alle attrezzature operative ha ricevuto, in media, le valutazioni più basse (6,52, contro il 7,30 rilevato nell'a.a. 2020-21).

*Il Nucleo ritiene che la minore soddisfazione dei dottorandi sulle infrastrutture nell'ultimo anno sia dovuta alla chiusura della sede di via Bocconi 8, dove si svolgevano le loro lezioni e, quindi, alla perdita di uno spazio dedicato in cui studiare e fare ricerca. L'Università ha comunque, da un lato, programmato la ristrutturazione di tale edificio (che, tuttavia, richiederà alcuni anni) e, dall'altro lato, ha avviato un processo di revisione*

*dell'assegnazione degli uffici alla Faculty (specie per quei collaboratori che vi si recano solo occasionalmente), anche allo scopo di liberare spazi per dottorandi e per ricercatori in formazione.*

- Inoltre, l'Ateneo sta sviluppando un programma per la gestione delle approvazioni all'utilizzo dei fondi di ricerca dei dottorandi allo scopo di rendere più agevole il processo – attualmente gestito con e-mail tra i dottorandi (che richiedono l'erogazione di fondi e caricano successivamente i giustificativi di spesa), il personale amministrativo (che verifica la disponibilità di fondi) e il coordinatore del PhD (che dà o nega l'approvazione) – e di monitorare il numero e le caratteristiche delle richieste per ciascun dottorando e per ciascun programma. I dati vengono esaminati in Consiglio di Scuola e costituiranno gli elementi alla base del riesame periodico dei Ph
- Attualmente i corsi di PhD hanno intrapreso il percorso di accreditamento periodico (secondo il modello AVA3) ma, come indicato con riferimento al punto di Attenzione D.PHD.1, non sono ancora state svolte consultazioni con stakeholder esterni, al termine delle quali potranno essere avviati i riesami ciclici (in programma per il 2024).

## 2.2.2 Approfondimento di alcuni dati di performance dei PhD (aggiornati al 01.07.2023)

Di seguito si commenta l'andamento degli indicatori che il modello AVA 3 richiede di osservare per i corsi di PhD; l'unico elaborato dall'ANVUR è l'iAC3 – *percentuale degli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo (elaborato solo a livello di Ateneo)*, mentre i restanti indicatori sono calcolati sulla base di dati interni.

L'indicatore iAC3 evidenzia che, negli anni, la quota di laureati provenienti da altri Atenei (non Bocconi) tra gli iscritti al I anno ai corsi di PhD si è mantenuta superiore al 80% e significativamente superiore ai valori benchmark esterni. Tale dato 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 a svolgere questo percorso presso altre prestigiose istituzioni (generalmente all'estero), in modo da sperimentare un differente approccio didattico e per “internazionalizzare” il proprio curriculum.

Tab. 2.12 – Andamento dell'indicatore **iAC3** relativo ai dottorandi – periodo 2017-2022

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	2022	85,1%	46,8%	46,7%
	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%

Gli altri indicatori da osservare riguardano:

- a) La percentuale di dottori di ricerca che **hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero**;



- b) La percentuale di **borse finanziate da Enti esterni**;
- c) La percentuale di **dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi del percorso formativo in Istituzioni pubbliche o private diverse dalla sede dei Corsi di Dottorato di Ricerca** (include mesi trascorsi all'estero);
- d) Il Numero di **prodotti della ricerca generati dai dottori di ricerca entro 1 anno** dalla conclusione del percorso;
- e) La presenza di un **sistema di rilevazione delle opinioni dei dottorandi** durante il corso e a 1 anno dal conseguimento del titolo ed il suo utilizzo nell'ambito della riformulazione/aggiornamento dell'organizzazione del Corso di Dottorato di Ricerca.

Partendo dagli indicatori a) e c), per quanto già indicato al paragrafo 2.2.1 della presente relazione, i dottorandi Bocconi, pur potendo disporre dell'incremento del 50% della Borsa di studio per la mobilità internazionale previsto dalla normativa, scelgono generalmente di non effettuare periodi di mobilità internazionale né stage presso altre istituzioni. Se si osservano i dati dell'a.a. 2021-22 (gli ultimi disponibili a consuntivo):

- 8 dottorandi (pari al 7% degli iscritti ad anni successivi al I) hanno effettuato periodi di mobilità all'estero pari o superiori a 3 mesi;
- di questi, 2 (l'1,8%) sono stati in mobilità per almeno 6 mesi.

I programmi di dottorato erogati in Bocconi sono caratterizzati da una forte impronta internazionale che li contraddistingue tutte le loro componenti: provenienza dei dottorandi, composizione della faculty, piano di studi, lingua di erogazione della didattica (tutti i PhD sono erogati in lingua inglese ad eccezione del PhD in Legal Studies, strutturato in due curriculum, di cui uno integrato in parte in italiano e in parte in inglese). Il contesto in cui si formano i dottorandi è quindi fortemente internazionale e gli studenti non sentono la necessità di partecipare a programmi di mobilità internazionale per ( $\geq 3$ ), mentre è molto più diffusa (e caldeggiata dalla Scuola) la mobilità "breve", per convegni e seminari.

Anche il ricorso a borse finanziate da Enti esterni (indicatore b)) è decisamente ridotto: negli ultimi 3 anni accademici (dal 2020-21 al 2022-23), a fronte di una media di 45 Borse di studio ministeriali annue complessive (per un totale di 134 totali nel triennio), sono state erogate 3 Borse finanziate dall'esterno<sup>14</sup>.

*Il NVA ritiene che il dato non debba essere interpretato come un insuccesso nella capacità di attrarre finanziamenti,<sup>15</sup> dal momento che deriva da una scelta legata allo sbocco accademico dei nostri programmi, che porta la Scuola a non ricercare il finanziamento di Borse da imprese, ma solo le erogazioni (più rare) provenienti da bandi competitivi o da enti disposti a fornire sovvenzioni non finalizzate.*

La recente analisi interna sulle pubblicazioni dei dottori di ricerca (indicatore d) ha permesso di evidenziare che circa il 62% dei diplomati del 2022 ha in corso lavori di ricerca finalizzati alla pubblicazione; tra queste, si possono già riscontrare diverse pubblicazioni, di cui alcune collocate in sedi prestigiose (articoli su riviste di fascia A+ ed A) ed altre che possono senz'altro costituire un "buon inizio" (fascia B).

<sup>14</sup> Anche nell'a.a. 2023-24 vi sarà una borsa finanziata dall'esterno (dall'IRPPS – Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali, (Research Institute with focus on Population and Social Policies), un istituto di ricerche all'interno del CNR, finanziata indirettamente con fondi PNRR.

<sup>15</sup> Ricordiamo che, come indicato nel cap. 1, l'Università Bocconi nel 2022 ha attirato oltre 20 milioni di € di promesse di donazioni (pledge).

Tab. 2.13 – Pubblicazioni dei dottori a 1 anno dal diploma

Tipologia	Classificazione Bocconi (fasce)				
	A+	A	B	C	Totale
Articoli su riviste classificate Bocconi	1	17	29	4	51
Articoli su altre riviste	6				
Capitoli di Libri	1				
Conference Paper	10				
Altro su rivista	2				
Working Paper	32				
Non Dichiarato	25				
<b>Totale</b>	<b>127</b>				

Come indicato al paragrafo 2.2.1, l'Ateneo ha attivato da circa un decennio un sistema di raccolta delle opinioni dei dottorandi al termine di ogni insegnamento seguito e alla fine di ogni anno di corso:

- il primo riporta item sugli argomenti dell'insegnamento, i materiali didattici e la docenza; in caso di valutazioni critiche, è previsto un meccanismo di presa in carico dei risultati affine a quello adottato per gli insegnamenti dei corsi di laurea di I e II livello e descritto nel cap. 5;
- il secondo prevede domande sull'organizzazione delle attività didattiche, sui servizi e le infrastrutture, sul carico di lavoro, gli Advisor e la Tesi; i relativi risultati sono portati all'attenzione del Consiglio di Scuola, che, in caso di situazioni problematiche, può avviare azioni correttive.

Gli esiti delle survey vengono regolarmente esaminati dai Direttori dei Dottorati e presentati al Consiglio della PhD School, in modo da verificare potenziali situazioni critiche e individuare possibili azioni di miglioramento.

Non sono, invece, ancora state attivate rilevazioni presso i dottori di ricerca, che, conseguito il diploma, hanno avviato la loro carriera accademica o di ricerca scientifica; la prima verrà, tuttavia, inaugurata nell'autunno del 2023 e se ne darà conto nel corso della prossima Relazione del Nucleo.

I risultati delle indagini di cui sopra costituiranno input dell'attività di riesame ciclico dei PhD.

## Cap. 3 – Sistema di AQ per la Ricerca e la Terza Missione

3.1 Considerazioni sintetiche sullo stato di applicazione e funzionamento dei processi di AQ della Ricerca .....	81
3.2 Piani di sviluppo dei Dipartimenti .....	87
3.3 Analisi degli indicatori relativi a Faculty e Ricerca .....	89
3.4 Attività di ricerca svolta nei Centri di Ricerca .....	94
3.5 AQ delle attività di Terza Missione ed Impatto Sociale .....	96

---

Lista degli Acronimi utilizzati (in ordine alfabetico):

- ACC: Dipartimento di Accounting
- DCS: Dipartimento di Scienze Computazionali (*istituito nel 2022*)
- 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
- VQR: Programma di “Valutazione della Qualità della Ricerca”

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

In questo 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.

Il modello AVA 3 prevede l'analisi, in questa sede, anche delle attività di Terza Missione ed Impatto Sociale (TMIS); poiché, tuttavia, la loro gestione fa capo a diverse aree e unità organizzative<sup>1</sup>, verranno trattate in una sezione a parte, in coda al presente capitolo (par. 3.4).

Riprendendo lo schema utilizzato nelle precedenti relazioni annuali, nella Tab. 3.1 si presenta un quadro di riepilogo delle procedure di AQ attualmente applicate sul fronte della ricerca, che coniugano le iniziative sviluppate su impulso degli organi di governo accademici con gli interventi previsti a livello nazionale. Si tratta di un insieme di processi che, come già più volte sottolineato, ad avviso del Nucleo permettono di valutare e tenere sotto controllo in modo adeguato la qualità dell'attività di ricerca pianificata e svolta dalle diverse strutture ad essa deputate.

Tab. 3.1 – Quadro di riepilogo delle procedure di monitoraggio e valutazione della qualità della ricerca in uso in Bocconi

Procedura	Origine	Periodicità	Owner	Finalità
1. Monitoraggio delle performance individuali	Interna	Annuale (rif.to 3 anni precedenti)	Rettorato (Prorettore Faculty)	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 (Prorettori Strategia e 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.
3. Definizione e monitoraggio degli obiettivi pluriennali dei Dipartimenti	Esterna e Interna	Def.: triennale Monitoraggio: annuale	Rettorato (Prorettori Strategia e Ricerca)	Individuare obiettivi (corredati da indicatori e target) 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 (SUA-RD)	Formalmente annuale (tempi definiti da ANVUR) <sup>2</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.

In termini di applicazione dei requisiti di AQ previsti dal modello AVA 3, il Nucleo è in grado di confermare che:

#### a. Punto di Attenzione E.1 – Definizione delle linee strategiche dei Dipartimenti:

Come già anticipato nella premessa al capitolo 1, la struttura organizzativa accademica dell'Università è strutturata a matrice e assegna ai Dipartimenti il compito di coordinare e sviluppare le risorse e le competenze (Faculty) loro afferenti e di orientare la ricerca nelle proprie discipline. I Dipartimenti, tuttavia, non sviluppano direttamente l'attività didattica – demandata alle Scuole – o di ricerca finanziata o comunque diversa da quella individuale, svolta dai Centri di Ricerca.

<sup>1</sup> A differenza di quanto avviene nella gran parte degli Atenei, 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).

<sup>2</sup> Attualmente sospesa in attesa di indicazioni da parte di ANVUR per un nuovo schema di riferimento da utilizzare.

Il modello è rimasto lo stesso negli ultimi anni ma è stata introdotta maggiore autonomia nella gestione delle risorse: al fine di sostenere lo sviluppo e le attività dei docenti, nel 2021 è stato implementato un nuovo modello di gestione dei Dipartimenti - chiamato “Autonomy vs. Accountability”, che ha avuto piena realizzazione nel 2022 - improntato ad una maggiore autonomia nella gestione delle risorse economiche (che sono state incrementate) per sostenere il raggiungimento degli obiettivi definiti in ciascun Piano di Dipartimento. La previsione delle risorse complessivamente destinate ai Dipartimenti è definita a livello centrale ed allocata ai singoli Dipartimenti in funzione di un algoritmo che si basa sulla numerosità della Core Faculty del Dipartimento e delle ore di didattica svolte. La definizione ed assegnazione delle risorse premiali sono invece gestite centralmente dall’Ateneo che ne monitora l’efficacia.

L’Università Bocconi:

- 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. Come già specificato al par. 1.2, insieme alle altre politiche per la qualità anche quelle relative alla ricerca sono attualmente in corso di approvazione definitiva da parte degli organi accademici nell’ambito del processo di riesame complessivo del sistema di AQ.
- 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, accompagnati dall’enunciazione di una strategia generale volta al loro conseguimento, tengono conto delle potenzialità e delle risorse esistenti (nonché di quelle che si intende reperire), del contesto di riferimento in cui opera l’Ateneo e delle evidenze che emergono dai diversi programmi di valutazione della ricerca (a partire dalla VQR).

Come illustrato al paragrafo successivo, i dipartimenti sono chiamati a redigere dei Piani Triennali (che costituiscono la base dell’“Accountability” di cui sopra), che seguono il mandato direttoriale ed a verificarne annualmente lo stato di avanzamento, prevedendo ed attuando eventuali azioni correttive, laddove necessario.

- L’Ateneo dispone di organi accademici e strutture amministrative. Tra i primi si segnalano, oltre ai Dipartimenti ed alle loro articolazioni interne, i Centri di Ricerca<sup>3</sup> e i comitati che governano il sistema di indirizzo, valutazione ed incentivazione dell’attività di ricerca: il Research Committee (ReCo) e il Comitato dei Direttori dei Centri di Ricerca (CoDiCe); tra i secondi: due unità organizzative, *Research Services* e *Grants Office* (il primo è l’ufficio di supporto al ReCo: raccoglie e verifica i dati delle pubblicazioni ed elabora le graduatorie dei vincitori dei premi alla ricerca e dei beneficiari della riduzione del carico didattico, il secondo fornisce assistenza ai Centri di Ricerca nella partecipazione a progetti e bandi di ricerca nazionali e internazionali e nella successiva rendicontazione), la struttura che coordina gli uffici amministrativi di Dipartimenti e Centri di Ricerca il *Departments & Research Offices Management*<sup>4</sup>, oltre alla Biblioteca (dotata di vaste collezioni cartacee e digitali che includono un gran numero di banche dati aggiornate). Tali strutture e organi dimostrano di essere adeguati per dimensioni e competenze al conseguimento degli obiettivi definiti<sup>5</sup>; i loro compiti sono individuati e formalizzati in

<sup>3</sup> Per i quali si rimanda al paragrafo introduttivo del Cap. 1.

<sup>4</sup> *Research Services*, *Grants Office* e *Departments & Research Offices Management* dipendono, a loro volta, dalla stessa Unit, *Academic Services*, all’interno della Direzione *Academic Affairs*, il che garantisce un coordinamento unitario tra le strutture amministrative che seguono la ricerca scientifica.

<sup>5</sup> Come anche confermato nel corso dell’audit interno dello scorso anno al Dipartimento di MNT (per cui si rimanda al Cap. 4).

appositi regolamenti e altri documenti interni, che sono attualmente in fase di approvazione nell'ambito del riesame del sistema di AQ (come i già citati “*Ruoli e responsabilità per l'Assicurazione della Qualità*” e “*Matrici delle responsabilità di Ateneo*”).

*b. Punto di Attenzione E.2 – Valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti e dai Dottorati di Ricerca e delle azioni di miglioramento:*

L'Università Bocconi:

- Garantisce, attraverso le procedure e i meccanismi di AQ relativi alla Ricerca messi a punto e monitorati dal PQA, lo svolgimento di attività di autovalutazione e riesame periodico dei Dipartimenti 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.
- Si accerta, mediante i meccanismi e gli strumenti di misurazione, autovalutazione e controllo delle attività predisposti (Tableau de Bord dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca, cruscotti di indicatori, rapporti di riesame della ricerca dipartimentale, riunioni del CoDiCe, relazioni periodiche dei Prorettori deputati alla gestione di determinati processi, etc.), che i Dipartimenti e i Centri di Ricerca siano correttamente indirizzati verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti.
- Si è dotata di un articolato sistema di monitoraggio dei risultati della ricerca prodotta dalle proprie strutture (Dipartimenti e Centri di Ricerca), i cui esiti sono esaminati al par. 3.2, basato su strumenti di raccolta ed elaborazione dei dati e delle informazioni rilevanti che, sviluppati internamente usufruendo di database nazionali (IRIS, ESSE3) e internazionali (WoS, PoP), sono gestiti a livello centralizzato sotto il coordinamento della Direzione Planning, Control & Valuation e consentono ai vertici accademici e ai responsabili delle varie strutture di ricerca di svolgere le rispettive attività di analisi e valutazione utilizzando informazioni uniformi, condivise e “certificate”. Questi strumenti informativi e i collegati cruscotti di indicatori (c.d. “Tableau de Bord”) predisposti sia a livello aggregato di Ateneo sia a livello di singoli Dipartimenti e Centri di Ricerca:
  - permettono di tenere sotto controllo e di valutare con sistematicità la quantità e la qualità delle pubblicazioni scientifiche e degli altri output prodotti, così come i dati finanziari connessi alle iniziative di ricerca promosse;
  - risultano coerenti con le politiche e gli obiettivi definiti (oltre che compatibili con quelli predisposti dall'ANVUR per la VQR).
- 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 (ReCo, Giunte di Dipartimento, CODICE, Consiglio Accademico) e che, in presenza di performance insoddisfacenti o non in linea con le attese, si definiscano e si attivino adeguati interventi correttivi (a livello di Ateneo o di singola struttura), di cui viene successivamente verificata l'attuazione e l'efficacia (attraverso l'azione di controllo esercitata dal PQA e dal Prorettore per la Ricerca, nonché, a livello decentrato, dai Delegati di Dipartimento per il riesame della ricerca).
- Come illustrato al Cap. 2 (a cui si rimanda) l'Ateneo monitora da molti anni i risultati dei Corsi di Dottorato di Ricerca (selezioni dei candidati, andamento degli esami, avanzamento del lavoro di tesi, partecipazione a convegni e seminari, placement, etc.) e sta ampliando tale sistema di monitoraggio anche alle pubblicazioni dei dottori di ricerca, oltre a semplificare il sistema di allocazione e monitoraggio delle risorse di ricerca ai dottorandi.

*c. Punto di Attenzione E.3 – Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse:*

L'Università Bocconi definisce ed esplicita i criteri e le modalità di distribuzione ai Dipartimenti e ai Dottorati di Ricerca delle risorse (economiche e di personale) occorrenti per lo sviluppo dell'attività di ricerca, coerentemente con le politiche e gli obiettivi strategici stabiliti.

Per i Dottorati di Ricerca, sono definiti criteri per l'assegnazione di fondi discrezionali; il resto del budget è gestito centralmente dalla PhD School.

L'assegnazione di incentivi e premialità fa capo centralmente all'Ateneo; le regole vengono stabilite ed aggiornate dal Research Committee (ReCo) e portate a conoscenza di tutta la Faculty tramite una sezione dedicata della Intranet di Ateneo. Sono previsti premi monetari e/o riduzione del carico didattico minimo per i docenti più attivi sul fronte scientifico; inoltre, i risultati ottenuti sul fronte della ricerca costituiscono uno degli elementi di valutazione in occasione della revisione triennale della retribuzione della Faculty.

*d. Punto di Attenzione E.DIP.1 – Definizione delle linee strategiche per la didattica e la ricerca:*

- I Dipartimenti hanno definito una propria strategia; come indicato al par. 3.2, infatti, i Piani dei Dipartimenti prevedono un'analisi di contesto, seguita da una SWOT analysis e, quindi, dalla definizione degli interventi da attuare, con indicazione di obiettivi e target. Sono previsti due tipi di target: finali – da raggiungere entro la fine del mandato – ed annuali – utili a verificare, sulla base del confronto con le performance rilevate ogni anno, se il percorso intrapreso dalla struttura sia coerente con quanto pianificato. La strategia è corredata da un budget, che riporta l'allocatione prevista delle risorse per ogni attività. *Le strategie, ancorché specifiche per ciascun Dipartimento, discendono da quanto definito dal Piano Strategico di Ateneo.*
- Le strategie vengono inviate alla Prorettrice alla Strategia (nonché presidentessa del Presidio di Qualità), che le condivide e ne discute con la Prorettrice alla Ricerca, il Dean alla Faculty e con il Rettore, a cui spetta l'approvazione definitiva. Successivamente, le strategie sono esaminate dal Nucleo di Valutazione.
- Nello svolgimento dell'attività di pianificazione, i Dipartimenti ricevono una serie di materiali di supporto, tra cui: precedente Piano, performance interne (v. par. 3.3.2), dati su reclutamento docenti, risultati dell'ultima VQR. Rettorato e Presidio di Qualità si accertano, prima dell'approvazione dei nuovi Piani, che gli obiettivi dipartimentali siano coerenti con la strategia di Ateneo, nonché realistici (rispetto ai dati di partenza).
- Le strategie sono elaborate con una focalizzazione prettamente interna, in quanto (come indicato al paragrafo introduttivo del Cap. 1) compito dei Dipartimenti è gestire e sviluppare le risorse umane afferenti alla propria struttura e coordinarne le attività di didattica e di ricerca. Non è prevista, invece, una specifica interazione con attori esterni, p.es. per attività di formazione o ricerca o su commessa, compito, invece, di altri organi Bocconi (ovvero, SDA Bocconi e Centri di Ricerca).

*e. Punto di Attenzione E.DIP.2 – Attuazione, monitoraggio e riesame delle attività di didattica ricerca e terza missione/impatto sociale:*

- Tutti i Dipartimenti dispongono di un'organizzazione simile: Direttore, Giunta (organo di governo), Consiglio ("parlamento" interno), due comitati per il reclutamento (uno per le selezioni a livello junior ed uno a livello senior) ed un Delegato alla Ricerca (che partecipa alle riunioni del ReCo). Ciascun Dipartimento può, poi, costituire eventuali altri organismi al suo interno. *Il Nucleo ritiene che questa organizzazione sia funzionale al raggiungimento degli*

*obiettivi*, anche sulla base delle risultanze dell'audit interno al Dipartimento di MNT (per cui si rimanda al Cap.4). Il sistema di monitoraggio è gestito centralmente (dalla Direzione Planning, Control & Valuation, che opera a stretto contatto con il Presidio di Qualità), in modo da garantire l'uniformità e l'attendibilità dei dati, e si basa su regole e strumenti definiti e condivisi.

- La programmazione del lavoro svolto dallo staff dei Dipartimenti (che dipende dalla Direzione *Academic Affairs, Unit Department & Research Offices Management*) segue le tempistiche delle attività dei Dipartimenti (reclutamento, attività didattica, seminari, trasferte del personale docente) ed è, di conseguenza, coerente con quanto definito dai Dipartimenti nelle proprie strategie. In quanto parte dello staff amministrativo dell'Ateneo, anche al personale dei Dipartimenti vengono assegnate specifiche responsabilità e obiettivi, il cui effettivo raggiungimento viene valutato ogni anno.
- Ai Dipartimenti Bocconi si applicano le disposizioni del sistema di Assicurazione della Qualità interno, costantemente aggiornato. L'effettiva applicazione di tali regole è verificata dal Nucleo di Valutazione attraverso appositi audit. Nel primo audit svolto (al Dipartimento di Management e Tecnologia) non sono emerse criticità.
- Ogni anno i Dipartimenti devono analizzare l'andamento del proprio Piano, alla luce delle ultime performance registrate (riesame annuale): l'adempimento consiste nel commentare i propri risultati, valutando le motivazioni alla base degli esiti emersi, e nell'indicazione di eventuali azioni correttive che intendono intraprendere. Anche tale riesame è sottoposto all'approvazione del Rettore, che, con il supporto degli uffici competenti, verifica che le azioni di miglioramento indicate siano coerenti con le criticità emerse dal monitoraggio, siano realizzabili e che vengano poi effettivamente attuate.
- Nel corso del Riesame annuale, i Dipartimenti hanno la possibilità di esaminare i propri meccanismi di funzionamento interni e i propri sistemi di delega e proporre eventuali cambiamenti che consentano un più agevole raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo e di quelli specifici del proprio Piano triennale.

*f. Punto di Attenzione E.DIP.3 – Definizione dei criteri di distribuzione delle risorse:*

- Le risorse per la ricerca – costituite da fondi di ricerca individuali, database e infrastrutture (server, high performance computing) – sono gestite ed assegnate centralmente, secondo criteri definiti dal Research Committee<sup>6</sup> e pubblicati sulla Intranet di Ateneo. I Dipartimenti possono prevedere di dedicare parte del proprio budget al sostegno alla ricerca, ma devono comunque garantire modalità di assegnazione trasparenti e coerenti con i criteri di valutazione della ricerca stabiliti dall'Ateneo.
- Il reclutamento di nuove risorse di personale è concordato tra il Prorettore alla Faculty ed i singoli Dipartimenti, in modo da garantire che vengano rispettati i fabbisogni pianificati a Piano Strategico, le linee strategiche di Ateneo e la distribuzione per ruoli ed aree scientifiche. A maggior garanzia della qualità dei profili reclutati, ogni richiesta di assunzione deve essere sottoposta all'approvazione del Comitato per la Faculty.
- Come indicato al Punto di Attenzione E.3 (a cui si rimanda), incentivi e premialità per il personale sono attribuiti solo centralmente.

<sup>6</sup> Organo costituito da un rappresentante per ogni Dipartimento e presieduto dalla Prorettrice alla Ricerca. Le sue delibere in termini di modalità di valutazione ed incentivazione sono, poi, sottoposte all'approvazione del Comitato per la Faculty e del Consiglio Accademico.



- Incentivi e premialità per lo staff di Dipartimento possono essere erogati, sulla base dei risultati conseguiti, a livello di Ateneo o di Direzione, in quanto: tali risorse non sono alle dipendenze del Dipartimento, bensì della Direzione Academic Affairs
- g. Punto di Attenzione E.DIP.4 – Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale:*
- I Dipartimenti dispongono di una Faculty adeguata alle esigenze della didattica e della ricerca attualmente previste; in ottica, tuttavia, di potenziare la capacità didattica (soprattutto in considerazione dell'obiettivo di una maggiore internazionalizzazione dei corsi erogati) e di ricerca, la strategia di Ateneo prevede una forte crescita della Faculty entro il 2025.
  - Come indicato al Cap. 1, con riferimento al Punto di Attenzione B.1 (a cui si rimanda), è presente una struttura dedicata di Ateneo, il BUILT (“*Bocconi University Innovations in Learning and Teaching*”), per il sostegno alla didattica e l’aggiornamento dei metodi e degli strumenti utilizzati anche in relazione all’applicazione delle nuove tecnologie.
  - Ogni Dipartimento dispone di un ufficio di supporto che ha il compito di supportare Direzione e Faculty nelle attività amministrative (budget, supporto alle attività didattiche, assistenza nelle trasferte, organizzazione dei seminari, ...). L’*Unit Department & Research Offices Management*, che coordina tutti gli uffici di supporto ai Dipartimenti, garantisce – assieme alle Risorse Umane (Direzione People & Culture) – che tali uffici siano adeguati in termini di numero di risorse e che tutto il personale sia adeguatamente formato in relazione alle caratteristiche dell’Ateneo e del lavoro da svolgere. Garantisce, inoltre, anche attraverso lo spostamento di risorse tra Dipartimenti, che non vi siano squilibri tra strutture in termini di dotazioni (e qualificazione / esperienza) dello staff.
  - La partecipazione dello staff ad iniziative di formazione ed aggiornamento professionale è concordata e monitorata dalla Direzione amministrativa di afferenza (Academic Affairs), in collaborazione con la Direzione People & Culture.
  - Come indicato per il requisito E.DIP.3, le risorse di supporto per didattica, ricerca e Terza Missione – costituite da fondi di ricerca, database e infrastrutture – sono gestite centralmente; i Dipartimenti possono, altresì, effettuare alcune integrazioni (p.es. abbonandosi a banche dati non incluse nel patrimonio della Biblioteca ma ritenute rilevanti per specifiche attività). Eventuali altri acquisti che la Direzione di Dipartimento o singoli docenti sono gestiti dall’ufficio di supporto e possono essere sostenuti, a seconda dei casi, con il budget del Dipartimento o con i fondi di ricerca di un docente.
  - Per quanto riguarda la soddisfazione della Faculty sui servizi di supporto, è in previsione, come anticipato al capitolo 1, la riattivazione di un’indagine di soddisfazione sui servizi Bocconi presso l’utenza interna, che riguarderà anche i servizi di supporto alla ricerca (Biblioteca, risorse di rete e di calcolo, servizi centrali dedicati alla ricerca, servizi amministrativi di Dipartimento).

L’insieme di queste evidenze consentono al Nucleo di attestare l’aderenza del sistema di AQ dei Dipartimenti alle indicazioni previste dai requisiti E.1-3 ed E.DIP.1-4 del modello AVA 3.

### 3.2 Piani di sviluppo dei Dipartimenti

Come già riportato nella precedente relazione annuale, nel 2021 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 triennali di ciascuna struttura. In aggiunta, il periodo di riferimento dei Piani dei Dipartimenti è stato fatto coincidere con la durata del mandato dei Direttori. Autonomia e responsabilità dei Dipartimenti sono state, inoltre, ribadite nel mandato dell'attuale Rettore (prof. Francesco Billari), nominato a novembre 2022.

A novembre 2022 sono stati nominati i nuovi Direttori di Dipartimento, il cui mandato durerà fino a fine 2025. A febbraio 2022 è stato istituito il nuovo Dipartimento in Computing Sciences (DCS), il cui Direttore è stato confermato a novembre.

Ai Direttori dei Dipartimenti è stato chiesto di definire gli obiettivi della propria struttura relativi alle aree di: selezione e sviluppo della Faculty, didattica e ricerca.

La Prorettrice alla Strategia (nonché Presidente del Presidio di Qualità) ha svolto incontri con ciascun Direttore, per chiarire le finalità dell'iniziativa e raccogliere eventuali proposte e suggerimenti. Successivamente, questi ultimi, insieme alle rispettive Giunte, hanno provveduto a predisporre i propri piani strategici, che sono stati sottoposti alla Prorettrice alla Strategia, affiancata dalla Direzione Planning, Control & Valuation. Le Giunte hanno, quindi, provveduto all'approvazione delle strategie, che sono state analizzate (ed approvate) dal Rettore, con la collaborazione della Prorettrice alla Strategia e della Prorettrice alla Ricerca e, quindi, presentate al Consiglio Accademico.

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi da perseguire, secondo lo schema definito dal PQA, sono state indicate le seguenti 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 productivity,*
- *Teaching,*
- *Dissemination & Seminars,*
- *Other topics.*

La sezione "Teaching", relativa al lavoro di innovazione nell'ambito degli insegnamenti (nuovi o rivisti) rappresenta una novità della presente edizione.

Come emerso durante il primo esercizio, l'innovazione in ambito didattico – alla luce delle trasformazioni in ambito digitale, delle sfide poste dall'intelligenza artificiale e delle nuove competenze presenti in Ateneo a seguito dell'istituzione del Dipartimento in Computing Sciences – sta impegnando una parte consistente delle risorse a disposizione dei Dipartimenti.

Ogni Dipartimento aveva la facoltà di scegliere indicatori specifici, sulla base delle proprie caratteristiche e degli obiettivi proposti, e in ossequio al principio dell'autonomia, 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>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Ad esempio, era possibile non inserire obiettivi, indicatori e target riguardanti il mentoring se non ritenuti necessari nuovi interventi in questo ambito.

Gli obiettivi indicati nei piani dei dipartimenti risultano coerenti rispetto a quelli definiti dal Piano Strategico, dai quali discendono, come evidenziato nella tabella sintetica allegata al presente capitolo.

*Dall'esame dei contenuti dei Piani predisposti il Nucleo ha potuto rilevare che, per quanto i documenti risultino parzialmente eterogenei, anche a motivo del fatto che si tratta del primo anno di gestione di questa nuova impostazione, i Direttori e le Giunte di Dipartimento hanno dato luogo ad una programmazione sostanzialmente completa e coerente delle proprie azioni per il periodo considerato, con target quantitativi chiaramente definiti.*

A seconda delle dinamiche interne e degli sviluppi dei settori accademici di riferimento, le linee di sviluppo delle singole strutture variano considerevolmente. A titolo esemplificativo, alcuni Piani sono orientati maggiormente verso lo sviluppo di aree scientifiche precedentemente non coperte dalla Faculty, attraverso il reclutamento di nuove risorse (come nel caso di DEC, ECO). Altri (SPS, MKT) hanno, invece, optato per iniziative quali seminari e ritiri, con l'obiettivo di favorire la coesione della Faculty e promuovere una maggiore consapevolezza del lavoro di ricerca svolto dai propri colleghi, stimolare collaborazioni scientifiche tra docenti afferenti a differenti aree.

Tab. 3.2 – Azioni più ricorrenti previste per il conseguimento degli obiettivi definiti nei Piani Triennali 2023-'25 dei Dipartimenti

Azione	Frequenza*
<i>Faculty Development</i>	
Improve work environment	7
Sponsor individual/team based research projects with Department funds	6
<i>Research Outputs</i>	
Finance interdepartmental research projects	6
Organize research seminars / conference of the faculty, to expose internal research to the department	5
<i>Teaching</i>	
Innovate teaching: Revise courses / Create new courses	8

(\*): N. Dipartimenti che hanno inserito l'azione indicata nei rispettivi Piani triennali (su 9 totali).

Nella precedente relazione si era osservato come il Piano 2020-2022 predisposto dal Dipartimento di Finanza risultasse “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”. Le situazioni evidenziate non risultano perdurare per questa edizione: il miglioramento è probabilmente dovuto alla maggiore maturità del processo e alla conseguente consapevolezza della sua rilevanza da parte dei nuovi Direttori.

### 3.3 Analisi degli indicatori relativi a Faculty e Ricerca

Nella presente sezione il Nucleo intende soffermarsi, come di consueto:

- 1° paragrafo: sull'analisi dell'andamento degli indicatori complessivi definiti da ANVUR e di quelli previsti dal Piano Strategico 2021-'25;
- 2° paragrafo: sulle principali performance registrate dai singoli Dipartimenti.

#### 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, l'unico dato aggiornato disponibile (release del 01.07.2023) riguarda l'indice iAC4 - *quota di Professori e Ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo*.

Il dato 2022 conferma una grande attenzione per il reclutamento dall'esterno, che ha caratterizzato questi anni (con l'unica eccezione del 2021, quando, a causa della situazione pandemica, vi è stato un ricorso più limitato al reclutamento). Come già indicato nella precedente relazione, tale politica appare perfettamente coerente con il Piano Strategico 2021-'25, che prevede obiettivi ambiziosi di crescita della Faculty, anche attraverso l'assunzione di professori e ricercatori provenienti dall'esterno.

Tab.3.3 – Andamento dell'indicatore **iAC4** relativo al reclutamento dei docenti – periodo 2017-2021

Indicatore	Anno	Num.	Denom.	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	2022	10	10	100%	60,5%	58,9%
	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 e Ricerca, nelle tabelle 3.4 e 3.5 che seguono si riepilogano le modalità di calcolo ed i target che l'Università aspira a raggiungere.

Tab. 3.4 – 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 F.)
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. 3.5 – Indicatori selezionati per misurare il conseguimento degli obiettivi del Piano Strategico 2021-'25 – Area Ricerca

N.	Indicatore	Obiettivo Strategico correlato	Target 2025
iPS10	N. Grant internazionali di ricerca attivi (es. ERC, H2020)	<i>Accrescere le risorse a disposizione per la ricerca</i>	59
iPS11	Budget medio annuo a disposizione dei Dipartimenti <sup>8</sup>		€ 300 K
iPS12	Somma delle risorse annue messe a disposizione come fondi di ricerca individuali		€ 2.700 K

Con riferimento alle Risorse Umane, nel corso del 2022 è proseguita la ricerca e il reclutamento di nuovo personale docente e, a fine anno, la Core Faculty ha superato le 400 unità (+16 rispetto al 2021<sup>9</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 414, mentre i membri della sola *Research Faculty* ammontano a 348; la crescita registrata nel 2022, rispettivamente di 16 e di 11 unità, appare in linea rispetto agli obiettivi annuali fissati dal Piano Strategico. Si segnala, tuttavia, che la *Research Faculty* è cresciuta più rapidamente della *Teaching Faculty*; ciò richiederà, probabilmente, una revisione del target finale e/o degli aggiustamenti in corso d'opera.
- Complessivamente, rapportando il numero complessivo di studenti iscritti nell'a.a. 2022-23 (corsi di laurea, laurea magistrale, master universitari, dottorati, master e corsi di perfezionamento della SDA Bocconi, per un totale di 15.152 studenti) alla numerosità della Core Faculty nel 2022 (414) si ottiene un rapporto di 36,6 studenti per docente. Se si osservano i benchmark nazionali nelle scienze umanistiche e sociali disponibili (indicatore iA5C<sup>10</sup>), si vede che il valore Bocconi è leggermente inferiore alla media delle Università del Nord-Ovest (37,1) mentre è ancora abbastanza lontano dalla media nazionale (31,8). La crescita della Faculty nei prossimi anni dovrebbe avvicinare maggiormente a tale benchmark.
- In merito all'**iPS7**, la Core Faculty internazionale raggiunge una quota del 25,1% a fine 2022 (che sale al 60% tra i docenti junior). Rispetto all'anno precedente, l'incidenza è cresciuta dell'1,5%, una percentuale che, se mantenuta costante nei prossimi anni, dovrebbe consentire di raggiungere il target del 30% fissato per il 2025. Tale valore risulta molto superiore alla media nazionale per l'anno 2021 (ricavabile dai dati del Servizio Statistico del MUR<sup>11</sup>) pari all'1,7% per la popolazione di Professori, Ricercatori e AP.
- Relativamente all'**iPS8**, l'incidenza di donne tra i Professori Ordinari (19,2%) è cresciuta del 3,1% tra il 2021 e il 2022 ed appare vicina all'obiettivo del 20%, previsto per il 2025; l'incremento è dovuto anche all'assunzione dall'esterno di due Professoressa. I dati nazionali predisposti per i

<sup>8</sup> Non comprende il costo dei docenti, dello staff, degli spazi e dei database ma solo i costi incrementali per le attività previste nel Piano.

<sup>9</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).

<sup>10</sup> Pur consapevoli delle differenze: l'iA5C considera i soli studenti regolari e, dal lato docenti, solo Professori, Ricercatori e AP, mentre, per il nostro Ateneo, si considerano anche gli studenti fuori corso, gli iscritti a Master, dottorati e corsi SDA e, dal lato docenti, anche la Teaching Faculty (Lecturer, Adjunct e Professor of Practice, categorie per cui si rimanda alla Tab. 3.6).

<sup>11</sup> Consultabili alla pagina <http://dati.ustat.miur.it/dataset/personale-universitario>.

bilanci di genere<sup>12</sup> mostrano, tuttavia, che le donne tra i Professori Ordinari raggiungono il 25,8% per l'area delle Scienze Economiche e Statistiche e il 28,5% per le Scienze Giuridiche: il nostro Ateneo deve ancora migliorare da questo punto di vista.

- Se si considera, infine, l'ultimo indicatore di questo gruppo (**iPS9**), la percentuale dello staff amministrativo con esperienza internazionale è aumentata dal 25,2% al 30,3% nel corso del 2022; l'obiettivo fissato dal Piano Strategico (30%) appare, pertanto, già raggiunto.

Tab. 3.6 – Consistenza della Core Faculty dell'Ateneo per categoria (dati al 31.12.2022)

Categoria	Numerosità al 31/12/22	Variazione risp. al 31/12/21	Di cui: Internazionali		Di cui: Donne	
			N.	%	N.	%
Professori Ordinari	125	+7	21	16,8%	24	19,2%
Professori Associati	108	-1	13	12,0%	41	38,0%
Assistant Professor	89	+4	54	60,7%	25	28,1%
Ricercatori Universitari	21	-	-	-	10	47,6%
Distinguished Professor <sup>13</sup>	5	+1	5	100,0%	1	20,0%
<i>Totale Research Faculty</i>	<i>348</i>	<i>+11</i>	<i>93</i>	<i>26,7%</i>	<i>101</i>	<i>29,0%</i>
Lecturer <sup>14</sup>	48	+2	2	4,2%	25	52,1%
Adjunct Professor <sup>15</sup>	16	+3	9	56,3%	6	37,5%
Professor of Practice <sup>16</sup>	2	-	-	-	-	-
<i>Totale Teaching Faculty</i>	<i>66</i>	<i>+5</i>	<i>11</i>	<i>16,7%</i>	<i>31</i>	<i>47,0%</i>
<b><i>Totale Core Faculty</i></b>	<b><i>414</i></b>	<b><i>+16</i></b>	<b><i>104</i></b>	<b><i>25,1%</i></b>	<b><i>132</i></b>	<b><i>31,9%</i></b>

Riguardo agli indicatori previsti per l'area della Ricerca, si conferma il raggiungimento del primo target riguardante il numero di Grant internazionali di ricerca (**iPS10**): nel corso del 2022, infatti, i Centri di Ricerca dell'Ateneo hanno gestito 60 grant (uno in più rispetto all'obiettivo fissato per il 2025) per un finanziamento complessivo (pluriennale) di 45,2 milioni di euro (8 milioni di euro in più rispetto ai progetti dell'anno precedente). Dei 60 progetti gestiti, 24 sono dell'European Research Council (ERC) e 17 relativi a Horizon 2020.

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 al costante aumento delle risorse trasferite ai Dipartimenti, pur essendo stata istituita una nuova struttura (DCS), per il 2022 i Dipartimenti hanno avuto a disposizione, mediamente, un budget di €271K (il 90% circa di quanto previsto a fine Piano).
- **iPS12**: i fondi individuali di ricerca sono aumentati da €1.949K nel 2021 a €2.518K nel 2022 (+29%); l'incremento è dovuto anche all'aumento dell'organico dei docenti ed agli incentivi

<sup>12</sup> Per cui si rimanda ai dati del Servizio Statistico del MUR, alla pagina: <http://dati.ustat.miur.it/dataset/dati-per-bilancio-di-genere/resource/92f2008d-958f-4e9c-ae5c-7a3dd418cd57>.

<sup>13</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>14</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>15</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>16</sup> Professionisti con esperienza in settori di rilievo per l'Ateneo che svolgono attività didattica e di ricerca (quest'ultima, generalmente di tipo applicato).

messi in campo per i nuovi assunti. Anche in questo caso, si conferma il raggiungimento anticipato del target.

### 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>17</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. Per maggiore sintesi, i dati, a differenza delle precedenti relazioni, saranno presentati nelle tabelle che seguono:

Tab. 3.7 – Performance di ricerca – trend storico – aree non giuridiche

Indicatore	2016-18	2017-19	2018-20	2019-21	2020-22
Punti pro-capite per output di ricerca	18,85	17,74	19,85	21,95	22,30
Punti pro-capite per articoli su riviste di fascia A+ ed A e monografie di fascia A+	12,91	12,60	14,13	16,41	16,75
Indice di distribuzione dei punti da pubblicazione	0,35	0,35	0,40	0,42	0,44
% di docenti senza punti da pubblicazione	10,9%	16,0%	15,6%	12,4%	11,3%
Citazioni WoS pro-capite	188,95	204,80	246,77	278,87	305,40
Indice H pro-capite	13,52	14,15	15,60	15,75	16,59

Tab. 3.8 – Performance di ricerca – trend storico – area Giuridica

Indicatore	2016-18	2017-19	2018-20	2019-21	2020-22
Punti pro-capite per output di ricerca	7,25	8,20	8,87	9,04	8,83
Punti pro-capite per articoli su riviste di fascia A+ ed A e monografie di fascia A+	4,26	5,01	5,64	5,77	5,46
Indice di distribuzione dei punti da pubblicazione	0,60	0,58	0,58	0,60	0,54
% di docenti senza punti da pubblicazione	0,0%	8,3%	6,7%	4,7%	6,4%

Da tali dati è possibile evidenziare che:

- La produttività scientifica (punti pro-capite complessivi e dalle sole pubblicazioni più prestigiose) continua a crescere nel quinquennio considerato (rispettivamente, +18,3% e +29,8% per le aree non giuridiche). La crescita relativamente più modesta nell'ultimo anno (+1,8% e +2,7%) potrebbe essere dovuta all'inserimento di numerosi docenti da aree bibliometriche (Informatica, Matematica Applicata), la cui produttività viene solitamente misurata in modo diverso rispetto alle tradizionali aree Bocconi. Ancora più notevole è l'aumento nell'area giuridica nel quinquennio (+21,8% e +28,2%).

<sup>17</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.

- La distribuzione dei punti da pubblicazioni più prestigiose cresce nel tempo, segno della presenza di una quota sempre più elevata di docenti in grado di pubblicare nelle sedi più rilevanti.
- Ancora più marcato è l'aumento delle citazioni pro-capite nel triennio e dell'indice H medio, che raggiunge, rispettivamente, il 61,6% e il 22,7%. In questo caso, è proprio la presenza di diversi nuovi docenti di aree bibliometriche, che vantano un numero di citazioni mediamente più elevato dei loro colleghi di altre discipline, a spingere la crescita nell'ultimo anno (+14% e +6,2%).
- Persiste, invece, una quota di docenti inattivi sul fronte scientifico, che oscilla, a seconda degli anni, tra il 10% e il 15% del totale; come osservato nella precedente relazione, questa popolazione è composta sia da docenti momentaneamente inattivi, la cui produzione scientifica ha subito un arresto in un determinato momento (per motivi personali o lavorativi) ma che riprenderà nel periodo successivo, sia da risorse stabilmente inattive, per quanto efficacemente impegnate sul fronte della didattica.

Con riferimento all'ultimo punto, viene richiamata in questa sede l'analisi svolta nella scorsa relazione: circa il 15% del totale di questi docenti (4 su 27) 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.

Tab. 3.9 – Distribuzione dei docenti risultati inattivi sul fronte scientifico sia nella rilevazione 2021 (periodo: 2019-2021) che nella rilevazione 2022 (periodo: 2020-2022)

Categoria	Contratto a tempo pieno		Contratto a tempo definito		Totale	
	N.	Età media	N.	Età media	N.	Età media
Ordinari	1	64	3	63,7	4	63,8
Associati	7	58,3	5	62,6	12	60,1
Ricercatori	3	57,7	4	56,0	7	56,7
Assistant Professor	4	35,8			4	35,8
<b>Totale</b>	<b>15</b>	<b>52,5</b>	<b>12</b>	<b>60,7</b>	<b>27</b>	<b>56,1</b>

Per quanto riguarda i 23 docenti di ruolo:

- 12, 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 (attorno ai 63 anni) nettamente più elevata della media Bocconi delle stesse categorie (rispettivamente, 55 e 51 anni): assunti, quindi, da diverso tempo, in un periodo in cui l'Ateneo riservava maggiore attenzione alla didattica piuttosto che alla ricerca;
- 3 sono Ricercatori, con un'età media di 58 anni, per i quali vale lo stesso discorso fatto per i professori a tempo pieno.

Si conferma, quindi, 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>18</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 (anche se l'esito di questo processo non sarà immediato).

### 3.4 Attività di ricerca svolta nei Centri di Ricerca

Per completare il panorama dell'attività di ricerca, si illustra di seguito l'attività dei Centri di Ricerca. All'Università Bocconi afferiscono i seguenti Centri di ricerca:

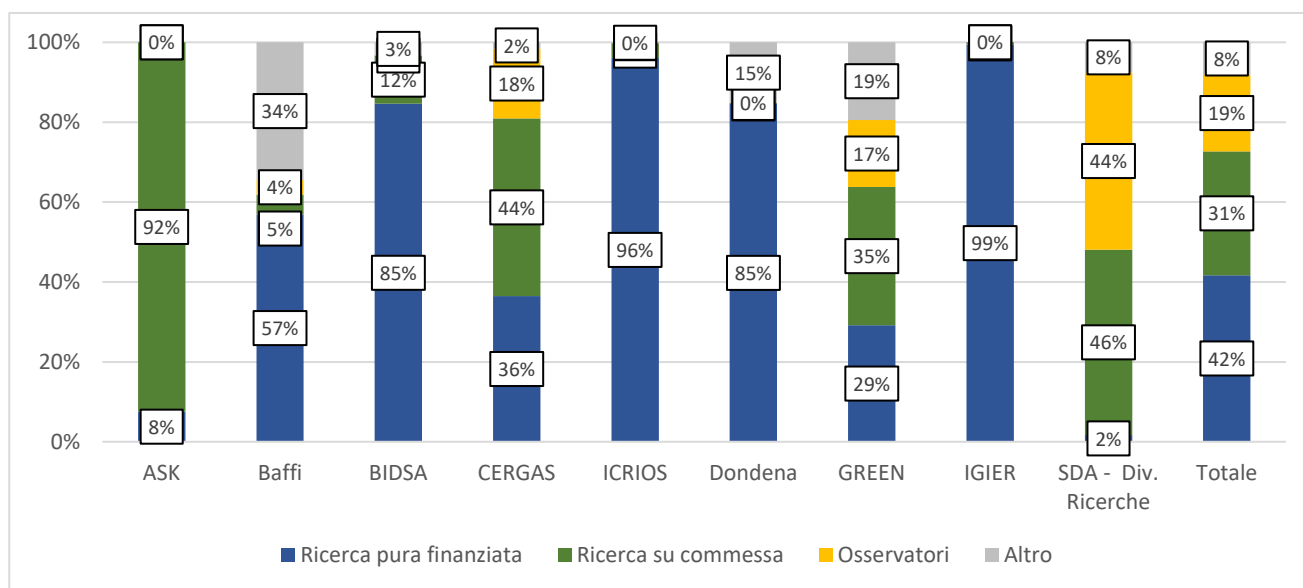
- ASK (Art, Science and Knowledge), che studia la gestione delle istituzioni e delle iniziative artistiche e culturali;
- Baffi (Paolo Baffi Centre on Economics, Finance and Regulation), che segue i mercati finanziari internazionali, i settori bancario e assicurativo e la gestione delle aziende che vi operano;
- BIDS (Bocconi Institute for Data Science and Analytics), che si dedica a: modellizzazione, gestione ed analisi di big data;
- CERGAS (Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e sociale), che studia gli assetti istituzionali e la gestione delle aziende sanitarie (pubbliche e private) e di servizi per lo sviluppo della persona;
- Dondena (Centro 'Carlo F. Dondena' per la Ricerca sulle Dinamiche Sociali e Politiche Pubbliche);
- GREEN (Centre for Research on Geography, Resources, Environment, Energy & Networks);
- ICRIOS (The Invernizzi Center for Research on Innovation, Organization, Strategy and Entrepreneurship);
- IGIER (Innocenzo Gasparini Institute for Economic Research), che si occupa di ricerca nell'ambito di economia e finanza;
- SDA Bocconi, Divisione Ricerca Claudio Dematté Corporate and Financial Institutions, emanazione della Scuola di Direzione Aziendale, svolge ricerche soprattutto in area Management, corporate governance e finance, marketing, digital e data science con laboratori orientati a specifici settori produttivi o a temi trasversali emergenti quali l'economia dello spazio o le scienze della vita.

Oltre che per ambito di ricerca, i Centri differiscono per orientamento verso la ricerca di base (derivante generalmente da progetti competitivi finanziati da enti nazionali o internazionali) o verso l'attività in conto terzi. Il grafico seguente mostra la quota di ricavi 2022 per tipologia di progetti; come si può vedere, alcuni Centri (IGIER, Dondena, BIDS e ICRIOS) sono prettamente orientati alla ricerca di base, mentre altri (SDA – Divisione Ricerche, GREEN, CERGAS ed ASK) sviluppano una quota maggiore di ricerca su commessa. Con riferimento, infine, agli osservatori, si nota che solo per 3 Centri (SDA – Divisione Ricerche, GREEN e CERGAS) hanno un impatto significativo sui ricavi.

---

<sup>18</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.

Distribuzione dei ricavi 2022 dei Centri di Ricerca per tipologia di attività



Concentrando l’attenzione sulla ricerca pura finanziata<sup>19</sup>, a cui è collegato, come indicato al par. 3.3.2, un obiettivo specifico di Piano Strategico, si può analizzare la distribuzione dei progetti acquisiti (e del loro ammontare) per anno e per Centro.

Tab. 3.10 – Nuovi progetti di Ricerca pura finanziata acquisiti– anni 2020-2022

Fonte	2020	2021	2022	Totale
N. progetti acquisiti nel periodo	40	32	53	125
Valore complessivo della quota Bocconi dei progetti acquisiti nel periodo (000/€)	10.624	10.239	16.847	37.710
Valore medio della quota Bocconi dei progetti acquisiti nel periodo (000/€)	266	320	318	302

Come si può notare dalla tabella, nel triennio è cresciuto sia il numero che il valore medio dei nuovi progetti acquisiti, segno di un continuo (e crescente) riconoscimento esterno nei confronti della Faculty Bocconi e della sua capacità di produrre ricerca di frontiera.

Passando ad osservare la distribuzione per Centro di Ricerca (v. Tab. 3.11), si nota come:

- 3 Centri (Dondena, BIDSAs ed IGIER) concentrano il 65% del valore dei contratti acquisiti nel triennio; si tratta, come indicato alle pagine precedenti, dei Centri più orientati a questo tipo di attività; si può notare, comunque, come anche il CERGAS, che tradizionalmente sviluppa maggiormente ricerca su commessa e attività degli osservatori, abbia ottenuto una quota significativa del totale dei contratti Bocconi (13%);
- Andando ad osservare il valore medio dei contratti, si può notare come i valori più alti (all’incirca il doppio della media Bocconi) si registrino per Dondena e BIDSAs, mentre quelli più ridotti per ASK e SDA – Divisione Ricerche e CERGAS: nei primi casi si registrano, infatti, diversi progetti di dimensione significativa (es. ERC) un parte dei quali sottoscritti come *principal investigator / only contractor*, nei secondi una maggiore propensione a svolgere progetti di dimensione minore o ad associarsi a progetti (di varia natura) guidati da altre istituzioni.

<sup>19</sup> Per un’analisi dell’andamento delle altre due principali tipologie di attività si rimanda alla sezione dedicata una sezione della SUA-TMIS (“Attività conto terzi”).

Tab. 3.11 – Distribuzione dei nuovi progetti di Ricerca pura finanziata acquisiti negli anni 2020-2022 per Centro di Ricerca

	N. progetti acquisiti	Valore complessivo quota Bocconi progetti acquisiti nel periodo (000/€)
ASK	3	75
Baffi	11	3.144
BIDSA	11	7.343
CERGAS	33	4.764
ICRIOS	8	2.811
Dondena	17	9.697
GREEN	7	1.514
IGIER	18	6.958
SDA - Div. Ricerche	4	485
Altro (laboratori non permanenti)	13	920
<i>Totale</i>	<i>125</i>	<i>37.710</i>

Nel complesso, il Nucleo di valutazione esprime pieno apprezzamento per la capacità dimostrata dai Centri di Ricerca nel vincere bandi competitivi di finanziamento e per la loro competenza nel gestirli, aumentando i ricavi dell'istituzione attraverso la rendicontazione delle attività svolte (e del Grants Office, che li supporta in entrambe le fasi). Osserva, inoltre, con favore come tale sviluppo non sia avvenuto trascurando altre forme di ricerca tradizionali del nostro Ateneo, che contribuiscono a mantenere un forte legame con il tessuto produttivo (su commessa, attività degli osservatori) bensì ricorrendo ad una specializzazione dei Centri di ricerca, tra quelli dediti più all'una o all'altra attività (o, nel caso di un Centro molto grande come il CERGAS, ad una specializzazione dei gruppi di ricerca interni).

*In ottica di continuo miglioramento, tuttavia, il Nucleo suggerisce di estendere ai Centri di Ricerca un sistema di AQ comparabile a quello esistente per i dipartimenti.*

### 3.5 AQ delle attività di Terza Missione ed Impatto Sociale

Nel corso del 2022 l'Ateneo ha svolto un'azione sistematica di aggiornamento delle iniziative di Terza Missione ed Impatto Sociale (TMIS), di raccolta delle relative informazioni e delle misure del relativo impatto, per conto del Presidio di Qualità. Sono state compilate delle schede descrittive di ciascuna delle principali iniziative (sulla base del modello previsto per la SUA-TMIS) accompagnate dalla redazione di una Strategia per la TMIS (basata sul Piano Strategico di Ateneo) e di una Politica per la TMIS.

Come indicato al par. 3.4, le iniziative di TMIS non sono gestite dai Dipartimenti, bensì da numerose strutture interne, accademiche e amministrative ed il loro coordinamento spetta alla Prorettrice alla Strategia Accademica e agli Affari Istituzionali.

Di seguito di riportano le principali attività della TMIS in Bocconi, suddivise secondo le aree definite nel documento ANVUR "Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale Terza Missione e Impatto Sociale" del 2018:

Tab. 3.12 – Principali attività di Terza Missione ed Impatto Sociale (TMIS) in Bocconi

Ambito	Attività	Responsabilità	
		Accademica	Amm.va (Direzione)
I.3 – Attività conto terzi	Ricerca su commessa ed osservatori	Centri di Ricerca	-
I.4 – Strutture di intermediazione	Placement (Career Services)	Dean Scuole	Academic Affairs
	Incubatore (B4i)	Dean per l’Innovazione	B4i
	Bocconi Alumni Community	Dean per lo Sviluppo e le Relazioni con gli Alumni	Alumni e Fundraising
I.5 – Gestione del patrimonio e attività culturali	Mostre: Bocconi Art Gallery (BAG)	Comitato BAG	Corporate Marketing and Communication
	Archivi storici	-	Operations
	Impianti sportivi	-	Sports & Wellness
I.7 – Formazione continua	Formazione continua	Dean SDA	SDA
	Educazione Continua in Medicina (ECM)	Dean SDA	SDA
	MOOC	BUILT	Academic Affairs
I.8 – Public Engagement	Giochi Matematici	PRISTEM	Academic Affairs
	Legal Desk	Dean Law School	Academic Affairs
	Dai un senso al profitto	CERGAS	Academic Affairs
	Ricerche che hanno contribuito a programmi di pubblico interesse	Dean Ricerca	Academic Affairs
	Salone della CSR	-	-
	Divulgazione scientifica	Dean Ricerca	Marketing & Communication

Come indicato nelle *Linee guida* sopra citate, si è scelto di descrivere un numero limitato di attività nella categoria I.8 – Public Engagement a livello di Ateneo; rispetto alle 4 suggerite, si è scelto di mostrarne 6, dal momento che non ve ne sono a livello di Dipartimento (in quanto, come precedentemente indicato, tali strutture hanno essenzialmente il compito di gestire la Faculty).

Il sistema organizzativo Bocconi prevede, inoltre, che i Centri di Ricerca – strutture organizzate per tematica e non per disciplina, a cui possono afferire docenti da vari Dipartimenti – siano del tutto indipendenti dai Dipartimenti.

Di seguito si analizza il grado di adeguatezza delle attività di TMIS al modello AVA 3.

*a. Punto di Attenzione E.1 – Definizione delle linee strategiche (della TMIS):*

L’Università Bocconi:

- Ha una visione complessiva delle attività di Terza Missione sviluppate al suo interno e (nei casi e nelle forme in cui risulta misurabile) del loro impatto sulla società, grazie alla ricognizione annuale di tali attività di cui sopra.
- Ha definito e posto in essere, in modo esplicito e trasparente, una politica per la qualità nella TMIS coerente con la visione complessiva elaborata dall’Università su questo fronte. Come già specificato al par. 1.2, è attualmente in corso il completamento del processo di approvazione definitiva da parte degli organi accademici di questa e delle politiche per la qualità anche quelle relative alla TMIS (nell’ambito del processo di riesame complessivo del sistema di AQ).
- Ha definito, all’interno del Piano Strategico in vigore, obiettivi di sviluppo della TMIS, corredati da target quantitativi specifici e misurabili che, accompagnati dall’enunciazione di una strategia generale

volta al loro conseguimento, tengono conto delle potenzialità e delle risorse esistenti (nonché di quelle che si intende reperire), del contesto di riferimento in cui opera l'Ateneo e dei bisogni della comunità di riferimento delle iniziative (locale, domestica o globale) che le stesse possono contribuire a soddisfare.

- Il sostegno tecnico-operativo allo svolgimento delle attività di TM/IS è assicurato dalle unità organizzative direttamente coinvolte nello sviluppo delle relative iniziative, mentre l'azione del Prorettrice alla Strategia, con delega alla Terza Missione è temporaneamente supportata dalla Direzione Planning, Control & Valuation. È in fase di attivazione una struttura di supporto, composta da un referente per ognuna delle principali aree coinvolte, che si occuperà del monitoraggio e del coordinamento delle attività di TMIS.

*b. Punto di Attenzione E.2 – Valutazione dei risultati conseguiti (sulla TMIS):*

L'Università Bocconi garantisce, attraverso le procedure e i meccanismi di AQ relativi alla Terza Missione messi a punto e monitorati dal PQA, il monitoraggio delle attività e l'aggiornamento annuale della loro descrizione. La responsabilità per la presa in carico di eventuali problemi spetta alla Prorettrice alla Strategia, con delega alla TMIS.

*c. Punto di Attenzione E.3 – Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse:*

L'Università Bocconi ha esplicitato i criteri e le modalità di distribuzione delle risorse (umane e materiali) alle attività di TMIS, tramite l'assegnazione dello staff alle aree ed alle singole iniziative, nonché tramite l'allocazione del budget annuale alle iniziative (approvato annualmente dal Consiglio d'Amministrazione).

*d. Punto di Attenzione E.DIP.1 – Definizione delle linee strategiche per la terza missione/impatto sociale:*

- Il Piano Strategico 2021-2025 ha definito gli obiettivi relativi alla Terza Missione, tradotti nella Strategia della TMIS; inoltre, come indicato nella SUA-TMIS, ogni iniziativa di TMIS ha le proprie finalità ed obiettivi, nonché l'indicazione della comunità (locale, domestica o globale) di riferimento.
- Le strutture accademiche ed amministrative responsabili delle iniziative stipulano accordi di collaborazione con attori esterni<sup>20</sup> e tengono sotto controllo l'andamento di tale cooperazione.

*e. Punto di Attenzione E.DIP.2 – Attuazione, monitoraggio e riesame delle attività di didattica ricerca e terza missione/impatto sociale:*

- Ciascuna iniziativa di TMIS dispone di un'organizzazione e di una struttura di supporto (variabile a seconda del volume di attività richiesto). ***Il Nucleo ritiene che l'organizzazione complessiva sia funzionale al raggiungimento degli obiettivi***, anche sulla base delle performance conseguite. Il sistema di monitoraggio è gestito centralmente (dalla Direzione Planning, Control

<sup>20</sup> Esempi di tali accordi possono essere trovati:

- nel coinvolgimento di investitori internazionali nel “Demo-day”, in cui le startup presentano il proprio progetto, per l'acceleratore “Bocconi for Innovation (B4i)”
- nella creazione di un network di scuole italiane, di vario ordine e grado, per l'iniziativa “Giochi Matematici”;
- negli accordi di cooperazione stipulati con altre due università milanesi (Università degli Studi di Milano-Bicocca e Politecnico di Milano), nonché con associazioni/organizzazioni presenti sul territorio (Associazione Genera onlus, Naga, Soletterre, etc.) per l'iniziativa “Legal Desk”;
- negli accordi con aziende partner intenzionate a svolgere uno o più progetti su temi sociali e a coinvolgere gli studenti selezionati dal programma “Dai un senso al profitto”.

& Valuation, che opera a stretto contatto con la Prorettrice alla Strategia, con delega alla TMIS ed il Presidio di Qualità), in modo da garantire l'uniformità e l'attendibilità dei dati.

- La programmazione del lavoro svolto dallo staff che segue le iniziative della TMIS (che dipende dalle Direzioni competenti) segue le tempistiche delle attività. In quanto parte dello staff amministrativo dell'Ateneo, anche al personale che segue le iniziative della TMIS vengono assegnate specifiche responsabilità e obiettivi, il cui effettivo raggiungimento viene valutato ogni anno.
- Alle attività di TMIS si applicano le disposizioni del sistema di Assicurazione della Qualità interno, costantemente aggiornato. L'effettiva applicazione di tali regole è verificata dal Presidio di Qualità sulla base di quanto indicato nelle schede della SUA-TMIS.

*f. Punto di Attenzione E.DIP.3 – Definizione dei criteri di distribuzione delle risorse:*

Si rimanda a quanto indicato al Punto di Attenzione E.3.

*g. Punto di Attenzione E.DIP.4 – Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla terza missione/impatto sociale:*

- Come indicato al Punto di Attenzione E.DIP.2: a) ciascuna iniziativa di TMIS dispone di un'organizzazione e di una struttura di supporto, con risorse umane accademiche e/o amministrative, b) il Nucleo ritiene che l'organizzazione complessiva sia funzionale al raggiungimento degli obiettivi.
- Si ritiene che le iniziative di TMIS dispongano di adeguate risorse strumentali (spazi, infrastrutture informatiche, budget, etc.).

Anche per le attività di TMIS il Piano Strategico ha fissato degli obiettivi (riepilogati alla tabella che segue), che riguardano due ambiti:

- la Bocconi Alumni Community (BAC), che conta un numero molto elevato di membri (oltre 135.000) 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.

Tab. 3.13 – 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”</b> [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)]	<i>Aumentare la partecipazione alle iniziative della Bocconi Alumni Community (BAC)</i>	5.000
iPS14	<b>N. Alumni “donor”</b> [N. Alumni che hanno effettuato donazioni in favore dell’Ateneo]	<i>Aumentare l’impegno degli Alumni a favore degli studenti capaci e meritevoli</i>	3.000
iPS15	<b>Investimenti in B4I (cumulati)</b> [Somma degli investimenti esterni nelle Startup “accelerate” da B4i]	<i>Divenire, con B4i, un hub per innovazione ed imprenditorialità</i>	€ 20 Mln

Per quanto riguarda 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 3.831 nel 2021 a 5.116 nel 2022 e, quindi, a raggiungere con tre anni di anticipo il target di 5.000 previsto per il 2025.

Per quanto riguarda gli Alumni donor (**iPS14**), il dato del 2022 mostra una significativa diminuzione del numero dei donatori (da 1.392 a 736) e, allo stesso tempo, una crescita altrettanto rilevante dell’ammontare donato da individui (da 2,5M€ a 5,3M€). Il motivo di quest’apparente contraddizione risiede nel fatto che, nel 2021, sono state lanciate alcune campagne una tantum di grande impatto<sup>21</sup>, che hanno coinvolto molti donatori per piccole somme, mentre nel 2022 si sono avute meno donazioni ma di ammontare mediamente molto più elevato. Per il futuro il Nucleo monitorerà sia il numero di donatori che l’ammontare donato da individui, per avere un quadro più completo del fenomeno.

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 12 milioni di € raccolti nei primi 3 anni di attività dell’acceleratore (2020-2022). Si tratta, indubbiamente, di un dato molto positivo, che dimostra il rapido successo della struttura.

Con riferimento alle altre attività di TMIS, si segnalano i seguenti dati di impatto<sup>22</sup>:

- L’ampia crescita delle attività in conto terzi (ricerche su commessa, osservatori e conferenze aperte ad un pubblico non accademico) negli ultimi anni, passata da un valore totale di 8 milioni di € nel 2020 ad uno di 12,6 milioni di € nel 2022;
- Il successo nel collocamento occupazionale dei laureati magistrali Bocconi da parte di Employer Relations&Career Services, a cui afferiscono i servizi di Placement: l’84,1% risulta occupato al momento della laurea ed il 96,9% a un anno dalla laurea (il 33,8% all’estero);
- L’ampiezza dell’offerta di formazione continua della SDA Bocconi – che, oltre a MBA, EMBA, una ventina tra Master e corsi di perfezionamento – eroga centinaia di corsi brevi (a catalogo o su commessa, in presenza, online o misto) per grandi, medie e piccole imprese, pubblica amministrazione, sanità, banche e intermediari finanziari, ma anche per i professionisti e quanti desiderano sviluppare le proprie conoscenze e competenze manageriali. La qualità e l’impatto di tale offerta possono essere attestati dal fatto di ricoprire la 4° posizione nel ranking Financial

<sup>21</sup> In particolare, si ricorda la raccolta fondi per una borsa di studio dedicata a Luca Attanasio (ambasciatore italiano assassinato nella Repubblica Democratica del Congo e laureato Bocconi), che ha visto la generosa partecipazione di oltre 800 donatori.

<sup>22</sup> Per maggiori dettagli, si invita a leggere i documenti descrittivi nella SUA-TMIS.

Times delle European Business School del 2022<sup>23</sup> e la 1° nel ranking Bloomberg “Best B-Schools 2023-24” con riferimento all’Europa<sup>24</sup>.

- La grande partecipazione di persone di tutte le età (ma soprattutto di studenti delle scuole secondarie) ai Giochi Matematici; in particolare: 41.000 all’edizione italiana dei Campionati Internazionali di Giochi Matematici e 106.000 ai Giochi d’Autunno;
- Le iniziative svolte pro bono dagli studenti di Giurisprudenza nel Quartiere San Siro<sup>25</sup> e presso il Carcere di Bollate<sup>26</sup>;
- Le attività di consulenza ad associazioni ed enti non-profit svolte nell’ambito dell’iniziativa “Dai un senso al profitto”;
- La ricerca: “*The Effectiveness of Hiring Credits*”, di Thomas Le Barbanchon (con P. Cahuc, S. Carcillo), pubblicata su *The Review of Economic Studies*, che è stata ripresa dal governo francese per impostare politiche a favore dell’occupazione;
- Il successo del Salone della CSR e dell’Innovazione Sociale<sup>27</sup>, che vede oltre 10.000 partecipanti (in presenza o connessi) e centinaia di migliaia di visualizzazioni del sito web o dei post pubblicati sui principali social network;
- La diffusione degli articoli e dei podcast di divulgazione presso il grande pubblico, con quasi 90.000 accessi al portale web Knowledge Bocconi.

---

<sup>23</sup> <https://rankings.ft.com/rankings/2943/european-business-school-rankings-2022> . Il ranking considera vari aspetti, tra cui: le pubblicazioni della Faculty, la loro diversity, l’internazionalizzazione della popolazione dei partecipanti ma le variabili che contano di più (per oltre il 50% del peso complessivo) riguardano i benefici in termini di carriera e remunerazione derivanti dalla partecipazione ai suoi corsi. In questo senso, quindi, il ranking costituisce una misura indiretta dell’impatto sociale della Scuola. Per maggiori dettagli, si rimanda a: <https://www.ft.com/euro-schools-method> .

<sup>24</sup> <https://www.bloomberg.com/business-schools/>. Il ranking considera 5 aspetti, sulla base dei dati raccolti in interviste con partecipanti ed employer: *Compensation*, *Learning* (enfasi sull’innovazione, problem-solving e pensiero strategico; mentoring e supporto dai docenti; dimensione della classe e collaborazione), *Networking* (qualità del network che si crea tra i partecipanti e con gli alumni e tra gli alumni; efficacia del servizio di career service e potere del brand della Scuola), *Entrepreneurship* (qualità della formazione/supporto ricevuti per chi desidera avviare una piccola impresa o una startup) e *Diversity* (solo US). Per maggiori dettagli, si rimanda a: <https://www.bloomberg.com/business-schools/methodology/>.

<sup>25</sup> Tra le altre, si può citare il supporto alla redazione dell’elenco delle misure di sostegno al reddito, dei bonus e sussidi erogati a livello nazionale e locale, con indicazione dettagliata dei requisiti necessari per l’ottenimento; realizzazione e diffusione di documenti informativi.

<sup>26</sup> Tra le altre, si può citare la ricerca sulle difficoltà e problematiche dei detenuti stranieri, quali: richiedere e ottenere la residenza anagrafica in carcere, impossibilità a presentare le richieste di rilascio o rinnovo dei permessi di soggiorno, assenza di collegamenti con i consolati.

<sup>27</sup> Evento che si svolge ogni anno in Bocconi e che vede la Bocconi nel Gruppo Promotore e diversi docenti Bocconi nel Comitato Scientifico.



**Allegato al cap 3 della Relazione annuale del Nucleo 2022: Department Plans - 2023-2025**

**Synoptic table comparing University Strategic Plan Objectives and Department Plans**

The following table reports which Department Plan/s actions concern each University Strategic Plan Objective:

		University Strategic Plan Objectives													
		Faculty Area					Research Area				Teaching Area				
		Attract and retain the best Faculty		Increase inclusion and diversity among faculty			Foster the sense of belonging among faculty	Enhance leadership in target academic fields			Promoting interdisciplinary and impactful research	Strengthen the soft skills building process	Consolidate and further expand STEM-related offering	Increase the contamination btw. traditional and newer disciplines	
		Make Faculty grow and evolve	Creating the best conditions for research-oriented faculty	Increase share of Female Faculty	Increase share of Female full professors	Faculty with non-Italian nationality		Leadership in Economics, Management & Technology	Consolidation in Accounting, Decision Sciences, Finance, Law, Marketing, Social and Political Sciences	Expansion in Computer Science and Cognitive Science					
<i>Action Code (Strategic Plan)</i>		2.17	2.19	5.1	5.1	5.1	4.3	2.1	2.2	2.3	2.14	3.3	3.12	3.13	
<b>Department Plan Objectives</b>	2.a) 1. Recruit non-Italian Faculty	All Dpts.				All Dpts.									
	2.a) 2. Recruit Female Faculty	All Dpts.		All Dpts.	All Dpts.										
	2.b) 1. Improve Mentoring activities		ACC, DCS, DEC, ECO, FIN, SPS				ACC, DCS, DEC, ECO, FIN, SPS								
	2.b) 2. Improve work environment		DCS, DEC, ECO, FIN, MNT, SPS				DCS, DEC, ECO, FIN, MNT, SPS								
	2.b) 3. Strengthen the sense of belonging of APs & new Faculty (Sponsoring of workshops, Department events, etc.)						All Dpts.								
	2.b) Other actions (Encourage inter-departmental collaborative project, Encourage APs to have focused visits to top US schools, Improve the ability of the Department to attract visitors, Organize department events, Inclusion of AP in Departmental Research, Budget and Teaching committees)						ACC, DCS, MKT, MNT, SPS								
	2.c) 1. Increase research production and productivity							ECO, MNT	ACC, DEC, FIN, MKT, SPS, IUS	DCS					
	2.c) 2. Reduce concentration of scientific production								DEC, FIN	DCS					
	2.c) 3. Increase research visibility							ECO, MNT	ACC, DEC, FIN, MKT, SPS, IUS	DCS	All Dpts.				
	2.c) 4. Foster research collaborations <u>within the Department</u>						All Dpts. except ECO	MNT	DEC, FIN	DCS	All Dpts. except ECO				
	2.c) 5. Foster research collaborations <u>across Departments</u>										ACC, DCS, DEC, MNT				
	2.c) 6. Promote heterogeneity of disciplines and methodologies in research										ACC, DCS, MNT				
	2.d) 1. Major revisions/update of course content and/or teaching methods											All Dpts. except DCS	ACC, DEC, SPS	ACC, ECO, SPS, IUS	
	2.d) 2. Introduction of new courses and elimination of old courses											DCS, MNT, SPS, IUS	ACC, DEC, SPS		
	2.d) 3. Cross departmental courses: students from different BSc and MSc programs taking elective courses taught by instructors affiliated to your Dpt												DCS	DCS	
2.d) 4. PhD Graduates' placement															
2.d) 5. PhD Graduates' publications															
2.d) Other actions (Creation of a new PhD track, Possible creation of joint courses on common subjects with other Departments, Raise the level of analytical and digital skills of the entire faculty)												MKT	DCS, MKT	MKT	

Department Plan Sections:	
1.	State of the art
2.	Description of Department Strategy
2.1	Strategy targets and actions
2.a)	Core Faculty composition and diversity
2.b)	Faculty development: mentoring, training
2.c)	Research productivity
2.d)	Teaching
2.e)	Dissemination & Seminars
2.f)	Other objectives

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

4.1 Cadenza e strutturazione delle audizioni .....	104
4.2 Sintesi degli esiti delle audizioni svolte nel 2022.....	105
4.3 Piano di audizioni programmato per il biennio 2023-2024 per CdS/Dottorati di Ricerca e Dipartimenti.....	108

## 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. In aggiunta, in considerazione dell'omogeneità di Bocconi dal punto di vista delle aree disciplinari trattate ed essendo caratterizzata da una gestione centralizzata di diversi servizi, si è preferito finora sottoporre ad audit specifici CdS e Dipartimenti.

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 elementi di attenzione o anche caratteristiche 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>1</sup>.

Le modalità operative di organizzazione, gestione e svolgimento degli audit sono dettagliate in due specifiche procedure del sistema di AQ interno, attualmente in vigore<sup>2</sup>, recentemente riviste dal Nucleo di Valutazione, al fine di adeguare le versioni finora in uso al nuovo schema di requisiti e di punti di attenzione previsto dal modello AVA 3.

Nello specifico, le variazioni riguardano solo in minima parte le modalità di organizzazione e svolgimento delle audizioni, mentre si concentrano sui contenuti e le tematiche oggetto di approfondimento durante le interviste, per assicurare piena coerenza con gli "aspetti da considerare" indicati dal modello (punti relativi all'ambito E.DIP del modello AVA 3, mentre altri aspetti gestiti a livello centrale di Ateneo, saranno gestiti nell'ambito di momenti di ascolto che il Nucleo organizzerà organizzare con i Dean, i referenti amministrativi dei principali servizi di supporto e i delegati rettorali referenti dei processi interessati (e che potrebbero avvenire anche in occasione di specifiche sedute dell'organo).

---

<sup>1</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>2</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".

Dal momento che le Linee Guida per il sistema di assicurazione della qualità negli Atenei del 13 febbraio 2023<sup>3</sup>, prevedono l'inclusione dei PhD nelle audizioni dell'Ateneo, nel corso del 2023 dovrà essere implementata una procedura di audizione anche per tali programmi.

In modo simile a quanto previsto per i CdS, anche per i PhD saranno considerati, quali elementi preferenziali per l'audit, l'avvenuto recente svolgimento di un Tavolo di consultazione degli stakeholder e la disponibilità di un rapporto di riesame ciclico compilato da non oltre un anno. Entro l'inizio del 2024 dovranno quindi essere attivate le seguenti azioni:

- Costituire e attivare "Tavoli di lavoro" distinti per ciascun Dottorato, sostanzialmente analoghi - nelle modalità di funzionamento - a quelli in vigore per i CdS e composti da gruppi di 5/6 esponenti esterni (scelti tra accademici e potenziali selezionatori dei dottori di ricerca dei PhD Bocconi)
- Organizzare e condurre l'attività di riesame, comprensiva della stesura dei relativi rapporti, in modo simultaneo per tutti e 5 i Dottorati attivi.

## 4.2 Sintesi degli esiti delle audizioni svolte nel 2022

Nel corso del 2022, il Nucleo di Valutazione ha deciso di condurre una sola audizione, avente ad oggetto il Dipartimento di Management e Tecnologia (MNT), prima struttura dipartimentale oggetto di audit in Bocconi, selezionato sulla base della sua dimensione e articolazione disciplinare interna che lo rende il più rilevante per numero di docenti e complesso.

Tale decisione è stata presa in coerenza con quanto dichiarato nella Relazione Annuale 2021, nella quale si anticipava che l'avvio degli audit delle strutture dipartimentali sarebbe stato posticipato al 2022, considerando opportuno attendere che fossero trascorsi almeno 6 mesi dall'approvazione dei rispettivi Piani triennali di sviluppo, così da poter eseguire una più compiuta verifica dello stato di attuazione delle strategie in essi definite nonché del corretto svolgimento del collegato processo di riesame annuale.

Il Nucleo non ha invece ritenuto necessario sottoporre ad audit alcun CdS, non avendo indentificato particolari criticità o necessità di approfondimenti su specifici Corsi di Studio e dovendo l'Ateneo gestire un delicato momento di cambiamento organizzativo della Governance accademica, con la nomina di un nuovo Rettore e della relativa squadra rettorale (Prorettori, Dean e Direttori dei Programmi).

Per quanto riguarda la scelta operata per l'audizione dei Dipartimenti, dato che nessun Dipartimento dell'Ateneo presenta situazioni di criticità sul fronte della ricerca che possano indirizzare in modo categorico la scelta, il Nucleo ha deciso di concentrare la propria attenzione su MNT in considerazione delle seguenti motivazioni:

- sia in termini dimensionali che per le discipline oggetto di studio, risultava essere uno dei Dipartimenti più rilevanti e rappresentativi dell'Università;
- pur avendo conseguito risultati scientifici eccellenti negli anni precedenti, presentava anche al suo interno alcuni fattori di disomogeneità e di potenziale criticità (tra i quali una percentuale non marginale di docenti inattivi sul fronte scientifico).

L'audit, tenutosi in presenza il 28 giugno 2022, ha permesso di accertare i seguenti aspetti:

---

<sup>3</sup> "Il Nucleo di Valutazione ha il compito di valutare, anche mediante audizioni, lo stato complessivo del Sistema di AQ e le modalità con le quali l'Ateneo e gli organismi preposti all'AQ tengono sotto controllo l'andamento dei Corsi di Studio, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti".

- Dopo aver esaminato l'articolazione interna della struttura del Dipartimento, il team di audit ritiene che l'organizzazione interna del Dipartimento si sia dimostrata funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici: è, infatti, migliorata nel tempo la produttività scientifica media delle risorse reclutate e i docenti junior intervistati si dichiarano adeguatamente supportati dal mentor.
- L'applicazione, dal 2021, dei criteri di maggiore autonomia ha consentito a MNT di spostare verso alcune attività, ritenute più rilevanti per il perseguimento degli obiettivi strategici (in particolare, ristrutturazione di insegnamenti e attivazione di nuovi programmi di ricerca) parte dei fondi tradizionalmente destinati ad altro. Il team di audit rileva un notevole gradimento della nuova impostazione sia da parte della Giunta che dei singoli docenti (sia senior che junior).
- Si evidenzia un'ampia e diffusa conoscenza, da parte dei docenti di MNT, sia delle linee generali del budget interno al Dipartimento che del sistema di incentivazione delle performance scientifiche adottato dall'Ateneo.
- Per quanto riguarda i servizi dell'Università dedicati alla ricerca, tutti i docenti presenti esprimono un ampio apprezzamento per la disponibilità del personale, per l'efficienza dei servizi offerti e per gli elevati standard qualitativi offerti; segnalano, tuttavia, un eccesso di burocrazia per alcune procedure gestite a livello centrale, quali in particolare:
  - Travel Policy,
  - Assicurazione sanitaria,
  - Ritardo nella comunicazione degli esiti delle procedure per il rinnovo contrattuale per gli AP (spesso inviata a ridosso della scadenza).

L'insoddisfazione riguardo ai servizi di cui sopra è stata segnalata ai rispettivi responsabili; dalla successiva discussione è emerso che:

- La Travel Policy è definita dai vertici dell'Università. Per quanto riguarda le procedure operative, a seguito della pandemia, era stato sospeso l'independent booking. L'amministrazione Bocconi è conscia dell'insoddisfazione del corpo docente Bocconi riguardo al servizio e sta cercando di sviluppare un nuovo sistema che consenta direttamente a staff e docenti di prenotare i servizi (voli, hotel, treni).
- Per quanto riguarda l'assicurazione sanitaria, il problema non ha riguardato prestazioni erogate, ma solo servizi accessori (che avevano lasciato insoddisfatto, peraltro, un solo docente), che erano comunque stati erogati secondo quanto previsto dal contratto.
- I tempi della comunicazione di rinnovo dei contratti per gli AP dipendono dai diversi passaggi accademici necessari, che richiedono diversi mesi. Peraltro:
  - o al candidato vengono comunicati informalmente i risultati di ogni valutazione, in modo che possa prepararsi in anticipo in caso di valutazione negativa;
  - o gli eventuali ritardi non comportano problemi per il rinnovo del visto dei cittadini extracomunitari, in quanto di tale aspetto si occupa l'amministrazione Bocconi, senza ritardi e senza sottrarre tempo al docente interessato.

Tali aspetti sono noti all'amministrazione, che, dove possibile, sta provvedendo a migliorare il servizio erogato.

In conclusione, l'audit ha permesso di accertare il pieno rispetto del sistema di AQ da parte del Dipartimento e di chi vi opera, nonché la piena conoscenza dei principali punti della Politica per la Qualità della ricerca in Bocconi. Anche il clima all'interno della struttura e con gli uffici di supporto è apparso positivo e costruttivo.

*L'ascolto dei servizi di supporto all'interno dell'audit del dipartimento di Management è da ritenere rappresentativo per la valutazione della qualità di tali servizi a livello di Ateneo, in*

*considerazione della loro gestione centralizzata, che permette di sfruttarne le sinergie grazie alla relativa omogeneità delle aree disciplinari in cui Bocconi opera.*

In aggiunta all'audit del dipartimento, come indicato nell'Allegato 5 alla presente Relazione, nell'ultimo biennio il Nucleo ha effettuato cinque audizioni dell'area dell'amministrazione centrale:

- Relazioni del Presidente del Presidio di Qualità sull'attività svolte nel 2020 e nel 2021 (rispettivamente, nelle riunioni del NVA di aprile 2021 e di febbraio 2022);
- Illustrazione del Piano Strategico 2021-25 dell'Università a cura del Rettore (a febbraio 2021).
- Presentazione della rinnovata struttura organizzativa del personale tecnico-amministrativo dell'Università da parte del Consigliere Delegato (a febbraio 2021).
- Illustrazione al Nucleo del Report di Sostenibilità dell'Università, a cura del prof. Manlio De Silvio, membro del Comitato Sostenibilità dell'Università Bocconi (nella riunione di ottobre 2021)

In aggiunta, il Nucleo è stato chiamato ad esprimere un parere in merito a due modifiche dell'offerta formativa, nelle seguenti occasioni:

- Presentazione al Nucleo della proposta di istituzione del corso di laurea magistrale in “*Transformative Sustainability*” (Interateneo con il Politecnico di Milano), a cura del Dean della Scuola Graduate e del responsabile accademico per l'Università Bocconi dell'istituendo Corso di Studio. (a dicembre 2021);
- Presentazione delle modifiche progettate per il PhD in *Public Policy and Management*, a cura del coordinatore del Dottorato (a maggio 2021).

Infine, si ritiene opportuno richiamare che la Presidente del Presidio è stata invitata a partecipare alla seduta del NVA del 22 febbraio 2022 per un aggiornamento sull'andamento della gestione del sistema di AQ, in relazione alle attività coordinate dal Presidio nel corso del 2021. In particolare, per ciascun ambito di riferimento considerato (Didattica; Ricerca e Terza Missione; Formazione e in-formazione in materia di AQ; Altre iniziative), la Presidente del Presidio ha descritto sinteticamente i processi gestiti e i risultati ottenuti, segnalando i punti di maggiore attenzione ad essi collegati e gli sviluppi futuri previsti. Tale momento di confronto tra Presidio e Nucleo riveste una grande importanza in quanto consente un allineamento sulle iniziative sviluppate e sul loro stato di avanzamento; assicura inoltre una condivisione degli approcci adottati, in modo da individuare congiuntamente possibili soluzioni per una gestione più efficace di specifici processi nell'ottica di una piena collaborazione tra i due Organi.

In particolare, in seguito questo confronto, è emerso un punto attenzionale relativo alla ridotta partecipazione degli studenti alle rilevazioni aventi ad oggetto la didattica impartita negli insegnamenti e alla maggiore difficoltà rispetto al passato nel coinvolgere gli studenti a fornire il proprio contributo nella partecipazione all'azione di organi di AQ. Il Nucleo di Valutazione ha provveduto ad approfondire ulteriormente questo fenomeno insieme al Presidio di Qualità, al fine di individuare modalità efficaci per stimolare il contributo attivo e consapevole da parte degli studenti, in coerenza con l'obiettivo dell'Ateneo di porli sempre più al centro dei processi universitari, che costituisce uno dei punti cardine del Piano Strategico 2021-'25. Come meglio precisato al cap. 5 della presente Relazione, per migliorare la partecipazione alla rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica dei singoli insegnamenti, sono state implementate alcune misure che hanno portato a un incremento dei tassi di compilazione: nel 1° semestre a.a. 2022-23 è stato raccolto un n. di questionari compilati pari all'88% degli attesi – (vs. 44% dello stesso semestre del 2021-22) e nel 2° semestre il 74% (vs. 41% del II sem. 2021-22).

In aggiunta, gli studenti sono stati sensibilizzati sull'importanza della loro partecipazione ai processi di AQ, anche mediante l'intervento in aula di rappresentanti degli studenti.

### 4.3 Piano di audizioni programmate per il biennio 2023-2024 per CdS/Dottorati di Ricerca e Dipartimenti

In considerazione del fatto che le audizioni di CdS, Dipartimenti e PhD costituiscono un utile esercizio di autovalutazione e di verifica delle modalità di assicurazione dei requisiti di qualità, il Nucleo di Valutazione ha stabilito di definire un piano di audizioni strutturato, per il prossimo biennio, che coinvolga Corsi di Studio, Dipartimenti e Dottorati di ricerca rappresentativi delle varie aree disciplinari e ordinamenti di cui si compone l'offerta formativa Bocconi.

Nella scelta dei CdS/Dipartimenti/Dottorati da sottoporre ad audit, sarà data a preferenza a quelli che presentino elementi attenzionali o qualche forma di criticità, considerando anche i seguenti elementi:

- presenza di recenti revisioni/modifiche di ordinamento apportate ai CdS;
- rappresentazione delle diverse tipologie e aree disciplinari in cui si articola l'offerta formativa dell'Ateneo;
- preferenza per CdS/Dipartimenti che non siano già stati esaminati nella precedente visita di accreditamento, del 2016, a meno di criticità/particolari punti di attenzione;
- esclusione di Dipartimenti recentemente istituiti e di CdS che non abbiano ancora completato il primo ciclo di studi (e che, quindi, non possono effettuare il Riesame Ciclico);
- esclusione dei CdS in corso di disattivazione.

Tra ottobre 2023 e luglio 2024 saranno sottoposti ad audit: 3-4 Corsi di Studio, 2 Dipartimenti e 2 PhD. Considerando i tempi previsti per il processo di autovalutazione (che dovrà essere concluso entro metà settembre 2024), gli audit dovranno svolgersi tra ottobre 2023 e luglio 2024.

Il NVA non ritiene necessario organizzare un numero di audit superiore, dal momento che Bocconi è una realtà molto omogenea dal punto di vista delle aree disciplinari trattate ed è caratterizzata da una gestione centralizzata di diversi servizi. Ad esempio, essendo prevista una organizzazione basata sulle Scuole, che raggruppano programmi omogenei, di livello Undergraduate, Graduate, Law o Dottorati di Ricerca, all'interno di ciascuna Scuola vengono forniti i medesimi servizi e le regole di funzionamento dei programmi sono molto simili tra loro.

In termini di pianificazione degli incontri, in ragione di tale omogeneità saranno organizzate più audizioni nella stessa giornata (eventualmente con sessioni in parallelo, se necessario), intervistando, in una prima parte dell'audit, i responsabili dei servizi di supporto (trasversali a più CdS, dipartimenti o PhD) e sentendo, in una seconda parte, gli organi e gli specifici stakeholder dei singoli programmi/dipartimenti (con interviste ad hoc, distinte per singolo programma o dottorato).

## Cap. 5 – Rilevazione delle opinioni degli studenti e dei laureandi (periodo 2021-'22/2020-'21)

### INDICE

5.1 Obiettivi delle rilevazioni	pag.	110
5.2 Modalità di rilevazione	pag.	110
5.3 Sintesi dei principali risultati	pag.	111
5.3.1 Tassi di copertura e di partecipazione	pag.	111
5.3.2 Livelli di soddisfazione espressi	pag.	112
5.3.2.1 Opinioni sulla didattica erogata negli insegnamenti	pag.	112
5.3.2.2 Opinioni dei laureandi sull'esperienza universitaria	pag.	114
5.3.3 Aspetti critici evidenziati dalle rilevazioni	pag.	117
5.4 Utilizzo dei risultati delle rilevazioni	pag.	117
5.4.1. Diffusione e pubblicizzazione delle evidenze raccolte	pag.	117
5.4.2. Processo di presa in carico dei risultati	pag.	118
5.5 Punti di forza e di debolezza relativamente a modalità di rilevazione, risultati e loro utilizzi	pag.	120



## 5.1 Obiettivi delle rilevazioni

Le indagini periodiche rivolte agli studenti e ai laureandi hanno lo scopo di monitorare il livello di gradimento dei diretti “fruitori”, nonché principali stakeholder, delle attività formative offerte dall’Università.

Più in particolare, mentre le rilevazioni aventi ad oggetto la didattica erogata servono a verificare, in modo puntuale, l’apprezzamento dell’azione formativa svolta dai singoli docenti e la qualità dell’apporto da essi fornito allo sviluppo del progetto alla base di un corso di studio, la survey condotta al termine di un programma formativo mira ad acquisire dagli studenti in procinto di laurearsi valutazioni sintetiche - ma a più ampio raggio - sul percorso complessivamente svolto e sull’esperienza universitaria nel suo insieme, utili a verificare la qualità e l’efficacia percepita dei Corsi di Studio offerti, nonché di alcuni dei principali servizi erogati dall’Ateneo.

In sintesi, i processi di acquisizione delle opinioni degli studenti, indipendentemente dai momenti in cui si svolgono e dall’ampiezza del loro “campo” di osservazione, costituiscono per l’Ateneo uno strumento fondamentale di ascolto dell’adeguatezza e della qualità percepite della propria offerta formativa, che aiuta a identificare i fattori che possono ostacolare o favorire i processi di apprendimento e ottimizzare l’ambiente e le condizioni in cui tali processi si sviluppano. In base alle procedure codificate internamente (e ormai consolidate nei loro meccanismi di funzionamento) le indicazioni raccolte tramite queste rilevazioni sono opportunamente esaminate e, per quanto possibile, convogliate nei percorsi di miglioramento che vengono sviluppati a livello di singoli insegnamenti o di Corsi di Studio, tenendo conto in modo bilanciato anche di altri eventuali input (interni od esterni) e di specifiche esigenze o vincoli da rispettare.

## 5.2 Modalità di rilevazione

In merito alle modalità di acquisizione delle opinioni di studenti e laureandi, da anni l’Ateneo utilizza una procedura informatizzata che prevede la compilazione *on line* di questionari elettronici, messi a disposizione in un’apposita area web ad accesso riservato.

Nello specifico, la rilevazione sulla didattica impartita nei singoli insegnamenti viene condotta al termine di ciascun semestre accademico, con avvio generalmente collocato all’inizio delle ultime tre settimane di lezione ed una durata complessiva di circa un mese (prevedendo, per gli studenti non frequentanti, la possibilità di compilare il questionario anche alcuni giorni dopo la chiusura del semestre didattico). Anche per l’edizione in esame il Presidio di Qualità ha deciso di mantenere la partecipazione alla survey “non obbligatoria”, lasciando agli studenti la scelta (priva di conseguenze) di compilare o meno i questionari relativi agli insegnamenti previsti in piano studi<sup>1</sup> e, all’interno di essi, di rispondere a tutti o solo ad alcuni degli item che ne compongono la traccia.

Con riguardo alla rilevazione delle opinioni dei laureandi sull’esperienza universitaria svolta, fin dalla sua introduzione l’Ateneo sviluppa e gestisce in autonomia un’indagine ad hoc strutturata in modo da coinvolgere la totalità degli studenti in procinto di laurearsi (con riferimento sia ai percorsi triennali sia a quelli magistrali) attraverso la somministrazione di un articolato questionario<sup>2</sup> in corrispondenza di ogni sessione di laurea<sup>3</sup>. La procedura utilizzata per la compilazione delle schede è la stessa prevista per la rilevazione sulla didattica, anche se operativamente vi sono alcuni aspetti di differenza sostanziale, quali:

- la possibilità di compilare i questionari solo da remoto;
- l’assenza di anonimato del rispondente (anche se i dati personali sono comunque trattati nel pieno rispetto delle regole sulla privacy);
- l’inserimento come uno degli adempimenti formalmente richiesti per completare l’iscrizione all’appello di laurea<sup>4</sup>, una condizione che permette di ottenere tassi di *redemption* molto elevati.

<sup>1</sup> La cui traccia (distinta per studenti “frequentanti” e studenti “non frequentanti”) è riportata nell’Allegato 1 alla presente relazione.

<sup>2</sup> Il format utilizzato, che è differenziato in base al tipo di percorso svolto (triennale o magistrale) e prevede la raccolta di opinioni sull’esperienza di studi svolta oltre che sulle principali infrastrutture e servizi usufruiti durante il percorso formativo, è riportato nell’Allegato 2 alla relazione.

<sup>3</sup> In particolare, l’avvio di ogni tornata di rilevazione coincide con l’inizio del periodo di iscrizione ad una sessione di laurea e il termine per la compilazione è fissato nel giorno antecedente la seduta di laurea.

<sup>4</sup> Sebbene la compilazione del questionario non sia imposta in modo vincolante, dal momento che lo studente può anche decidere di lasciare in bianco la scheda senza che ciò impedisca il perfezionamento della domanda di iscrizione.

## 5.3 Sintesi dei principali risultati

### 5.3.1 Tassi di copertura e di partecipazione

La rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica erogata nei Corsi di Studio (CdS d'ora in avanti) ha registrato, anche nell'a.a. 2021-'22 un tasso di copertura pari al 100%. La quota complessiva dei questionari compilati (rispetto a quelli somministrati) nelle due survey semestrali è risultata pari a poco più del 43%, un valore lievemente superiore a circa il 40% registrato nell'edizione precedente ma comunque distante rispetto al 54% dell'anno accademico 2019-'20 e ai livelli ancora più elevati che caratterizzavano il periodo pre-pandemia (v. dati della Tab.1). Si tratta di un leggero incremento dell'adesione alle rilevazioni, che ha riguardato soprattutto gli studenti "non frequentanti" (ossia coloro che hanno dichiarato di aver frequentato meno del 50% delle lezioni e delle altre attività didattiche previste), mentre tra i frequentanti si è riscontrato un ulteriore calo, per quanto marginale, che conferma la tendenza di una parte consistente di studenti a non accedere ai questionari di valutazione. Sulle possibili ragioni di tale fenomeno il Nucleo si è già soffermato ampiamente nelle precedenti relazioni annuali (a cui si rimanda per maggiori approfondimenti). Qui è opportuno segnalare che, di fronte al permanere di un tasso medio di compilazione dei questionari ben inferiore al 50%, nonostante le varie iniziative di sensibilizzazione e comunicazione promosse nel corso degli ultimi anni, il Presidio di Qualità ha deciso di introdurre, a partire dall'a.a. 2022-'23, una misura che ha l'obiettivo di incentivare in modo più consistente la partecipazione degli studenti alle rilevazioni, attraverso l'introduzione di alcuni effetti connessi alla mancata compilazione delle schede (come meglio specificato nel successivo par. 5.5).

Per quanto concerne la survey sull'esperienza universitaria complessiva, l'adesione dei laureandi si è invece mantenuta elevata, mostrandosi anche in aumento rispetto ai valori registrati nella precedente edizione, con un tasso medio di rispondenti pari al 95,5% degli iscritti alle varie sessioni di laurea (cfr. Tab.2).

Tab. 1: dimensioni complessive della rilevazione di fine semestre sui singoli insegnamenti (confronto valori ultime 4 edizioni)

Anno accademico	N° Insegnamenti attivi	N° Insegnamenti rilevati	% Insegnamenti rilevati	Categorie Rispondenti	N° Questionari compilati	Tassi di redemption (questionari compilati/quest. attesi <sup>5</sup> )
2021-'22	597	597	100%	Frequentanti (≥ 50%)	36.634	35,5%
				Non Frequentanti	8.047	7,8%
				<b>Totale</b>	<b>44.681</b>	<b>43,4%</b>
2020-'21	572	572	100%	Frequentanti (≥ 50%)	35.527	36,2%
				Non Frequentanti	4.101	4,2%
				<b>Totale</b>	<b>39.628</b>	<b>40,4%</b>
2019-'20	568	568	100%	Frequentanti (≥ 50%)	46.300	45,3%
				Non Frequentanti	8.952	8,8%
				<b>Totale</b>	<b>55.252</b>	<b>54,1%</b>
2018-'19	551	551	100%	Frequentanti (≥ 50%)	49.063	49,0%
				Non Frequentanti	11.895	11,6%
				<b>Totale</b>	<b>60.958</b>	<b>59,6%</b>

Tab. 2: dimensioni dell'indagine sui laureandi distinte per cicli di studio (confronto valori ultime 4 edizioni)

Edizione	Corsi di laurea triennale			Corsi di laurea magistrale			CLMG			Totale CdS
	N° Schede compilate	N. laureati	Tassi di risposta	N° Schede compilate	N. laureati	Tassi di risposta	N° Schede compilate	N. laureati	Tassi di risposta	Tassi di risposta
2020-'21	2.283	2.403	95,0%	1.978	2.067	95,7%	257	263	97,7%	<b>95,5%</b>
2019-'20	2.210	2.407	91,8%	1.934	2.042	94,7%	248	257	96,5%	<b>93,3%</b>
2018-'19	2.179	2.351	92,7%	1.940	2.023	95,9%	272	280	97,1%	<b>94,3%</b>
2017-'18	2.050	2.245	91,3%	1.938	2.007	96,6%	262	268	97,8%	<b>94,0%</b>

<sup>5</sup> Calcolati come sommatoria del numero di studenti iscritti a ciascun insegnamento impartito (e sottoposto a valutazione).

### 5.3.2 Livelli di soddisfazione espressi

Nelle pagine che seguono si provvede, come di consueto, ad esaminare sinteticamente i risultati complessivi relativi a ciascuna delle due rilevazioni sopra richiamate<sup>6</sup> e a commentare le principali evidenze emergenti ai diversi livelli di aggregazione considerati, quali: Ateneo, Scuola e CdS (per questi ultimi due ambiti saranno rimarcati solo gli aspetti distintivi e i trend più rilevanti che risultano dai dati raccolti).

Per quanto riguarda la rilevazione avente ad oggetto la didattica erogata si fa presente che, anche in questa relazione, il Nucleo ritiene non opportuno soffermarsi sulle opinioni espresse dagli studenti che si dichiarano “non frequentanti”, in considerazione dell’assenza di valori o tendenze significative, o comunque meritevoli di essere evidenziate, riguardanti le opinioni espresse da questa categoria di rispondenti<sup>7</sup>.

#### 5.3.2.1 Opinioni sulla didattica erogata negli insegnamenti

##### Risultati complessivi di Ateneo

A livello aggregato di Ateneo si osserva come le opinioni espresse sull’insieme degli insegnamenti impartiti nei vari CdS si mantengano ampiamente positive per tutti gli item considerati, con valori medi sempre compresi nel range 7,7 - 9 su una scala da 1 a 10 (cfr. grafico in Figura 1 a pag. seguente). Tra gli aspetti maggiormente apprezzati dagli studenti e con valutazioni che, quasi sempre, si mostrano in leggero aumento rispetto ai valori dell’anno accademico precedente, si segnalano: il *rispetto degli orari di svolgimento delle lezioni* (item n. 1 - media globale 8,88), la *reperibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni* (item n. 8 - media 8,72), l’*utilità delle lezioni registrate ai fini dell’apprendimento degli argomenti dell’insegnamento* (item n. 3c - valore medio globale pari a 8,70) e la *coerenza dello svolgimento dell’insegnamento rispetto a quanto dichiarato sul sito Web del corso di studio* (item n.11 - media 8,60). Anche le opinioni assegnate ai tre item di sintesi del questionario (qualità della didattica impartita, interesse per i temi trattati e soddisfazione complessiva per come sono stati svolti gli insegnamenti) risultano in miglioramento in un’ottica temporale, con valori medi globali sempre superiori a 8. Ad attestare l’elevato livello delle valutazioni complessivamente espresse dagli studenti basti notare che il punteggio medio più “basso” (assegnato all’item n. 10bis - *efficacia dell’interazione a distanza durante le lezioni*) è pari a 7,69.

##### Elementi distintivi ed evidenze specifiche a livello di Scuole e Corsi di Studio

Se si esaminano i risultati disaggregati per le tre Scuole di riferimento, si ha una conferma di quanto emerso nell’edizione precedente dell’indagine, nel senso che, pur in presenza di andamenti molto simili, per tutti gli aspetti oggetto di valutazione le opinioni relativamente più favorevoli si rinvencono nell’ambito del percorso magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (CLMG<sup>8</sup>), mentre le impressioni degli studenti iscritti alla Scuola Universitaria, per quanto sempre largamente positive, danno luogo a punteggi medi leggermente inferiori rispetto alla media di Ateneo per la gran parte degli item considerati.

L’analisi dei risultati articolati per CdS evidenzia che, all’interno della Scuola Universitaria, le valutazioni medie più elevate per quasi tutti gli item del questionario sono quelle assegnate agli insegnamenti che fanno capo al CLEAM e al BIEF; al contrario, è il CLEACC il percorso in cui si concentrano le opinioni in media relativamente meno positive rispetto a tutti gli altri CdS triennali (per maggiori dettagli si invita a consultare l’Allegato 3, pagg. 13-22). Per nessun corso di laurea si riscontrano, in ogni caso, punteggi medi di valutazione riferiti ai singoli item del questionario inferiori a 7,2/10.

Per quanto riguarda i programmi afferenti alla Scuola Superiore Universitaria, quelli che ricevono opinioni quasi sempre più favorevoli rispetto ai valori medi globali di Scuola sono M, AFC e CLELI, mentre all’opposto si collocano gli insegnamenti impartiti nell’ambito del percorso DSBA, le cui valutazioni risultano, per il secondo anno consecutivo, mediamente più basse (per maggiori dettagli si veda l’Allegato 3, pagg. 30-42).

Con riferimento a ciascun CdS magistrale i punteggi medi riferiti ai singoli item del questionario non risultano, comunque, mai inferiori a 6,97.

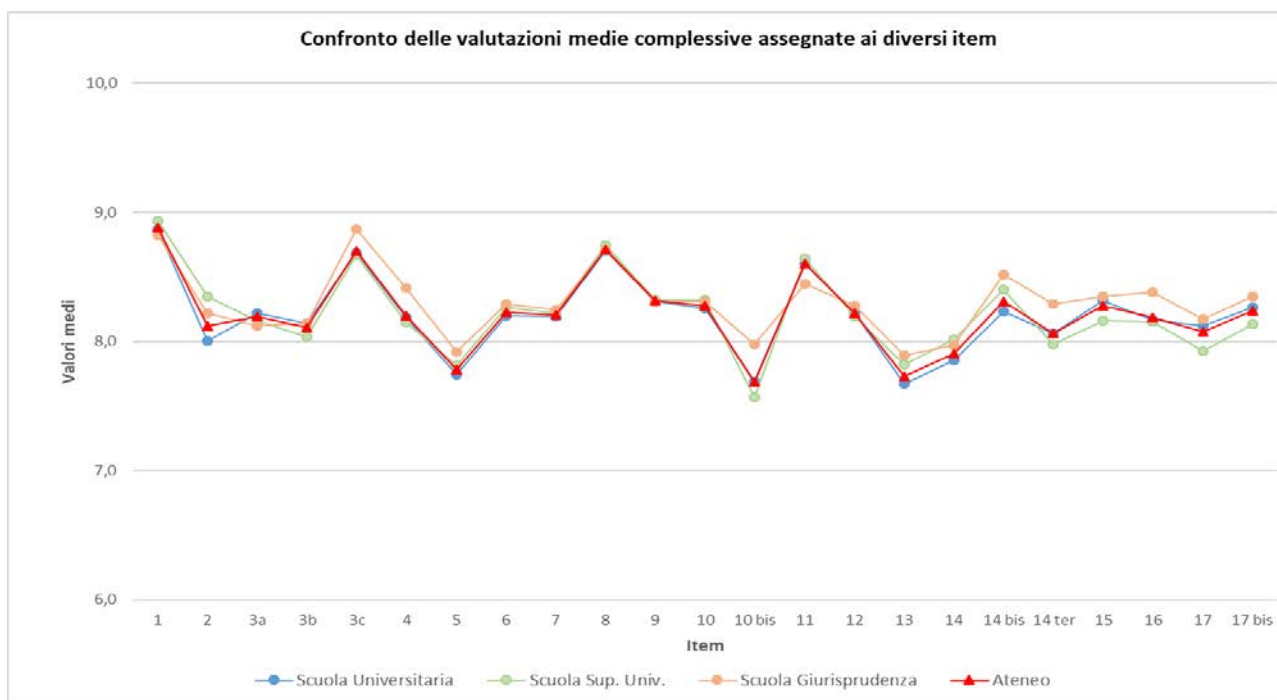
<sup>6</sup> I dati statistici di dettaglio delle opinioni espresse con riferimento alle due survey sono riportati negli Allegati n.3 e 4 alla relazione.

<sup>7</sup> Gli esiti delle valutazioni riconducibili agli studenti non frequentanti sono riepilogati in apposite sezioni dei report aggregati prodotti per ciascun Corso di Studio e pubblicati nell’area pubblica del sito internet di Ateneo riservata al monitoraggio della soddisfazione di studenti e laureandi ([www.unibocconi.it/sondaggi studenti](http://www.unibocconi.it/sondaggi studenti) → Corsi di Studio (I e II livello)).

<sup>8</sup> Unico corso di studio afferente alla Scuola omonima dell’Università.

In merito al CLMG, infine, le opinioni mediamente espresse risultano in ulteriore lieve crescita rispetto alla precedente edizione della survey, dando luogo a punteggi medi che si mantengono sempre al di sopra di 7,8 per tutti gli item.

Fig. 1: valutazione degli insegnamenti - a.a.2021-'22: esiti complessivi per Ateneo e per Scuole



*Decodifica degli item del questionario di valutazione degli insegnamenti*

- 1) Gli orari di svolgimento di lezioni, esercitazioni e altre eventuali attività didattiche sono stati rispettati.
- 2) Le conoscenze preliminari possedute sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti trattati nel corso e previsti dal programma d'esame.
- 3a) Il materiale didattico (indicato e disponibile) è chiaro.
- 3b) Il materiale didattico (indicato e disponibile) è adeguato per lo studio della materia.
- 3c) E' stato utile disporre delle lezioni registrate ai fini dell'apprendimento degli argomenti dell'insegnamento.
- 4) Le modalità d'esame riportate nel syllabus sono state definite in modo chiaro.
- 5) Il carico di studi dell'insegnamento è proporzionato ai crediti ad esso assegnati.
- 6) Il docente stimola l'interesse verso la disciplina.
- 7) Il docente espone gli argomenti in modo chiaro.
- 8) Il docente è disponibile per chiarimenti e spiegazioni.
- 9) Le attività didattiche svolte dal docente sono ben organizzate.
- 10) Il docente ha stimolato l'interazione durante lo svolgimento delle lezioni in presenza o sincrone (nelle modalità consentite dalla piattaforma elettronica utilizzata).
- 10 bis) L'interazione a distanza durante le lezioni è efficace.
- 11) L'insegnamento è stato svolto in maniera coerente con quanto dichiarato sul syllabus e sul sito Web del corso di studio (tenendo conto di eventuali cambiamenti dovuti alla didattica a distanza).
- 12) Le attività didattiche integrative diverse dalle lezioni (esercitazioni, laboratori, lavori di gruppo, etc.), se realizzate, sono state utili all'apprendimento degli argomenti dell'insegnamento.
- 13) L'intervento dei *teaching assistant-tutor* (eventualmente previsti) è stato utile per l'apprendimento degli argomenti dell'insegnamento.
- 14) I *teaching assistant-tutor* (eventualmente previsti) si sono dimostrati preparati e disponibili.
- 14 bis) La piattaforma BlackBoard messa a disposizione della didattica ha funzionato correttamente durante il semestre.
- 14 ter) La piattaforma Blackboard rende l'interazione a distanza con il docente agevole ed efficace.
- 15) La qualità complessiva della didattica è soddisfacente.
- 16) Sono interessato agli argomenti dell'insegnamento.
- 17) Sono complessivamente soddisfatto delle modalità di svolgimento di questo insegnamento.
- 17 bis) L'utilizzo di modalità didattiche online e/o miste è risultato efficace ai fini dell'apprendimento dei contenuti dell'insegnamento.

### 5.3.2.2 Opinioni dei laureandi sull'esperienza universitaria

#### Premessa

Con riguardo alle opinioni espresse dai laureandi, seguendo lo schema in uso da diversi anni, le analisi condotte dal Nucleo sono presentate in due sezioni distinte:

- A. nella prima ci si sofferma sui principali aspetti di valutazione dei programmi formativi (con particolare riguardo a quelli che fanno capo agli indicatori proposti da ANVUR per il monitoraggio annuale dei CdS), mantenendo un approccio più analitico che prevede un esame distinto per Scuola;
- B. nella seconda si fornisce una panoramica sintetica dei giudizi di soddisfazione riferiti ai principali servizi e infrastrutture messi a disposizione degli studenti (esaminati ad un livello aggregato di Ateneo).

#### A. Soddisfazione per i percorsi frequentati

##### Risultati complessivi di Ateneo

Gli esiti delle rilevazioni aventi per oggetto l'esperienza universitaria si confermano positivi nel loro complesso e in linea con quelli della precedente edizione. Escludendo gli item di soddisfazione complessiva (su cui ci si sofferma nel sotto-punto successivo) gli aspetti di valutazione comuni a tutti i cicli formativi che gli studenti in procinto di laurearsi continuano ad apprezzare maggiormente sono: *la preparazione complessivamente fornita dai Corsi di Studio*, con percentuali di rispondenti soddisfatti sempre superiori al 90%<sup>9</sup> nelle tre Scuole (e pari a quasi il 96% tra i laureandi dei CdS triennali – cfr. Tabb. 3-4-5) e *il grado d'integrazione riscontrato tra gli insegnamenti previsti nel piano degli studi* (soprattutto nell'ambito dei CdS triennali, dove si registrano quote di risposte positive superiori all'89%).

Sostanzialmente stabili nel tempo si mantengono le opinioni sul contributo fornito dai CdS allo sviluppo delle principali competenze trasversali che si prevede di trasmettere agli studenti: tra esse continua ad essere indicata, quale soft-skill acquisita in misura minore al termine degli studi, la capacità di comunicazione in forma orale (con una percentuale di risposte affermative pari a poco più del 52% tra gli studenti dei corsi triennali e a poco più del 66% tra gli studenti dei percorsi magistrali - cfr. Allegato 4, pag.5 e 19).

Tab. 3: trend triennale delle valutazioni positive relative agli aspetti di sintesi dei corsi di studio (somma delle risposte % “decisamente sì” e “più sì che no”) – corsi di laurea della Scuola Universitaria

Item Laureandi	Soddisfazione per la preparazione acquisita	Soddisfazione complessiva per il corso di studio	Convinzione della giusta scelta di studi effettuata*
2021	95,9%	92,6%	66,3%
2020	96,7%	93,9%	65,1%
2019	96,8%	93,7%	66,5%

(\*): risposte positive alla domanda “Se potesse tornare indietro si iscriverebbe nuovamente allo stesso Corso di Studio?”

Tab. 4: trend triennale delle valutazioni positive relative agli aspetti di sintesi dei corsi di studio (somma delle risposte % “decisamente sì” e “più sì che no”) – corsi di laurea magistrale della Scuola Superiore Universitaria

Item Laureandi	Soddisfazione per la preparazione acquisita	Soddisfazione complessiva per il corso di studio	Convinzione della giusta scelta di studi effettuata
2020-'21	90,6%	86,7%	64,9%
2019-'20	90,6%	88,8%	67,6%
2018-'19	91,2%	89,7%	67,9%

<sup>9</sup> Come sempre, si considera come quota di soddisfatti la somma di coloro che rispondono “decisamente sì” o “più sì che no” agli item considerati rispetto al totale dei rispondenti.

Tab. 5: trend triennale delle valutazioni positive relative agli aspetti di sintesi dei corsi di studio (somma delle risposte % “decisamente sì” e “più sì che no”) – corso di laurea magistrale in Giurisprudenza (CLMG).

Item Laureandi	Soddisfazione per la preparazione acquisita	Soddisfazione complessiva per il corso di studio	Convinzione della giusta scelta di studi effettuata
2020-'21	92,6%	92,5%	77,3%
2019-'20	93,9%	89,0%	69,9%
2018-'19	95,9%	95,5%	73,3%

### Elementi distintivi ed evidenze specifiche a livello di Scuole e Corsi di Studio

Nell'ambito della Scuola Undergraduate si evidenzia una leggera diminuzione della soddisfazione espressa per i percorsi formativi svolti (con una quota complessiva di risposte positive, riferita a tutti i CdS offerti, pari al 92,6% rispetto a quasi il 94% dell'edizione 2020), mentre si mostra in lieve aumento la percentuale di coloro che si iscriverebbero nuovamente allo stesso CdS in Bocconi (di poco superiore al 66% a livello medio complessivo, rispetto al 65% della precedente rilevazione). Tra i singoli CdS quello che registra la quota maggiore di laureandi che, se potessero tornare indietro, confermerebbero la scelta compiuta è il WBB (con quasi il 79% di risposte in tal senso); all'opposto, i CdS che evidenziano una percentuale maggiore di studenti che farebbero una scelta diversa sono il BESS (che, con il 43% di rispondenti, conferma la tendenza negativa avviata nell'edizione 2020), il BIG (che registra la stessa percentuale, in deciso aumento rispetto a poco meno del 33% della precedente survey) e il CLEF (con il 35,3%, in aumento di 4 punti percentuali rispetto all'edizione 2020 - cfr. Allegato 4, pag. 12).

Avendo riguardo ai percorsi magistrali offerti dalla Scuola Graduate i dati complessivi evidenziano un trend di lieve ma progressiva riduzione della quota di laureandi soddisfatti, che risulta pari all'86,7% rispetto all'88,8% del 2019-'20 e all'89,7% del 2018-'19 (v. dati Tab.4). Analogamente, si osserva un ulteriore calo (dal 67,6% al 64,9%) della percentuale di coloro che si iscriverebbero nuovamente allo stesso percorso in Bocconi. La motivazione più frequentemente indicata dai laureandi che farebbero una scelta differente (con oltre il 31% di risposte) si conferma essere l'aspettativa disattesa. Con riferimento ai singoli CdS, la quota più elevata di coloro che ripeterebbero la scelta compiuta si riscontra nell'ambito di Cyber (86%), mentre i percorsi ai quali i laureandi si riscriverebbero in percentuale minore (55-56%) risultano essere Finanza e, ancora una volta, Management (cfr. All.4, pag. 29).

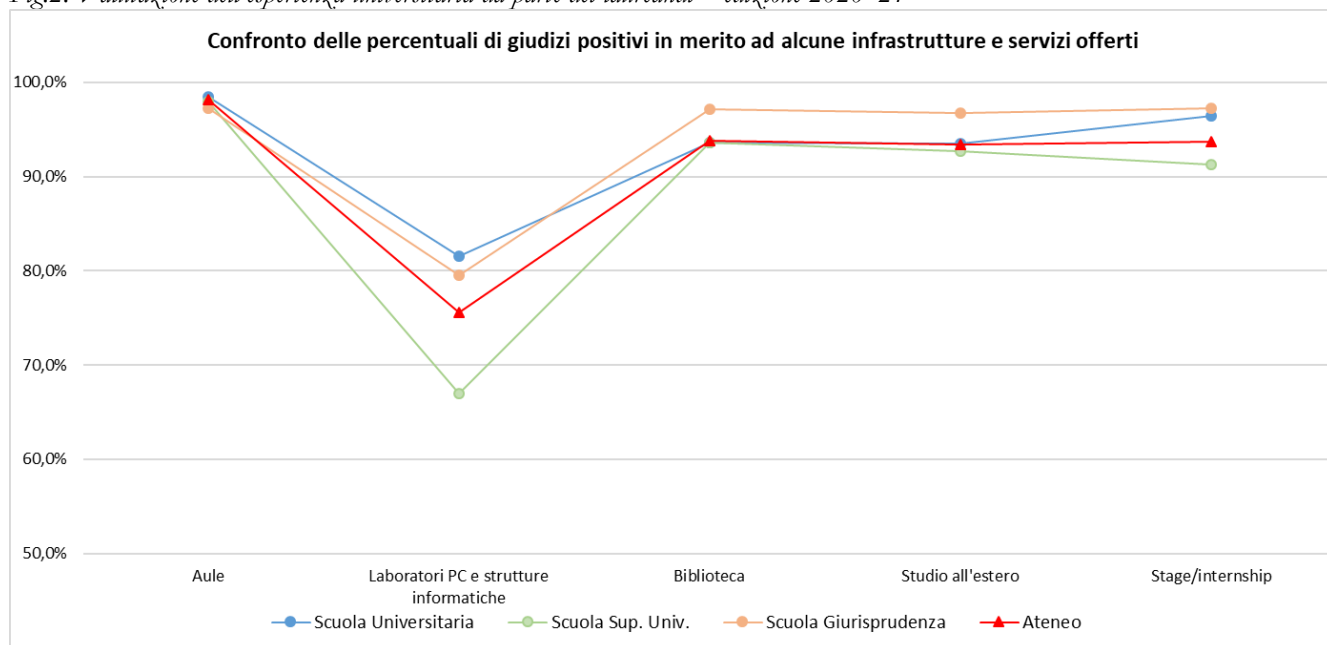
Con riferimento al CLMG, la quota dei laureandi che si dichiarano decisamente o abbastanza soddisfatti del percorso svolto risale al 92,5% (rispetto all'89% registrato nella survey 2019-'20), riavvicinandosi così ai valori espressi nell'edizione 2018-'19 (in cui i laureandi soddisfatti erano stati il 95%); ancora più marcato è l'incremento (dal 70% al 77%) della percentuale di coloro che, se potessero tornare indietro, si iscriverebbero nuovamente allo stesso CdS in Bocconi (v. dati Tab.5).

### **B. Soddisfazione sulle infrastrutture e i principali servizi offerti agli studenti**

A conferma di una tendenza che si mostra stabile nel corso degli anni, anche l'edizione in esame della survey indirizzata ai laureandi fa emergere la presenza di opinioni mediamente molto positive sulle dotazioni e le infrastrutture che l'Ateneo mette a disposizione dei CdS e dei suoi studenti. Dai dati riepilogati nel grafico della Fig.2, si può osservare che si mantiene molto elevata la quota dei laureandi che considerano adeguate le aule in cui si svolgono le lezioni (superiore al 98% come dato aggregato di tutte le Scuole) e su un livello solo leggermente più basso si colloca la soddisfazione per i servizi offerti dalla Biblioteca di Ateneo (considerati adeguati da oltre il 93% dei laureandi di tutti i CdS - 97% se si considerano solo i laureandi del CLMG).

Non altrettanto generalizzato, ma comunque ampio, risulta l'apprezzamento per i laboratori e le attrezzature informatiche messi a disposizione dall'Università, che sono giudicati numericamente adeguati da oltre l'81% del totale dei rispondenti che hanno dichiarato di averli utilizzati (in leggero aumento rispetto ai valori della precedente rilevazione), anche se le percezioni non sono omogenee in tutti i cicli formativi se si considera che la percentuale si riduce al 67% tra gli studenti dei percorsi magistrali della Scuola Superiore Universitaria.

Fig.2: Valutazione dell'esperienza universitaria da parte dei laureandi – edizione 2020-'21



Avendo riguardo alle principali opportunità e ai servizi offerti durante il percorso universitario, la soddisfazione per le *esperienze di stage* o di *studio all'estero* svolte continua a essere molto elevata in tutti i cicli formativi (le percentuali complessive di opinioni favorevoli risultano, in entrambi i casi, superiori al 93%, con minime variazioni rinvenibili a livello delle singole Scuole). In modo decisamente positivo sono valutati anche il sostegno e l'assistenza forniti dalle unità organizzative incaricate di gestire tali iniziative (rispettivamente ufficio *International Relations* e ufficio *Stage*), così come i servizi erogati dal Career Service dell'Università (con punteggi medi aggregati che risultano sempre superiori a 7,6 su 10 e si mostrano leggermente in calo solo nell'ambito dei percorsi della Scuola Superiore Universitaria – v. dati Tab.6a).

Da ultimo, è opportuno segnalare la conferma della formulazione di opinioni largamente favorevoli anche in merito ai principali servizi erogati dalla Direzione *Students* dell'Università in materia di diritto allo studio (v. Tab.6b): le valutazioni medie globali assegnate al sostegno ricevuto per l'accesso alle borse di studio e alle altre agevolazioni economiche previste, così come ai servizi di ristorazione e al servizio di *housing*, oscillano infatti in un intervallo compreso tra 7,56 e 7,83 (con valori che, se si eccettua l'ultimo servizio richiamato, risultano in aumento rispetto alla precedente rilevazione per tutti i cicli formativi).

Tab. 6a: Valutazione dell'esperienza universitaria da parte dei laureandi – edizione 2020-'21 – confronto temporale dei valori medi assegnati ad alcuni servizi di supporto offerti (scala valori 1-10)

Livello di riferimento	Ufficio Rel. Internazionali		Ufficio Stage		Career Service		
	Edizione	2020-'21	2019-'20	2020-'21	2019-'20	2020-'21	2019-'20
Scuola Universitaria		7,61	7,47	8,10	7,93	7,88	7,80
Scuola Sup. Universitaria		7,66	7,89	7,74	8,42	7,99	8,01
Scuola Giurisprudenza		7,69	7,51	8,59	8,05	8,59	7,97
<b>Ateneo</b>		<b>7,65</b>	<b>7,66</b>	<b>7,87</b>	<b>7,94</b>	<b>7,98</b>	<b>7,92</b>

Tab. 6b: Valutazione dell'esperienza universitaria da parte dei laureandi – edizione 2020-'21 – confronto dei valori medi assegnati ai servizi offerti in materia di diritto allo studio (scala valori 1-10)

Livello di riferimento	Supporto per borse di studio e altre agevolazioni		Servizi di Ristorazione		Servizio Housing		
	Edizione	2020-'21	2019-'20	2020-'21	2019-'20	2020-'21	2019-'20
Scuola Universitaria		7,47	7,47	7,87	7,29	7,45	7,79
Scuola Superiore Universitaria		8,02	7,84	7,73	7,48	7,68	7,83
Scuola Giurisprudenza		8,22	7,92	8,01	7,42	7,93	7,45
<b>Ateneo</b>		<b>7,74</b>	<b>7,65</b>	<b>7,83</b>	<b>7,38</b>	<b>7,56</b>	<b>7,80</b>

### 5.3.3 Aspetti critici evidenziati dalle rilevazioni

Dall'analisi dell'insieme delle opinioni espresse dagli studenti sulla didattica erogata si ricava, anche per l'a.a. 2021-'22, la totale assenza di elementi di criticità a livello aggregato sia di Scuola sia di CdS: in alcun caso si evidenziano, infatti, valutazioni medie inferiori alla soglia 5 (che corrisponde alla metà del punteggio massimo previsto in base alla scala utilizzata), mentre il valore più basso assegnato ad un singolo item del questionario (considerando tutti i CdS erogati) è pari a 6,97.

Se si guarda ai singoli insegnamenti impartiti sono stati, invece, riscontrati complessivamente 28 casi di "criticità"<sup>10</sup> su 1.165 classi di insegnamento valutate per i 24 CdS attivi (di cui si dirà nel successivo par. 5.5).

Positivo è anche il quadro che si presenta sul fronte delle valutazioni assegnate dai laureandi della coorte 2020-'21, dalle quali emerge che non vi sono situazioni di reale insoddisfazione per i percorsi formativi svolti e per l'esperienza maturata, anche se per alcuni CdS si evidenziano (o permangono) aree di attenzione relative ad ambiti specifici (che saranno approfondite nel successivo par.5.5).

## 5.4 Utilizzo dei risultati delle rilevazioni

### 5.4.1 Diffusione e pubblicizzazione delle evidenze raccolte

Sul fronte della trasmissione e divulgazione degli esiti delle rilevazioni delle opinioni di studenti e laureandi nel periodo sotto osservazione non sono subentrate variazioni rispetto al sistema complessivo illustrato nella precedente relazione annuale (a cui si fa rinvio per ogni dettaglio).

In questa sede ci si limita, pertanto, a richiamare schematicamente (nella tabella di riepilogo che segue) i principali destinatari dell'insieme di rapporti statistici e *dashboard* che vengono elaborati con riferimento ai risultati delle due rilevazioni e che il Presidio di Qualità provvede a trasmettere agli organi di Ateneo deputati alla loro analisi oltre che a pubblicare o rendere disponibili nelle diverse sedi previste (in base al livello di accessibilità definito per ciascun tipo di report). Lo schema evidenzia come entrambe le survey si caratterizzano per un elevato grado di condivisione e di trasparenza dei dati e delle evidenze raccolte.

Tab. 7: schema di riepilogo del sistema di trasmissione e condivisione dei risultati delle rilevazioni svolte

Rilevazione	Tipo di report/dashboard	Destinatari	Organi coinvolti nell'analisi/discussione	Sede di pubblicazione
Opinioni studenti su singoli insegnamenti	Dati statistici di dettaglio relativi ai singoli insegnamenti/classi d'insegnamento	Docenti responsabili di insegnamento/ classe	CERVD ( <i>Comitato per l'Esame dei Risultati della Valutazione della Didattica</i> )	Pagine web dei Corsi di Studio (accesso pubblico)*
	Dati statistici di dettaglio relativi a tutti gli insegnamenti direttamente afferenti a un CdS	Direttori di CdS Componenti CPDS	Comitati di CdS	Repository interno di Ateneo (accessibile con apposite credenziali)
	Dati statistici di dettaglio relativi a tutti gli insegnamenti afferenti a un Dipartimento	Direttori di Dipartimento	CERVD	
	Dati statistici di dettaglio relativi a tutti gli insegnamenti afferenti a ciascuna Scuola	Dean delle Scuole Nucleo di Valutazione	CERVD	
	Sintesi delle valutazioni assegnate all'insieme degli insegnamenti direttamente afferenti a un CdS	Direttori e Gruppi di AQ dei CdS	Comitati di CdS	
	Sintesi delle valutazioni assegnate all'insieme degli insegnamenti afferenti a una determinata Scuola	Dean delle Scuole Direttori di CdS	Consigli di Scuola	Area AQ del sito web di Ateneo (accesso pubblico)

<sup>10</sup> Si fa presente che per i singoli insegnamenti le situazioni di criticità sono identificate sulla base del punteggio assunto, inferiore ad una soglia prestabilita (attualmente pari a 6 su una scala da 1 a 10), da due indici sintetici di performance (noti con gli acronimi ID e IC) che tengono conto delle risposte fornite a specifici sotto-insiemi di item del questionario considerati particolarmente significativi per misurare, rispettivamente, il grado di soddisfazione maturato con riguardo all'azione didattica svolta dai docenti e all'insegnamento nel suo insieme.



Tab. 7 (segue)

Rilevazione	Tipo di report/dashboard	Destinatari	Organi coinvolti nell'analisi/discussione	Sede di pubblicazione
<b>Opinioni laureandi su esperienza universitaria</b>	Dati statistici delle valutazioni assegnate ai singoli CdS	Direttori e Gruppi di AQ dei CdS Componenti CPDS	Comitati di CdS	Pagine web dei Corsi di Studio (accesso pubblico)
	Sintesi delle valutazioni assegnate ai CdS afferenti a ciascuna Scuola	Dean delle Scuole Nucleo di Valutazione	Consigli di Scuola	Area AQ del sito web di Ateneo (accesso pubblico)

(\*): per ciascun insegnamento è pubblicato uno schema grafico in cui sono riportati unicamente i punteggi di sintesi (“mediane”) delle valutazioni assegnate a ciascun item del questionario senza l’indicazione dei nominativi dei docenti oggetto di valutazione.

### 5.4.2 Processo di presa in carico dei risultati

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

- a. Esame e individuazione, a cura di un’apposita commissione interna (*Comitato per l’Esame dei Risultati della Valutazione della Didattica - CERVD*<sup>11</sup>), di provvedimenti volti a sanare situazioni di criticità inerenti specifici insegnamenti (o docenti) emerse nell’ambito delle rilevazioni delle opinioni degli studenti frequentanti sulla didattica impartita.
- b. Definizione di iniziative riguardanti i CdS nel loro insieme o singole componenti della loro offerta formativa, promosse dai rispettivi direttori e gruppi di AQ o avanzate in sede di Comitato di CdS anche in risposta a specifiche segnalazioni provenienti dalle CPDS.
- c. Individuazione, da parte dei Dean delle Scuole in accordo con le strutture amministrative competenti, di azioni di più ampia portata aventi ad oggetto aspetti generali di organizzazione e gestione delle attività formative, così come quelli di carattere infrastrutturale o relativi ai servizi di supporto alla didattica, che traggono origine da vari input informativi (non solo gli esiti delle rilevazioni condotte presso gli studenti e i laureandi dei CdS ma anche gli spunti e le indicazioni provenienti dai diversi attori coinvolti nell’AQ della didattica, con particolare riferimento alle CPDS).

a) In merito al primo ambito di interventi, si segnala che da anni è in vigore una procedura che prevede che i docenti responsabili delle classi d’insegnamento in cui sono state riscontrate criticità in termini di valutazioni espresse dagli studenti predispongano delle specifiche note di commento, contenenti spiegazioni e interpretazioni in merito alle opinioni insoddisfacenti ricevute, nonché l’indicazione degli interventi previsti per eliminare i problemi o le disfunzioni che le hanno generate con riferimento alle successive edizioni degli insegnamenti. Queste note di feedback, insieme ad altri elementi informativi (che includono, in particolare, le performance didattiche registrate negli anni precedenti e le valutazioni di merito fornite dai direttori dei CdS di riferimento) sono presi in esame dal Comitato CERVD al termine di ogni semestre didattico per definire i provvedimenti più opportuni da adottare<sup>12</sup>.

Avendo riguardo agli esiti delle rilevazioni condotte nell’a.a. 2021-’22, come si è accennato nel par. 5.3.3 sono state formalmente riscontrate 28 situazioni individuali di criticità nell’ambito della totalità degli insegnamenti impartiti nei 24 CdS attivi; di esse, 12 non sono state prese in considerazione in quanto derivanti da un numero di questionari validamente compilati inferiore alla soglia minima ritenuta significativa (attualmente fissata a 10), mentre per le restanti 16 il Nucleo ha potuto appurare che sono stati adottati i seguenti tipi di interventi:

- con riferimento a 7 casi, in considerazione del carattere del tutto episodico delle valutazioni insoddisfacenti espresse, il CERVD si è limitato a esortare i docenti interessati a curare maggiormente

<sup>11</sup> Organo composto dai soggetti che hanno le responsabilità principali in tema di programmazione e gestione delle attività formative dell’Ateneo (ossia i Direttori delle Scuole universitarie, per quanto riguarda la gestione dei CdS, e i Direttori dei Dipartimenti, per quel che concerne il processo di allocazione dei docenti ai singoli insegnamenti) e coordinato dal Presidente del Presidio di Qualità.

<sup>12</sup> Per maggiori dettagli sul funzionamento di questo processo si rinvia alla *Procedura per la verifica e il follow-up dei risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti sulla didattica* (consultabile sul sito web di Ateneo, alla seguente pagina: [www.unibocconi.it/qa](http://www.unibocconi.it/qa)).

il proprio apporto didattico (ad esempio, dedicando più tempo e attenzione alla preparazione delle lezioni e/o dei materiali didattici o rivedendo l'approccio con l'aula o il metodo d'insegnamento);

- per 3 casi è stata avviata una revisione sostanziale della struttura e del contenuto degli insegnamenti interessati dalle valutazioni insoddisfacenti;
- nei confronti di 6 docenti, la rilevanza e/o la reiterazione dei problemi riscontrati ha indotto il CERVD a rivedere i loro impegni didattici (ad esempio, spostandoli su altri insegnamenti o attività) o, nei casi in cui il rapporto contrattuale in essere lo consentiva, a decidere di non rinnovare l'incarico d'insegnamento per gli anni successivi.

**b)** Con riguardo alla seconda categoria di interventi, sviluppati direttamente dalle direzioni dei CdS o dai docenti che vi insegnano per gli aspetti di rispettiva competenza, è opportuno rammentare che quelli che traggono origine dalle rilevazioni delle opinioni di studenti e laureandi, quando non rientrano nelle casistiche di pertinenza del CERVD sopra richiamate, vengono generalmente esaminati e discussi nell'ambito dei Comitati di CdS, tenendo conto anche di eventuali segnalazioni aggiuntive espresse dalle CPDS di riferimento. Di questi interventi (così come di quelli di cui al successivo pt.c) il Presidio di Qualità ha, da alcuni anni, un controllo puntuale seguendone lo sviluppo attraverso l'alimentazione di un'apposita dashboard con la quale viene monitorato l'andamento di ciascuna azione avviata e l'esito in termini di effettivo completamento e di risultati concreti ottenuti. Tra le iniziative del tipo b) definite dai CdS nel corso del 2022 si ritiene opportuno richiamare, quali più esemplificative, le tre seguenti:

- l'impegno della direzione del percorso magistrale ACME a tenere sotto attenzione l'indicatore iC18 (percentuale di laureandi che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studio) attivando anche momenti sistematici di dialogo con gli studenti per comprendere in che modo migliorare gli aspetti del CdS che vengono ritenuti al di sotto delle aspettative o comunque tali da incidere negativamente sulle valutazioni assegnate;
- la decisione del Comitato del CdS FINANCE di recepire l'indicazione formulata dal gruppo di riesame, nei commenti alla Scheda SMA 2022, di approfondire le ragioni alla base del calo dell'indicatore iC25 (quota di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS) contattando direttamente gli alumni che svolgevano il ruolo di rappresentanti degli studenti della coorte a cui si riferisce la survey dalla quale è emerso il peggioramento dell'indice;
- la scelta del gruppo di riesame del corso magistrale DSBA (successivamente ratificata dal Comitato del CdS) di inserire, nell'ambito del rapporto di riesame ciclico approvato nel mese di dicembre 2022, un obiettivo riguardante l'aumento della quota di laureandi soddisfatti del CdS, come reazione alla notevole riduzione del valore dell'indicatore iC18 riscontrata nell'ultima rilevazione svolta (2021), da realizzarsi attraverso un'analisi dettagliata dei dati raccolti dalla survey sulla soddisfazione dei laureati a un anno dalla laurea, accompagnata da un focus specifico sugli studenti in procinto di laurearsi, da cui desumere elementi informativi più chiari che spieghino il fenomeno emerso e consentano di intervenire con misure ad hoc.

**c)** In relazione al terzo tipo di azioni, nel periodo sotto osservazione le tre Scuole Universitarie - e l'Ateneo più in generale - non hanno previsto lo sviluppo di interventi aggiuntivi rispetto a quelli definiti un paio di anni orsono per andare incontro alle richieste di incremento degli spazi disponibili per lo studio individuale o a piccoli gruppi (avanzate dagli studenti in più sedi e veicolate anche da alcune CPDS) e consistenti nella decisione di destinare a questo tipo di utilizzo apposite aree che saranno ricavate dalla ristrutturazione in corso di alcuni edifici dell'Ateneo.

Se si esclude, del resto, il tema - comunque rilevante - degli spazi per gli studenti, nel corso dell'ultimo anno non sono stati segnalati dalle CPDS, né sono emersi dalle principali rilevazioni svolte, particolari problemi o disfunzioni di tipo infrastrutturale, organizzativo o inerenti ai servizi offerti che rendessero necessaria l'adozione di specifici provvedimenti da parte dell'Ateneo.

Da ultimo, è sempre opportuno menzionare, quale rilevante modalità di utilizzo dei risultati raccolti attraverso le survey svolte, il loro collegamento al sistema di incentivazione del corpo docente. Le valutazioni espresse dagli studenti frequentanti sulla didattica costituiscono, infatti, da molti anni uno degli elementi di performance presi in considerazione per l'attribuzione ai docenti di riconoscimenti sia di tipo formale sia di

natura economica<sup>13</sup>. L'adozione di questi meccanismi costituisce, come più volte sottolineato dal Nucleo, un'importante attestazione dell'ampio credito assegnato dai vertici accademici alle opinioni degli studenti, il cui ascolto è ritenuto fondamentale nell'assunzione delle decisioni inerenti non solo agli aspetti organizzativi e di contenuto delle attività formative ma anche, nei limiti del possibile, alle carriere e alle politiche retributive della faculty.

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

Di seguito si riportano gli aspetti emergenti dai dati e dalle analisi riportate nelle precedenti sezioni della relazione che possono essere identificati come punti di forza o di relativa debolezza del processo di rilevazione delle opinioni degli studenti e dei laureandi. Con riferimento a questi ultimi il Nucleo di Valutazione, come sempre, invita i responsabili delle aree interessate e, in senso più ampio, gli organi di governo accademico a prestarvi adeguata attenzione, attivando o proseguendo tutte le azioni utili a permettere il loro superamento e, più in generale, a favorire il miglioramento continuo dei processi e dei risultati realizzati in ambito formativo.

### A. Procedure e modalità di rilevazione

Con riferimento all'organizzazione e gestione delle rilevazioni, il Nucleo ritiene che il principale punto di forza - sostanzialmente immutato nel tempo - risieda nei meccanismi consolidati di erogazione delle survey e di elaborazione e diffusione delle opinioni raccolte, che si caratterizzano per la loro comprovata affidabilità e accuratezza, consentendo di mettere a disposizione di tutti i soggetti e gli organi incaricati di gestire i processi formativi all'interno dell'Università, in tempi rapidi, una base informativa ampia e articolata, che risulta essenziale per una compiuta analisi ed un utilizzo efficace delle evidenze acquisite.

Quanto ai punti di debolezza, l'unico aspetto da segnalare in questo ambito è il perdurare, anche per l'anno accademico in esame, di una non elevata partecipazione degli studenti alla rilevazione avente ad oggetto la didattica impartita negli insegnamenti (come rimarcato nel precedente par. 5.3.1). Le iniziative promosse dal Presidio di Qualità di Ateneo per sensibilizzare gli studenti sull'importanza e l'utilità di esprimere le proprie opinioni attraverso i questionari (che il Nucleo aveva richiamato nella relazione dello scorso anno<sup>14</sup>), unitamente al ripristino della procedura (interrotta durante la pandemia) che prevede la compilazione di questi ultimi durante lo svolgimento delle lezioni, in un momento prescelto dagli stessi docenti, non hanno dunque sortito l'effetto auspicato di riportare i tassi di compilazione a livelli almeno prossimi a quelli pre-Covid (quando le percentuali di questionari compilati si mantenevano intorno al 60%).

A tal riguardo, il Nucleo di Valutazione ritiene comunque opportuno anticipare che, dopo aver constatato il permanere di tassi di *redemption* non soddisfacenti, il Presidio di Qualità, anche a valle di una consultazione che ha coinvolto i componenti docenti e studenti dei Consigli delle tre Scuole interessate, ha deciso di reintrodurre, a partire dall'a.a. 2022-'23, una misura fortemente incentivante (già utilizzata in alcune edizioni passate della rilevazione) che consiste nell'inibire l'utilizzo delle principali funzionalità dell'Agenda elettronica yoU@B<sup>15</sup> agli studenti che non provvedono a compilare i questionari ad essi assegnati nei tempi previsti. Inoltre, quale intervento di sensibilizzazione aggiuntivo rispetto a quelli sviluppati negli anni precedenti, il Presidio ha anche organizzato la realizzazione di un breve videomessaggio, a cura del Rettore e del rappresentante degli studenti

---

<sup>13</sup> In quest'ultima categoria rientrano, in particolare, l'istituto dei c.d. "premi per l'eccellenza didattica" e il criterio che stabilisce che la componente variabile della retribuzione assegnata ai professori e ricercatori di ruolo sia determinata in funzione delle performance dimostrate in ambito didattico oltre che sul fronte scientifico ed istituzionale. I dettagli relativi alla composizione e all'applicazione di tali forme di incentivazione sono contenuti nella procedura interna "Meccanismi di valutazione e incentivazione dell'attività didattica" a cui si rimanda ([www.unibocconi.it/qa](http://www.unibocconi.it/qa)).

<sup>14</sup> Tra le quali è opportuno menzionare un più ampio coinvolgimento delle rappresentanze studentesche negli organi collegiali per veicolare, attraverso i canali di comunicazione da essi maggiormente utilizzati (come *Instagram*, *Facebook* e *WhatsApp*), messaggi miranti a ricordare come l'Ateneo tenga in considerazione le opinioni e i suggerimenti espressi dagli studenti per migliorare le modalità di organizzazione e svolgimento delle attività didattiche.

<sup>15</sup> Un'applicazione essenziale, con la quale ogni studente può gestire una serie di attività ed eventi collegati alla propria carriera universitaria (dalla consultazione degli orari delle lezioni alla prenotazione degli esami e della sessione di laurea) oltre che consultare tutte le comunicazioni rilevanti provenienti dalla direzione del Corso di Studio e/o dai diversi uffici amministrativi.

nel Consiglio di Amministrazione, attraverso il quale presentare lo scopo della survey e le ragioni che rendono importante un'ampia e convinta partecipazione della popolazione studentesca.

Nella relazione del prossimo anno il Nucleo darà conto degli effetti prodotti da tali misure (che, stando ai risultati registrati nelle prime rilevazioni svolte nell'anno accademico attualmente in corso, sono molto incoraggianti).

## **B. Risultati delle rilevazioni**

Come osservato nelle pagine precedenti, sia la rilevazione sulla didattica erogata sia quella rivolta ai laureandi hanno evidenziato risultati che si confermano largamente soddisfacenti nel loro insieme. Nel dettaglio, gli aspetti sui quali si sono concentrate – anche nelle edizioni in esame – le opinioni più favorevoli degli studenti di tutti i cicli di studio e che, dunque, costituiscono punti di forza comuni e stabili dell'intera offerta formativa dell'Ateneo sono:

1. l'adeguatezza delle infrastrutture messe a disposizione e, in particolare, delle aule in cui si svolgono le lezioni (con percentuali di laureandi soddisfatti che risultano sempre superiori al 97% nell'ambito di qualsiasi Scuola);
2. il rispetto degli orari di svolgimento delle attività didattiche (item che ottiene un punteggio medio complessivo di valutazione pari a 8,88 su 10, in linea con il dato della precedente survey);
3. la disponibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni (con un punteggio medio globale di 8,72, in ulteriore aumento rispetto a 8,64 della rilevazione 2020-'21);
4. la conduzione degli insegnamenti in modo coerente con quanto dichiarato sul sito web dei Corsi di Studio (con un punteggio medio complessivo pari a 8,60 rispetto a 8,54 dell'a.a. 2020-'21);
5. l'utilizzo di una didattica strutturata in modo attivo, attraverso il ricorso diffuso a lavori di gruppo, analisi/discussione di casi e altre attività partecipative (che risulta apprezzata da oltre l'87% dei laureandi dei percorsi magistrali biennali e di Giurisprudenza – in linea con i valori della precedente rilevazione);
6. le opportunità di studio all'estero e/o di stage offerte agli studenti (con percentuali di laureandi soddisfatti che risultano sempre superiori al 91% nell'ambito di qualsiasi Scuola);
7. il livello di preparazione acquisito al termine dei percorsi formativi (con una percentuale complessiva di laureandi soddisfatti superiore al 90%, in linea con i dati della precedente survey).

Altri fattori particolarmente positivi rilevati nell'ambito di specifici corsi o insiemi di corsi di studio sono:

1. la percezione dello sviluppo di abilità organizzative durante il percorso formativo (una competenza trasversale ritenuta acquisita da circa il 94% dei laureandi dei corsi magistrali biennali e da quasi il 97% di quelli del Corso magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza);
2. l'attività di elaborazione della tesi di laurea, con particolare riferimento alla supervisione e all'assistenza ricevute durante lo svolgimento di questa attività (aspetto apprezzato da oltre l'87% dei laureandi del CLMG).

Volgendo l'attenzione ai possibili punti di debolezza collegati agli esiti delle rilevazioni, dopo aver accertato l'assenza di situazioni classificabili come effettive criticità relativamente alle attività didattiche svolte e ai servizi di supporto offerti in tutti i corsi di studio, il Nucleo ha identificato – nell'ambito della survey indirizzata ai laureandi – le seguenti evidenze di soddisfazione in consistente calo in un'ottica temporale o di permanenza di un andamento non favorevole delle opinioni espresse:

1. laureandi dei CdS BIG, FIN e DSBA che ritengono di aver effettuato la scelta di studi appropriata (la cui quota si riduce, nell'ordine, dal 66% al 56,7%, dal 70% al 56% e da quasi l'83% al 67,3%);
2. laureandi dei programmi BESS, CLEAM e Management che, se potessero tornare indietro, si iscriverebbero ad altri Corsi di Studio (con quote comprese tra il 31% e il 37%);
3. diffusa percezione (condivisa da quasi il 48% dei laureandi rispondenti di tutti i CdS triennali) che i percorsi frequentati non contribuiscano in modo rilevante allo sviluppo di abilità comunicative orali.

Con riferimento a quanto richiamato in questi ultimi due punti è opportuno precisare che non si tratta di novità ma di fenomeni che si ripetono con intensità più o meno analoga nel corso degli ultimi anni e sui quali il Nucleo si è già soffermato, nelle precedenti relazioni, per:

- segnalare l'avvenuta pianificazione da parte dei vertici accademici di iniziative che vanno nella direzione di rimuovere alcune delle cause ritenute alla base delle manifestazioni di opinioni non particolarmente confortanti relative ai CdS CLEAM e Management e al tema dell'acquisizione delle abilità di comunicazione orale (cfr. relazione 2020);
- spiegare le ragioni che, più recentemente, hanno fatto emergere la presenza di porzioni non trascurabili di laureandi BESS insoddisfatti per la scelta compiuta e richiamare le iniziative avviate dalla direzione di questo CdS al fine di contrastare tale tendenza (cfr. relazione 2021), i cui effetti sulle valutazioni espresse al termine del percorso formativo si potranno vedere soltanto nei prossimi anni.

In merito ai casi “nuovi” indicati al pt.1 precedente, si è già accennato più sopra (par. 5.4.2 pt.b) alle iniziative adottate dai CdS FIN e DSBA per approfondire le motivazioni alla base dell'improvviso calo della quota di laureandi soddisfatti e per valutare, a valle delle ulteriori informazioni acquisite, gli interventi più opportuni da adottare. Riguardo, infine, alla situazione riscontrata nell'ambito del BIG, nel rapporto di riesame ciclico di questo Corso (approvato dal Comitato del CdS nel mese di ottobre 2022) è chiaramente indicato l'impegno della direzione a monitorare attentamente il futuro andamento dell'indicatore iC18, la cui riduzione, oltre a risultare anomala rispetto ai valori registrati nelle precedenti rilevazioni, è apparsa sorprendente a confronto con l'altro indice di soddisfazione (iC25), che invece si è mantenuto su livelli decisamente elevati (oltre 86% di risposte positive).

Il Nucleo di Valutazione considera in modo molto positivo la tempestività con cui gli organi di AQ di tali CdS si sono attivati e il corretto approccio mostrato nel prendere in carico gli input derivanti dalle rilevazioni delle opinioni dei laureandi. In chiave prospettica, invita il Presidio di Qualità a tenerlo aggiornato sugli sviluppi che faranno seguito agli approfondimenti avviati.

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

Con riferimento al *follow-up* degli esiti delle rilevazioni, alla luce delle prassi rilevate e delle evidenze concrete richiamate nelle pagine precedenti il Nucleo ritiene di poter confermare come l'Università e i CdS nel loro insieme abbiano messo a punto e applichino in modo efficace un sistema di presa in carico e utilizzo delle opinioni e segnalazioni raccolte dagli studenti che ha tra i suoi punti di forza principali:

- un'analisi accurata degli elementi di attenzione emergenti dalle survey, condotta a tutti i livelli di competenza previsti, a cui fa seguito - ove ritenuto necessario - la definizione e lo sviluppo di specifiche azioni migliorative inerenti alla didattica in senso stretto o agli aspetti organizzativi, infrastrutturali e di supporto agli studenti;
- la tempestività con cui vengono affrontati i problemi o le disfunzioni rilevati, avendo riguardo sia alle decisioni assunte in merito ai singoli docenti nell'ambito del CERVD sia alle iniziative adottate dai singoli Corsi di Studio per dar seguito alle indicazioni più rilevanti desumibili dai questionari di valutazione (come riportato, in modo esemplificativo, nel par. 5.4.2).
- l'inserimento di specifici indicatori desunti dai risultati delle rilevazioni svolte tra gli elementi di input su cui si basano i meccanismi di incentivazione e premialità previsti per il corpo docente, che costituisce probabilmente l'utilizzo più significativo che l'Ateneo fa delle opinioni espresse dagli studenti.

Relativamente a questo ambito il Nucleo non rinviene la presenza di aspetti di debolezza.

## 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, sulla base dall'analisi dei vari aspetti presi in esame all'interno del rapporto e dalle corrispondenti considerazioni già formulate nelle sezioni pertinenti, ritiene opportuno rivolgere all'Ateneo alcuni inviti e segnalazioni, da indirizzare agli organi di governo accademici o a determinati attori del sistema di AQ interno.

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 *“proseguire nel percorso di revisione del sistema di AQ così da completare la messa a punto della documentazione di AQ relativa alla Terza Missione”*.

A distanza di un anno il Nucleo riscontra con apprezzamento che:

- È stato completato il processo di aggiornamento, in specifiche schede, delle informazioni di riepilogo relative a ciascuna iniziativa di TM riconosciuta come rilevante e prioritaria in considerazione degli obiettivi previsti in tale ambito dal Piano Strategico 2021-'25, verificando gli indicatori atti a monitorarne i risultati e, ove possibile, a misurarne l'impatto, in modo da consentire un maggiore controllo centralizzato delle performance conseguite e del grado di realizzazione dei target strategici fissati.
- La “Cabina di Regia” ha definito un cronoprogramma delle attività di adeguamento del sistema di AQ (di carattere procedurale, organizzativo e documentale) e, in seguito alle analisi completate nel 2022, ha fornito al Presidio le seguenti proposte di modifica e/o integrazione al sistema:
  1. Costituzione di un organismo di raccordo tra gli organi di governo apicali e gli organi centrali di AQ (Nucleo e Presidio), con la funzione di assicurare uno stretto coordinamento tra l'attività di pianificazione strategica dell'Università e l'attuazione dei processi di AQ all'interno della stessa;
  2. Predisposizione di un documento di descrizione dell'architettura del sistema di AQ, che illustri in modo chiaro gli elementi principali che caratterizzano il sistema di AQ dell'Università, i suoi aspetti organizzativi e di governance, nonché l'elencazione e la descrizione delle funzioni espletate dai principali organi e strutture coinvolti, a tutti i livelli, nella gestione dei relativi processi.
  3. Previsione dell'inserimento di una rappresentanza studentesca all'interno del Nucleo di Valutazione e del PQA, previo adattamento dei rispettivi regolamenti interni (e, relativamente al Nucleo, anche di una modifica dello Statuto di Ateneo, che ne disciplina la composizione);
  4. Aggiornamento e integrazione delle Politiche per la qualità relative alla didattica, alla ricerca e alla terza missione;
  5. Estensione del sistema di linee guida interne predisposto dal PQA in modo da includervi anche processi di AQ finora non interessati da una regolamentazione formale (come l'istituzione e la revisione dei CdS, il monitoraggio annuale dei CdS, l'attività delle CPDS), pur essendo comunque

adeguatamente presidiati assicurando il rispetto rigoroso delle indicazioni e delle linee guida di matrice esterna (CUN, ANVUR).

Le proposte della “Cabina di Regia” sono state elaborate e fatte proprie dal Presidio di Qualità in scadenza e trasmesse a quello attuale, che le ha accolte provvedendo all’aggiornamento della documentazione esistente e alla formulazione di nuove linee guida, con l’impegno di completare la revisione del sistema di AQ entro la fine del 2023.

Nel prendere atto delle attività sviluppate nei mesi recenti, per il quale viene espresso ampio apprezzamento, il Nucleo rivolge agli organi di governo accademici i seguenti inviti e osservazioni:

- *Architettura del sistema di AQ di Ateneo (punto di attenzione A.2): il NVA ritiene che l’architettura del sistema di AQ sia adeguata nel suo complesso, valuta positivamente la revisione e l’aggiornamento del sistema di AQ in corso e invita l’Ateneo a completare la messa a sistema dei processi di AQ esistenti, relativi alla Terza Missione attivando una struttura operativa di coordinamento e monitoraggio. Analogamente, raccomanda di proseguire nell’implementazione del sistema di AQ relativo ai Dottorati di Ricerca secondo le nuove linee guida ANVUR.*
- *Monitoraggio delle performance della struttura organizzativa (punto di attenzione A.3): il NVA invita l’Ateneo a riprendere in tempi ragionevolmente brevi la somministrazione delle survey di customer satisfaction aventi ad oggetto la valutazione dei principali servizi offerti dall’Ateneo, da parte di faculty e staff.*
- *Reclutamento e qualificazione dello staff (punto di Attenzione B.1.2) e Dotazione di personale e servizi per l’amministrazione e il supporto alla didattica, alla ricerca ed alla TMIS (punto di Attenzione B.1.3): Il fabbisogno del personale viene quantificato in funzione delle azioni e delle iniziative previste nel Piano Strategico e viene aggiornato annualmente in occasione della predisposizione del budget. Pur rilevando la presenza di una coerente gestione del personale amministrativo, in termini di crescita e valutazione delle performance, il NVA suggerisce all’Ateneo di valutare se formalizzare e comunicare in modo più organico la strategia di sviluppo dello staff.*
- *Gestione delle informazioni e della conoscenza (punto di attenzione B.5.1): Il Nucleo valuta positivamente il sistema di monitoraggio esistente e auspica lo sviluppo di una crescente integrazione dei vari sistemi, in quanto presupposto per aumentare l’efficienza e tempestività del sistema di monitoraggio.*
- *Autovalutazione, valutazione e riesame di CdS e Dipartimenti con il supporto del PdQ (punto di Attenzione C.1): il NVA invita l’Ateneo alla realizzazione di una piattaforma/repository online, in grado di garantire l’accesso (da parte dei vari stakeholder) a tutte le risorse, materiali formativi e informativi utili sul tema dell’AQ, in modo da favorire la condivisione delle informazioni e il coinvolgimento di studenti, faculty e staff.*

## **B. Sistema di AQ a livello di Corsi di Studio e Dottorati di Ricerca**

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:

- una raccomandazione al direttore di DSBA e agli 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%.

- l'invito ai direttori dei CdS BIG, FIN e DSBA (per i quali è stato registrato un calo consistente delle quote di laureandi soddisfatti - indicatori iC18 e iC25) 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”*.

Il Nucleo rileva che, a livello complessivo di Ateneo, per il 2022 l'iC08 dà luogo a risultati ampiamente positivi in termini assoluti e sempre migliori rispetto ai benchmark esterni, anche se in diversi casi, continua a mostrare valori inferiori al 100% (compreso DSBA). Si tratta comunque di valori sempre al di sopra della soglia di 2/3 (66%), considerata da ANVUR come il livello di riferimento minimo e che possono essere generalmente 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 2022-'23 (soprattutto se si tiene presente che, negli anni precedenti, molti di questi CdS l'indicatore era pari al 100%). ***Il Nucleo invita comunque gli organi di governo accademici a proseguire nella direzione del rafforzamento dell'organico dei docenti di riferimento, in coerenza con il Piano Strategico.***

Con riferimento agli *indici di soddisfazione dei laureandi*, ***il Nucleo constata con favore come alcune situazioni segnalate come meritevoli di attenzione siano sostanzialmente “rientrate” o abbiano mostrato sviluppi positivi***: il riferimento è, nello specifico, al percorso triennale BIG e, soprattutto, al corso magistrale FIN, per i quali le rispettive quote di laureandi soddisfatti per la scelta di studi compiuta, nel 2022 hanno registrato un miglioramento rispetto all'anno precedente. Rileva tuttavia conferme dei trend negativi in relazione alle quote dei laureandi del triennio CLEAM e dei bienni DSBA e Management che, potendo farlo, si iscriverebbero a percorsi differenti. Il Nucleo invita i direttori e i relativi dean delle Scuole a monitorare con attenzione l'eventuale perdurare di questo fenomeno con riferimento alle successive coorti di laureati e ad approfondire le cause delle situazioni evidenziate definendo, se possibile, interventi ad hoc. In merito agli altri aspetti riguardanti *il sistema di AQ a livello di Corsi di Studio*, il Nucleo prende atto con favore dell'impegno costante dell'Ateneo per l'aggiornamento tecnologico e il miglioramento della qualità degli ambienti di studio e rivolge agli organi di governo accademici i seguenti inviti e osservazioni:

- *AQ nella progettazione del Corso di Studio (punto di attenzione D.CDS.1)*: in relazione alle tempistiche per le modifiche di ordinamento didattico e le istituzioni dei corsi di studio, con riferimento alla consultazione di tutte le parti interessate, ***il Nucleo raccomanda all'Ateneo di osservare le tempistiche e gli iter previsti dalle “Linee Guida per l'istituzione di nuovi Corsi di Studio e per la modifica di ordinamento dei Corsi di Studio esistenti”, recentemente approvate dal PQA.***
- *Coerenza tra learning outcomes del CdS e contenuti degli insegnamenti offerti (punto di attenzione D.CDS.1)*: ***il NVA suggerisce la compilazione della matrice di Tuning***, come supporto per la verifica della coerenza tra gli obiettivi formativi dei singoli insegnamenti impartiti nei CdS e gli obiettivi formativi globali dei Corsi offerti dall'Ateneo.
- *Approfondimenti dei dati di performance riportati al Cap. 2.1.2*: ***il Nucleo invita i direttori a monitorare con attenzione l'eventuale perdurare di criticità in relazione agli indici di soddisfazione dei laureandi (iC18 e iC25) e ad approfondirne le possibili cause.***

Con riguardo ai Dottorati di Ricerca, dai questionari di valutazione della didattica emerge una riduzione della soddisfazione dei dottorandi sulle infrastrutture nell'ultimo anno, che il Nucleo ritiene possa essere imputabile alla chiusura della sede di via Bocconi 8, dove si svolgevano le loro lezioni e, quindi, alla perdita di uno spazio dedicato in cui studiare e fare ricerca. L'Università ha comunque, da un lato, programmato la



ristrutturazione di tale edificio (che, tuttavia, richiederà alcuni anni) e, dall'altro lato, ha avviato un processo di revisione dell'assegnazione degli uffici alla Faculty (specie per quei collaboratori che vi si recano solo occasionalmente), anche allo scopo di liberare spazi per dottorandi e per ricercatori in formazione.

Infine, riguardo lo scarsissimo ricorso a borse finanziate da Enti esterni, il Nucleo ritiene che il dato non debba essere interpretato come un insuccesso nella capacità di attrarre finanziamenti, dal momento che deriva da una scelta legata allo sbocco accademico dei nostri programmi, che porta la Scuola a non ricercare il finanziamento di Borse da imprese, ma solo le erogazioni (più rare) provenienti da bandi competitivi o da enti disposti a fornire sovvenzioni non finalizzate.

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

Con riferimento a quest'area specifica, le indicazioni espresse dal Nucleo nella relazione 2021 riguardavano i seguenti aspetti:

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 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.*

Con riferimento al pt.1 e al pt. 3, dopo aver constatato il permanere di tassi di *redemption* non soddisfacenti, il Presidio di Qualità, anche a valle di una consultazione che ha coinvolto i componenti docenti e studenti dei Consigli delle tre Scuole interessate, ha deciso di reintrodurre, a partire dall'a.a. 2022-'23, una misura fortemente incentivante (già utilizzata in alcune edizioni passate della rilevazione) che consiste nell'inibire l'utilizzo delle principali funzionalità dell'Agenda elettronica yoU@B<sup>1</sup> agli studenti che non provvedono a compilare i questionari ad essi assegnati nei tempi previsti. Inoltre, quale intervento di sensibilizzazione aggiuntivo rispetto a quelli sviluppati negli anni precedenti, il Presidio ha anche organizzato la realizzazione di un breve videomessaggio, a cura del Rettore e del rappresentante degli studenti nel

<sup>1</sup> Si precisa che gli studenti, una volta fatto accesso alla survey online, hanno la possibilità di decidere se compilare o meno l'intero questionario, così come di rispondere ad alcuni quesiti e non ad altri.

Consiglio di Amministrazione, attraverso il quale presentare lo scopo della survey e le ragioni che rendono importante un'ampia e convinta partecipazione della popolazione studentesca.

Tali misure hanno portato a un incremento dei tassi di compilazione: nel primo semestre a.a. 2022-23 è stato raccolto un numero di questionari compilati pari all'88% degli attesi (vs. 44% dello stesso semestre dell'a.a. 2021-22) e nel secondo semestre il 74% (vs. 41% del secondo semestre dell'a.a. 2021-22).

Il Nucleo ritiene che i risultati raggiunti, in termini di redemption, siano significativi, a dimostrazione dell'adeguatezza delle azioni di disclosure applicate finora.

Riguardo l'invito di cui al pt.2, i dati della più recente rilevazione indirizzata ai laureandi (esaminati dal Nucleo nell'ambito del cap.2) attestano come per CLELI e PPA, 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): per PPA si passa dal 56,7% nel 2020 al 66% nel 2021 (per poi riscendere al 63% nel 2022), mentre per CLELI dal 56,8% nel 2020 al 71,8% nel 2021 (72,8% nel 2022).

*Con riferimento alle valutazioni relative alla soddisfazione dei laureandi (indici iC18 e iC25), che presentano un andamento non soddisfacente, il Nucleo di Valutazione, pur prendendo atto che sono state già avviate delle azioni volte ad approfondire le cause dei cali e a risolvere le situazioni critiche, raccomanda di proseguire nel monitoraggio, definendo, se possibile, interventi ad hoc.*

## **D. Sistema di AQ per la Ricerca e la Terza Missione**

In merito a quest'ambito, nella relazione dello scorso anno il Nucleo aveva rilevato il permanere (rispetto all'anno precedente) del fenomeno dei docenti scarsamente attivi nella ricerca la sua concentrazione, pertanto aveva invitato *“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 aveva 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 aveva raccomandato *“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”*.

In relazione al primo invito, il Nucleo rileva con favore che nei piani triennali dei dipartimenti è stato chiesto di porre attenzione al coinvolgimento dei docenti inattivi in modo da ridurre il numero ed è stata attivata una azione di sensibilizzazione a cura del Presidente del NVA e del Presidente del PQA, nonché Dean della Strategy.

Con riferimento al secondo punto, il Nucleo constata con soddisfazione che le situazioni evidenziate non risultano perdurare per questa edizione: il miglioramento è dovuto certamente alla maggiore maturità del processo e alla conseguente consapevolezza della sua rilevanza da parte dei nuovi Direttori.

Con riferimento alla Terza Missione, come già richiamato al capitolo 1 della presente relazione, le relative attività non sono demandate ai Dipartimenti, ma alle Scuole, ai Centri di ricerca e a SDA o alle strutture di servizio responsabili della gestione delle varie aree o iniziative.

***Il Nucleo, esprimendo apprezzamento per le iniziative in essere:***

- *con riferimento alle linee strategiche della TM e struttura di supporto (punto di attenzione E.1), invita l'Ateneo ad attivare una struttura operativa di coordinamento e monitoraggio a supporto del Prorettore per la Terza Missione*, che si occuperà di monitorare le attività di TM e attivare le opportune azioni di miglioramento.
- *con riferimento ai Centri di Ricerca (cfr cap 3.4), in ottica di continuo miglioramento, suggerisce di estendere ai Centri di Ricerca un sistema di AQ comparabile a quello esistente per i dipartimenti.*