

Relazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo

Anno 2024

I e II parte

Documento approvato dal Nucleo di Valutazione del 7 Ottobre 2025

INDICE

LISTA DEGLI ACRONIMI UTILIZZATI	III
CAP. 1 - SISTEMA DI ASSICURAZIONE QUALITÀ A LIVELLO DI ATENEO	1
CAP. 2 - SISTEMA DI ASSICURAZIONE QUALITÀ A LIVELLO DI CORSI DI STUDIO E DOTTORATI DI RICERCA	41
CAP. 3 – SISTEMA DI AQ PER LA RICERCA E LA TERZA MISSIONE.....	66
CAP. 4 - AUDIZIONI DEI CDS, DEI PHD E DEI DIPARTIMENTI	84
CAP. 5 - RILEVAZIONE DELLE OPINIONI DEGLI STUDENTI/DOTTORANDI E DEI LAUREANDI	88
CAP. 6 - RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI	106

Lista degli acronimi utilizzati:

Corsi di laurea triennale:

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

Corsi di laurea magistrale:

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

Corsi di laurea magistrale a ciclo unico:

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

Corsi di Dottorato:

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

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

Indice

1.1 Premessa	2
1.2 Principali azioni di adeguamento del sistema di AQ completate nel 2024.....	5
Ambito A - STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE	7
Ambito B - GESTIONE DELLE RISORSE	12
Ambito C - ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ	22
Ambito D - QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI.....	25
Ambito E - QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE.....	28
1.3 Analisi degli indicatori di performance di Ateneo (didattica).....	30

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 Accreditamento
- CdS: Corso di Studio
- CERVD: Comitato per l'Esame dei Risultati della Valutazione della Didattica
- CPDS: Commissione Paritetica Docenti-Studenti
- NVA: Nucleo di Valutazione
- PQA: Presidio della Qualità dell'Ateneo
- SMA: Scheda di Monitoraggio Annuale
- SUA-CdS: Scheda Unica Annuale del Corso di Studio

1.1 Premessa

In aderenza con le indicazioni contenute nelle “Linee Guida 2025” predisposte dall’ANVUR, la struttura del presente rapporto annuale ricalca sostanzialmente quella utilizzata per la relazione 2023.

Nell’analisi del Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) 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 2024 (e nei primi mesi del 2025).

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.

Nell’analizzare lo stato di implementazione dei meccanismi e delle procedure di AQ all’interno dell’Università il Nucleo ritiene che quest’anno non si possa prescindere dalla valutazione degli esiti del processo di accreditamento periodico che è in via di conclusione. Sebbene non sia ancora stato consegnato il rapporto finale da parte dell’ANVUR, il rapporto preliminare di luglio 2025 e i giudizi formulati dalla Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) che ha visitato la Sede tra l’8 e il 10 Aprile 2025 consentono di iniziare a esprimere alcune considerazioni.

A tal riguardo, la proposta di pieno accreditamento quinquennale dell’Ateneo riportato nella relazione preliminare con valutazione globale “A-Pienamente soddisfacente” è un esito che attesta come il sistema di AQ dell’Università Bocconi sia stato progettato e messo in opera a tutti i livelli organizzativi e con riferimento ai principali ambiti di attività in modo non solo conforme alle prescrizioni del modello AVA3 ma anche concretamente efficace.

Diversi sono gli aspetti del modello di accreditamento (c.d. “punti di attenzione”) relativi alla Sede che la Commissione esterna ha segnalato come “prassi eccellenti” (assegnandovi la valutazione massima prevista, pari a A) e come punti di forza.

Con riferimento alla relazione preliminare, a fronte di un’ampia e articolata sequenza di apprezzamenti, in merito ai quali il Nucleo non ritiene opportuno aggiungere ulteriori commenti, a livello di Ateneo la CEV ha assegnato due sole “raccomandazioni”¹ relative ai seguenti punti di attenzione (a cui è stato associato la valutazione B):

1. A.2 - Architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell’Ateneo
2. A.5 - Ruolo attribuito agli studenti.

Nella sua relazione, il Nucleo ritiene quindi opportuno richiamare gli elementi sui quali porre maggiore attenzione, segnalati dalla CEV come suscettibili di miglioramenti nell’ambito della visita o oggetto di raccomandazioni. Analisi più puntuale e approfondite verranno svolte dall’organo una volta ricevuto

¹ A cui si aggiungono altre 4 raccomandazioni espresse con riferimento a specifici punti riguardanti 2 Corsi di Studio e 1 Dipartimento, sui 4 Corsi di Studio, 2 Dipartimenti e 2 Dottorati di Ricerca sottoposti a valutazione.

l'esito di accreditamento finale, con emissione del relativo decreto da parte del MUR e verranno riportate nella relazione annuale del prossimo anno.

Al fine di inquadrare correttamente le riflessioni e le analisi svolte, il NVA ritiene opportuno richiamare gli elementi distintivi dell'Università Bocconi, sottolineati anche nella relazione 2023:

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 direttive:
 - In termini di **discipline accademiche**, l'offerta, fino alla fine degli anni '90, è rimasta relativamente concentrata nei campi dell'economia, della finanza, del management ed è stata successivamente allargata alle aree disciplinari contigue o sinergiche del diritto e delle scienze politiche e sociali; più recentemente, l'ampliamento ha interessato l'area STEM (Informatica e Matematica).
 - 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.
 - Per quanto riguarda la **ricerca**, la ricerca "individuale" svolta dai docenti è stata storicamente affiancata dalla ricerca "strutturata", svolta dai Centri di Ricerca e finanziata da enti esterni, aziende o istituzioni pubbliche e internazionali.

Le **attività di Terza Missione** (formazione continua e permanente, innovazione e disseminazione della conoscenza) sono collocate nelle unità organizzative responsabili della loro gestione (es. iniziative per gli Alumni demandate alla Direzione Alumni e Fundraising, agevolazione dell'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro, gestita dall'ufficio Employer Relation&Career Service, iniziative di life-long learning, demandate a SDA,...) e coordinate a livello centrale dal Prorettrice all'Impegno Sociale e agli Affari Istituzionali, che presiede il Comitato di Supporto e Coordinamento delle Attività di TMIS.

2. L'evoluzione di Bocconi è avvenuta secondo indirizzi strategici guida, e costanti nel tempo, diversamente implementati in funzione del periodo storico:
 - 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.

Tali indirizzi sono stati alla base dei vari Piani, succedutisi già dai primi anni '80 del secolo scorso: il Piano "Bocconi 2000", relativo al periodo 1990-2000, 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, hanno quindi sempre rappresentato un elemento essenziale e consolidato

dello sviluppo strategico dell'Ateneo². 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 accordo, 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. **Anche 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.**

Il sistema di Governance accademico attuale, pur con i dovuti adeguamenti, è stato disegnato nel 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 attuale 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, le consentono di rispondere alle sollecitazioni del contesto esterno, configurando il sistema dell'**offerta**.

Partendo da queste premesse, l'Università 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:

1. **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.

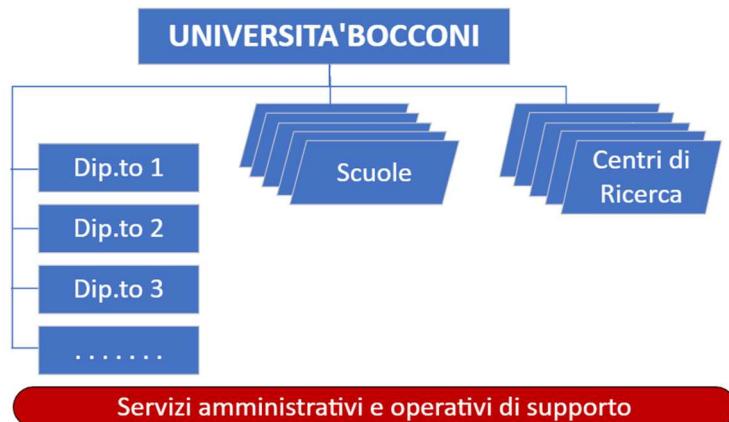
2. **Centri di Ricerca**, costituiscono lo "strumento" finalizzato a rafforzare l'efficacia dell'azione di uno o più Dipartimenti sul fronte della ricerca, negli ambiti disciplinari di specifica competenza. Hanno la responsabilità della ricerca finanziata, costituita da grant competitivi e da ricerca su commessa e sono del tutto indipendenti dai Dipartimenti.

b) Unità organizzative cui sono demandati i compiti di gestione delle risorse umane e la promozione della ricerca pura e applicata, i **Dipartimenti**, ai quali compete:

² 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.

- il reclutamento dei docenti, in coerenza con i fabbisogni esplicitati in sede di pianificazione periodica e con le posizioni autorizzate dal Prorettore 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, attraverso la promozione e l'indirizzo dell'attività svolta dai singoli docenti afferenti al Dipartimento, nel rispetto della loro indipendenza e del loro diritto di accesso diretto ai finanziamenti della ricerca, sia esterni che interni dell'Ateneo.

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 l'eccezione di 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.

1.2 Principali azioni di adeguamento del sistema di AQ completate nel 2024

Come si desume dal **Report Annuale del Presidio di Qualità (PQA) sul 2024**, illustrato dalla sua Presidente al Nucleo nella seduta del 19 marzo 2025, nel 2024 è stato completato il processo di riesame del sistema di AQ avviato nel 2021 su input di una "Cabina di Regia" composta da membri del Presidio, del Nucleo di Valutazione e della Direzione Planning, Control & Valuation, che ha portato ad attività di adeguamento di carattere procedurale, organizzativo e documentale.

Da aprile 2023 la Cabina di Regia non è più attiva ed in sua sostituzione il Consiglio di Amministrazione ha formalizzato la costituzione del [Comitato di Programmazione e Raccordo](#) che, ai sensi dell'art. 51 del Regolamento Generale di Ateneo, è deputato ad assicurare il coordinamento e la sintesi fra l'indirizzo strategico, quello operativo-gestionale nelle sue diverse componenti e il sistema e i processi di Assicurazione Qualità. Tale organo comprende, tra i suoi componenti, anche la Presidente del Presidio di Qualità, garantendo la stretta collaborazione e il coordinamento tra le attività dei due organi.

Le attività coordinate nel 2024 dal tale Comitato, con il supporto del PQA, hanno riguardato:

- **Il monitoraggio e aggiornamento di mid-term del Piano Strategico**, con la predisposizione di un documento approvato da parte del CdA del 22 aprile 2024.
- **Il riesame del sistema di Governo e di AQ dell'Ateneo**, con la stesura di un rapporto che è stato approvato da parte del CdA del 27 novembre 2024.
- **La revisione dell'architettura del sistema di reporting**, tenendo conto anche delle proposte formulate dal Presidio di Qualità, responsabile della supervisione dell'effettiva implementazione, assicurando l'attuazione dei processi di monitoraggio, i corretti flussi informativi verso la Governance, gli organi di qualità e i responsabili accademici e amministrativi ai vari livelli e curandone la diffusione degli esiti.

Infine, nel 2024 il Presidio di Qualità ha coordinato le attività preparatorie alla visita di accreditamento periodico da parte di ANVUR di aprile 2025, che hanno riguardato in particolare:

- La stesura dei **documenti di autovalutazione** di Sede, CdS, PhD e Dipartimenti, con il coinvolgimento docenti, studenti e staff.
- L'organizzazione di **momenti formativi e informativi di vario genere**: incontri in presenza, moduli formativi online, materiali asincroni, aggiornamento del sito web e pubblicazione di un sito ad hoc sull'assicurazione qualità (B-Quality).
- La realizzazione di **video sulle strutture dell'Ateneo**, da mettere a disposizione della CEV per l'analisi a distanza su CdS/Dottorati e Dipartimenti.

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.

Ambito Descrizione

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

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

Ambito A - STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

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

La qualità della didattica, della ricerca e della Terza Missione e Impatto Sociale (TMIS) dell'Ateneo è resa esplicita già nella [mission](#) di Bocconi, libera università che persegue l'eccellenza nella ricerca e nell'istruzione, prefiggendosi di: offrire una formazione universitaria all'avanguardia in tutti i segmenti dell'offerta formativa terziaria, in un'ottica di life-long learning; far progredire le frontiere della conoscenza nelle scienze sociali fornendo un contributo alla comunità internazionale degli studiosi; contribuire allo sviluppo socio-economico di Milano e della comunità nazionale.

Questa visione viene esplicitata nei Piani Strategici, contestualizzata rispetto al periodo storico.

Nel 2020 Bocconi ha approvato la [Vision 2030](#) e la sua declinazione nel Piano Strategico 2021-25.

La Vision 2030, formulata tenendo conto del contesto di riferimento e dei contributi dei principali stakeholder dell'Ateneo (tra cui employer, rappresentanti del Consiglio di Amministrazione, dell'[International Advisory Council](#), degli studenti e del Board della [Alumni Community](#)), definisce le direttive di sviluppo di questo decennio.

Il Piano Strategico 2021-25 si articola in 6 obiettivi strategici di lungo periodo, declinati in 39 obiettivi operativi e 109 azioni, supportati da proiezioni economico-finanziarie e da un set di KPI ("Main Quantitative Targets") monitorati annualmente. Un monitoraggio mid-term coordinato dal [Comitato di Programmazione e Raccordo](#) nel 2023-24 ha confermato la validità degli obiettivi, aggiornandone alcuni target alla luce del nuovo contesto e dell'inflazione; il documento finale è stato approvato dal CdA del 22 aprile 2024.

Gli obiettivi strategici e operativi costituiscono il punto di riferimento per la predisposizione del budget annuale e delle proiezioni per il biennio successivo, per la stesura dei Piani Triennali di Dipartimento, per i sistemi di incentivazione della faculty e la valutazione delle performance del personale. I documenti e i monitoraggi sono resi disponibili ai membri del Comitato Rettorale, ai Direttori di Dipartimento e ai dirigenti amministrativi.

Alla fine del 2024, in corrispondenza del rinnovo del mandato rettorale, il CdA ha approvato e diffuso a tutta la comunità universitaria una **Dichiarazione di indirizzo** che, in coerenza con la pianificazione strategica, **ha evidenziato le aree prioritarie dell'azione del Rettorato durante il mandato**.

I processi di AQ supportano il raggiungimento degli obiettivi strategici. La visione della qualità dell'Ateneo è declinata nelle Politiche di qualità per le aree della [didattica](#), della [ricerca](#) e della [Terza Missione](#), costantemente aggiornate e coerenti con gli obiettivi strategici. La responsabilità della loro attuazione è dei vertici organizzativi ai diversi livelli: Per l'Ateneo Rettore e Consigliere Delegato, Direttori per i Dipartimenti, e Direttori per i Corsi di Laurea, secondo una precisa matrice delle responsabilità.

Il [Presidio di Qualità](#) orienta e cura i processi e le attività verso il rispetto dei criteri di AQ e la coerenza con le Politiche di cui sopra, 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.

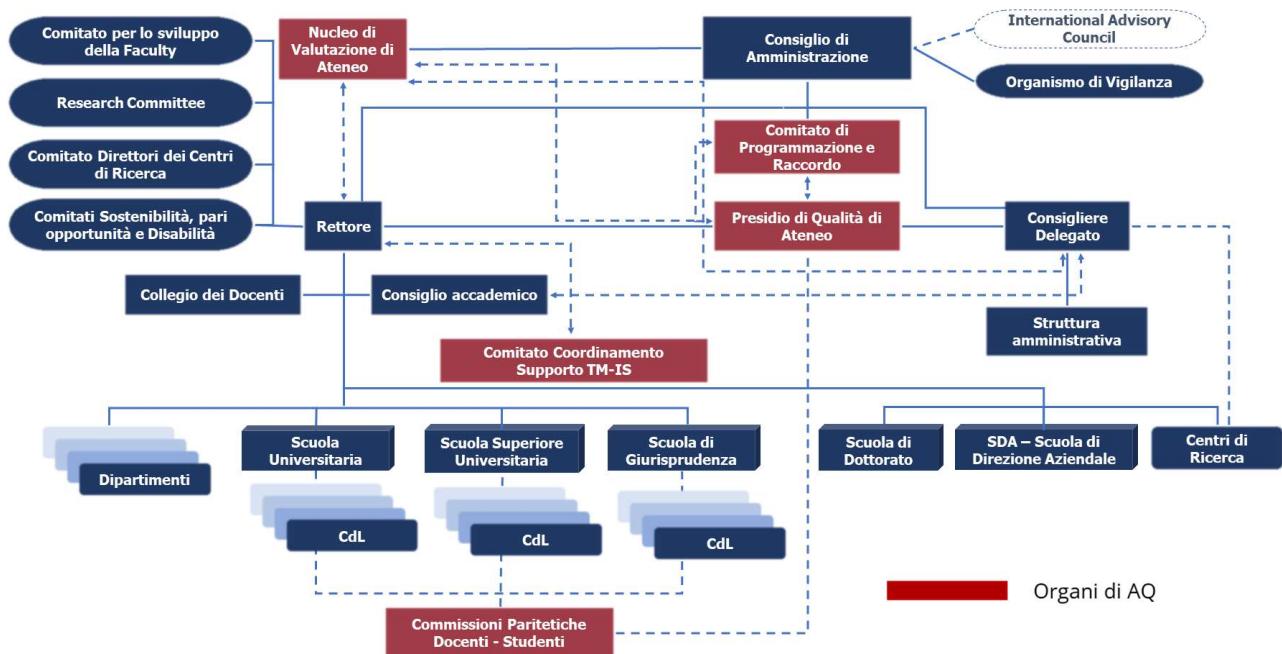
Il NVA ritiene che il sistema di Governance e di AQ sia funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici di AQ e apprezza la trasparenza dei documenti strategici e dei monitoraggi, accessibili alla comunità accademica sul sito web e sul portale B-Quality.

b. A.2 – Architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

Il Sistema di Governo di Bocconi è definito dallo [Statuto](#) e dal [Regolamento Generale di Ateneo](#), recentemente aggiornati con l'evoluzione della legislazione italiana ed europea, anzitutto in materia universitaria, e il percorso di sviluppo effettuato dall'Ateneo nell'ultimo decennio, caratterizzato da accelerazione nell'internazionalizzazione del corpo docente e studentesco, e transizione verso lo spettro ampio delle scienze sociali (economia, management, giurisprudenza, scienze politiche) e le scienze computazionali e dei dati.

L'assetto di governance della Bocconi combina **indipendenza statutaria** (garantita dall'Istituto Javotte Bocconi) con un **CdA dotato di ampi poteri strategici e finanziari**, affiancato da un vertice composto da tre figure con responsabilità distinte (Rettore, Presidente e Consigliere Delegato) e da un articolato sistema di deleghe. Il Comitato di Programmazione e Raccordo presidia il processo annuale di monitoraggio e verifica del Piano strategico.

L'architettura del sistema di governo e di AQ si articola come segue:



Le strutture e gli organi che costituiscono il sistema di AQ sono messi in condizione di esercitare il proprio ruolo e 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.).

Il modello organizzativo alla base del sistema di AQ è fondato 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, nel documento "[Architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università Bocconi](#)". 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.

Circa le performance, si evidenzia il legame tra visione strategica, obiettivi assegnati a faculty/staff e relativi processi di valutazione/incentivazione. Ciò garantisce coerente allineamento tra strategia pianificata e azioni attuative. In generale, gli obiettivi strategici e operativi nonché le azioni attuative vengono assegnati ai responsabili accademici e amministrativi sulla base di ruoli/responsabilità di loro competenza e sono monitorati ai diversi livelli della struttura organizzativa ai fini della definizione delle azioni di miglioramento **secondo il ciclo PDCA**, 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**³.

Il NVA ritiene che la struttura del sistema di AQ sia adeguata, tuttavia, come emerso nell'ambito della visita di accreditamento periodico di ANVUR, invita l'Ateneo a valutare il rafforzamento:

- ***della componente esterna del Nucleo di valutazione, per favorire l'indipendenza e l'autonomia dell'Organo;***
- ***delle componenti del Presidio della Qualità che non hanno responsabilità di governo dell'Ateneo, per favorire ulteriormente l'efficacia dell'organo;***
- ***delle relazioni e dei flussi di comunicazione tra Nucleo di Valutazione, Organismo di Vigilanza, compliance e Internal Audit.***

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

Nel 2006, Bocconi ha definito un **sistema strutturato di monitoraggio** che, partendo dagli obiettivi strategici, si estende ai principali ambiti dell'Università – didattica, ricerca e TMIS – e alle strutture accademiche ad esse deputate: Scuole e CdS, Dottorati, Dipartimenti e CdR.

Le performance sono monitorate annualmente tramite indicatori "interni" riepilogati in dashboard chiamate "Tableau de Bord". Questo set di indicatori è integrato dai dati provenienti da fonti esterne (ANVUR, MUR e VQR ranking internazionali) e dai risultati di un articolato sistema di survey per la rilevazione delle opinioni dei principali stakeholder interni (studenti, dottorandi, laureandi e laureati, dottori in ricerca, docenti e staff amministrativo) sulla didattica e sui servizi.

³ L'ufficio, che attualmente comprende sette 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;
- sovraintende le attività di monitoraggio delle principali performance dell'Ateneo, tramite la produzione di dashboard e cruscotti e supporta il Presidio nel monitoraggio dell'implementazione delle azioni di miglioramento che derivano dai processi di AQ;
- organizza le indagini di soddisfazione degli studenti (Corsi di laurea I e II livello, Master, PhD) e organizza 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.

I monitoraggi e le survey sono gestiti operativamente dalla Direzione Planning, Control & Valuation (PCV). Il sistema si articola su tre dimensioni:

1. **Strategica o di Ateneo**, per il monitoraggio periodico degli obiettivi di Piano Strategico;
2. **di singole strutture**: accademiche (Dipartimenti, Scuole e CdS/PhD, CdR), trasversali (iniziativa di TMIS) e amministrativo-operative.
3. rilevazione delle **performance individuali del corpo docente** (pubblicazioni e progetti di ricerca, soddisfazione studenti su insegnamenti, attività istituzionale), **dei Dirigenti e responsabili amministrativi** ai fini della loro valutazione e dell'applicazione dei meccanismi di incentivazione.

Per quanto riguarda il sistema di AQ, i risultati dei monitoraggi vengono sistematicamente analizzati da tutti gli organi e le strutture di AQ, in particolare da quelli cui compete la responsabilità dei processi di riesame. **Le azioni di miglioramento generate dai processi di riesame sono mappate in un cruscotto apposito dal Presidio di Qualità**, che ne verifica periodicamente l'effettiva realizzazione e l'efficacia. Il PQA rende conto periodicamente agli organi di Governo e al NVA sui risultati e le evidenze emergenti, segnalando criticità e possibili miglioramenti.

Nel corso del 2024 è stata rivista l'architettura del sistema di reporting ed è in corso un progetto che prevede la creazione di una infrastruttura informatica di supporto basata sull'interoperabilità di tutti i sistemi e nella produzione dei dati di monitoraggio con un sistema di reportistica strutturato (dashboard) collegato ad un database centralizzato, per aumentare l'efficienza e l'efficacia del processo.

Il NVA raccomanda il consolidamento del monitoraggio delle attività di Terza Missione/Impatto Sociale.

d. A.4 - Riesame del funzionamento del sistema di Governo e di AQ dell'Ateneo:

1. **Il Sistema di Governo viene periodicamente sottoposto a momenti di verifica e aggiornamento**, in modo da assicurarne costantemente l'adeguatezza rispetto alla visione, agli obiettivi e alla strategia dell'Ateneo. I principali momenti chiave sono: il rinnovo della Governance, i cicli di pianificazione strategica, oltre a eventuali input dal sistema di AQ e cambiamenti esterni significativi.
2. **Il Sistema di AQ è annualmente sottoposto a riesame interno** per valutarne l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia nell'attuazione delle Politiche per la qualità dell'Ateneo e dei relativi processi e attività, nel conseguimento degli obiettivi stabiliti.
3. A ottobre 2024 il "[Comitato di Programmazione e Raccordo](#)", in continuità con precedenti analoghi esercizi e in ottica di miglioramento e razionalizzazione dei processi, ha redatto un **rapporto di riesame integrato del Sistema di Governo e di AQ**, che ha preso in esame, tra l'altro, la relazione del NdV 2023 e la relazione del PQA 2023 ed ha definito ulteriori azioni di miglioramento. Il risultato del riesame è stato discusso e approvato dal CdA del 27 novembre 2024 e trasmesso al PQA e al NdV, nonché al Consiglio Accademico e ai responsabili delle Direzioni. Nell'ambito del riesame sono state individuate azioni di miglioramento, che saranno monitorate da parte del PQA in appositi cruscotti, per la verifica della loro effettiva implementazione. Le responsabilità di attuazione sono distribuite tra PQA, NVA e altre componenti accademiche e amministrative.

Il NVA esprime apprezzamento per il riesame complessivo del Sistema di Governo e di AQ svolto, che ha consentito la verifica della loro adeguatezza ai fini dell'attuazione del Piano Strategico e del raggiungimento dei suoi obiettivi.

e. *A.5 - Ruolo attribuito agli studenti:*

Gli studenti partecipano attivamente ai processi decisionali dell'Università attraverso rappresentanze previste statutariamente in vari organi, come il Consiglio di Amministrazione, il Consiglio Accademico, il Collegio dei Docenti, i Consigli di Scuola e Dipartimento e i Comitati di Corsi di Studio, oltre che in numerosi comitati quali il Consiglio Direttivo dell'ISU Bocconi e il Comitato di Coordinamento delle Attività Studentesche ed Associative (CASA).

Ai sensi dello Statuto, è inoltre previsto, fra gli organi assembleari e consultivi dell'Università, il Consiglio degli Studenti. Tale organo negli ultimi anni ha avuto un'attività ridotta, poiché le rappresentanze degli studenti, molto attive nei rispettivi organi di appartenenza, hanno attivato modalità di coordinamento informale. In ottica di miglioramento continuo, tuttavia, il Consiglio degli Studenti nel 2024 è stato rilanciato attraverso un gruppo di lavoro composto dai Rappresentanti degli studenti, dello staff e della Faculty, con la finalità di ridefinirne il ruolo e conferirgli appropriate competenze.

Gi studenti svolgono un ruolo concreto nei processi di Assicurazione Qualità dei Corsi di Studio, con coinvolgimento effettivo nei gruppi di riesame e nelle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS) oltre che nel Presidio di Qualità e nel Nucleo di Valutazione.

Gli studenti portano contributi e proposte negli organi di gestione e AQ e prendono parte a **iniziativa di ascolto strutturato e focus-group** attivati in occasione di esigenze specifiche⁴.

Infine, gli studenti di CdS e PhD partecipano attivamente ai processi di valutazione dei Corsi di Studio con la compilazione dei questionari di customer satisfaction.

Di seguito sono riepilogate le rilevazioni attive:

⁴ A solo titolo di esempio, si cita la consultazione degli studenti per la raccolta di feedback in merito al nuovo portale di Ateneo sulla Qualità, B-Quality.

Chi valuta	Cosa valuta	Tempistiche	Ultima somministrazione	Questionari somministrati	Questionari compilati	Tasso di redemption
Studenti Corsi di Studio (Undergraduate, Graduate e Law)	Valutazione della didattica	Metà/ fine semestre	a.a. 2023-24	108.174	99.967	92,4%
	Valutazione esperienza universitaria*	Iscrizione all'appello di laurea	a.a. 2022-23	4.671	4.316	92,4%
	Valutazione a 1, 3 e 5 anni dalla laurea	Ad 1, 3 e 5 anni dalla laurea	Edizione 2023	9.843	4.841	49,2%
	Valutazione servizi I fase	Annuale	Gennaio 2024	14.055	7.512	53,4%
	Valutazione servizi II fase	Annuale	Settembre 2024	ND	ND	ND
Studenti Dottorati di Ricerca	Valutazione della didattica	Al termine di ogni insegnamento	a.a. 2023-24	1.034	945	91,4%
	Valutazione di ogni anno di corso	Al termine di ogni anno di corso	a.a. 2023-24	179	152	84,9%
	Valutazione a 1 e 2 anni da conseguimento titolo	A 1 e 2 anni dal conseguimento del titolo	a.a. 2023-24	77	44	57,1%
	Valutazione dei principali servizi interni	Al termine di un anno di corso	a.a. 2022-23	179	152	84,9%

(*) Nell'ambito della rilevazione sull'esperienza universitaria, i laureandi sono chiamati ad esprimere anche una valutazione sui servizi (III fase della valutazione servizi).

Il Nucleo esprime apprezzamento per la diffusa partecipazione degli studenti nei vari organi di AQ. Come emerso anche in sede di accreditamento periodico, raccomanda tuttavia di dare piena attuazione alla costituzione e al funzionamento dell'organo del Consiglio degli Studenti.

Ambito B - GESTIONE DELLE RISORSE

Sotto ambito B1 - Risorse Umane

f. B.1.1 - Reclutamento e qualificazione del personale docente e di ricerca:

- La strategia di gestione della faculty è descritta nel documento **"Politiche di Gestione della Faculty Bocconi"** (c.d. "Libro Bianco"), che definisce profili contrattuali, prerogative e modalità di assegnazione ai Dipartimenti, costantemente rivisto in funzione dell'evoluzione delle strategie di sviluppo del corpo docente.
- La quantificazione del fabbisogno di docenti è determinata centralmente a livello complessivo in funzione dei piani di sviluppo dell'offerta formativa, della ricerca e delle attività istituzionali che concorrono a determinare la strategia dell'Università. **Il corpo docente è allocato ai Dipartimenti con un sistema di punti organico distinti per tipologia** (Research e Teaching). Una parte consistente del reclutamento nell'ultimo triennio ha riguardato il neocostituito Dipartimento di Computing Sciences, fondamentale per l'espansione nell'area STEM.
- La vocazione internazionale dell'Ateneo è rafforzata dalla strategia di **reclutamento di docenti e ricercatori stranieri** (e/o con esperienza di lavoro internazionale) di elevato profilo scientifico e

didattico e di implementazione del Programma di Visiting. 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 avviene principalmente nel job market internazionale, con criteri rigorosi per la selezione dei candidati, basati sulla qualità del profilo scientifico e didattico e sull'internazionalità del curriculum. Le modalità sono differenti a seconda che si tratti figure junior o senior.

I docenti di nazionalità estera della Core Faculty Bocconi sono passati dal 10% del 2011 al 24,5% del 2024. Il **processo di reclutamento** è strutturato come segue: il **Comitato Hiring di Dipartimento** (Junior e Senior) istruisce il dossier per ogni docente; il **Consiglio di Dipartimento**, acquisito il dossier e raccolto il parere di referee internazionali di chiara fama, metà dei quali su proposta dai candidati stessi e gli altri scelti dal Rettore e Prorettore per la Faculty, decide se proporre la candidatura al Collegio Docenti di Ateneo.

Il **Collegio Docenti, col parere del Comitato per la Faculty (CAP)** (composto da docenti Bocconi ed esterni), si pronuncia sulla chiamata. **La delibera finale è di competenza del CdA**.

L'**International Faculty Office (IFO)** gestisce il processo di reclutamento e onboarding, offrendo supporto per pratiche di relocation (immigrazione, alloggio, scuole per i figli e consulenza su incentivi fiscali e previdenziali, etc.).

4. Con un approccio pienamente consolidato l'Ateneo attua un **sistema di incentivazione al personale docente e di ricerca che si articola su diversi piani**: Modello Retributivo Bocconi (con previsione di una quota variabile legata ai risultati nella ricerca, didattica e attività di servizio), incentivi (riduzione del carico didattico concessa ai docenti con elevate performance nella ricerca) e premialità (premi di eccellenza nella ricerca, premi di impatto, premi alla didattica – *Teaching Award*, basati sulle valutazioni degli studenti, e premi all'innovazione didattica – *Teaching & Learning Innovation Award*).
5. **L'Ateneo promuove la crescita e l'aggiornamento scientifico e didattico dei docenti attraverso diverse iniziative:**
 - **Mentoring:** I direttori di Dipartimento (o docenti senior da loro delegati) guidano i docenti junior nel percorso di "tenure".
 - **Seminari:** Organizzati dai Dipartimenti per favorire lo scambio di conoscenze, includono seminari interni, con esponenti accademici esterni e seminari di fine sabbatico.
 - **Formazione:** Attraverso il centro **BUILT** (*Bocconi University Innovations in Learning and Teaching*), diretto dal Delegato per il Digital Teaching, e il "Faculty Training Hub" l'Ateneo favorisce la crescita e l'aggiornamento didattico dei docenti.
 - **Progetti di Miglioramento della Didattica:** Finanziati dall'università, questi progetti mirano a migliorare le performance didattiche, con un investimento annuale complessivo pari a circa 250.000€ (per la didattica 2024-25 sono stati finanziati circa 60 progetti).
6. La **partecipazione diffusa dei docenti a organi e comitati dell'Ateneo e agli organi di AQ** garantisce che le istanze di miglioramento del sistema di governo, di AQ e dei servizi siano sempre considerate.
7. In collaborazione con la Prorettrice per la Diversità, Inclusione e Sostenibilità nell'a.a. 2023-24 si è tenuta la **Bocconi Workplace Climate Survey**, destinata ai docenti, riguardante il clima lavorativo e la percezione rispetto a comportamenti discriminatori sul luogo di lavoro. Il sondaggio ha dimostrato

un elevato livello di soddisfazione per la scelta di Bocconi come luogo di lavoro. Bocconi conduce sistematicamente survey sul funzionamento dei servizi amministrativi destinate alla Faculty, i cui risultati sono utilizzati per la revisione del sistema di Governo e di AQ e generano azioni di miglioramento, come nel caso delle pratiche pensionistiche e di previdenza complementare.

g. *B.1.2 – Reclutamento, qualificazione e gestione del personale tecnico-amministrativo:*

L'Università Bocconi:

1. nel Piano Strategico 2021-2025, **riconosce allo staff un ruolo centrale nel supporto alla Faculty e agli studenti**. Il Piano, aggiornato nel 2023, prevede un aumento quantitativo dello staff da 650 ad un massimo di 750 FTE entro il 2025 e l'aumento della componente con provenienza e/o esperienza internazionale e un bilanciamento di genere.
2. **attraverso la Direzione People&Culture, gestisce il processo di rilevazione dei fabbisogni d'organico** e approvazione degli incrementi, definito Human Capital Planning (HCP); la Direzione gestisce inoltre i processi di selezione, inserimento, sviluppo, formazione, valutazione delle performance e politiche retributive.
3. **monitors costantemente i dati relativi al personale tecnico-amministrativo (staff) rispetto al numero di studenti e docenti**, assicurando che i CdS, i Dottorati di Ricerca e i Dipartimenti dispongano di risorse umane adeguate, in linea con gli obiettivi strategici e l'equilibrio economico-finanziario.
4. **favorisce l'internazionalizzazione dello staff**: nel rispetto degli indicatori previsti nel PS, viene monitorato l'andamento dello staff con precedente esperienza di studio o lavoro all'estero di almeno sei mesi e lo staff con passaporto non italiano. A fine 2024 tale componente dello staff era pari a circa il 40% del totale, contro il 31% registrato a fine 2021. In considerazione della crescente esposizione internazionale, Bocconi mette a disposizione di tutto lo staff corsi di inglese online.
5. **programma annualmente il lavoro dello staff**, definendo obiettivi, responsabilità e risorse in linea con la strategia dell'Ateneo e le esigenze dell'offerta formativa. Questo avviene attraverso la **definizione del budget, l'assegnazione degli obiettivi** annuali⁵ (attraverso un meccanismo a cascata per garantire l'allineamento tra obiettivi individuali e gli obiettivi operativi discendenti dal Piano Strategico), e l'offerta di **iniziativa di formazione** individuali (c.d. pacchetto "TrainUp"), relative alle sei aree del modello di leadership (Team, Achievement, Driving people, Accountability, Sustainability, Innovation), oltre a piani di formazione destinati a tutto lo staff (come il ciclo di incontri "Inside Bocconi Series", finalizzato a far conoscere meglio le diverse Direzioni, il lavoro che svolgono e le persone che ne fanno parte).
6. ha implementato un sistema di **premi e incentivi per lo staff basato sulle performance istituzionali e personali, valutate attraverso il sistema "Value-Up"**. Questo include bonus economici, incrementi salariali e passaggi di categoria per riconoscere le responsabilità lavorative.
7. **Promuove la "job rotation"** per valorizzare le competenze dello staff e **offre un Graduate Program** per l'inserimento di nuove professionalità con alto potenziale da destinare

⁵ Il contributo di tutto il personale allo sviluppo e al successo dell'Università viene riconosciuto attraverso il **premio di risultato**, erogato annualmente e basato sul miglioramento di indicatori di performance dell'Ateneo, sia economici che di qualità. Inoltre, per incentivare prestazioni eccellenti di dirigenti e dipendenti con ruoli ad alto impatto o esposizione esterna, è previsto un **sistema di retribuzione variabile (MBO)** legato al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

principalmente ai servizi di supporto al business, con rotazioni semestrali in diverse Direzioni, prima dell'assegnazione stabile, in modo da assicurare una visione globale dell'Università.

8. Dai primi mesi del 2025 ha attivato il programma di **scambio internazionale rivolto allo staff**, che si pone diversi obiettivi fra cui favorire lo scambio di competenze attraverso il confronto con altre Università Partner, offrire nuove opportunità di sviluppo per i talenti e ampliare l'apertura del personale alla diversità e a un contesto multiculturale. Tale iniziativa si inserisce all'interno del progetto CIVICA.
9. per favorire l'equilibrio tra vita privata e lavorativa, offre **Smart Working, accesso agevolato all'Asilo Nido Bocconi, e uno sportello sociale gestito da ISSIM** per supporto in ambito lavorativo, sociale e sanitario. Dal 2023, è disponibile un'Area Mindfulness on campus. Inoltre, sono previste polizze sanitarie e riduzioni nelle fee di iscrizione ai corsi per i figli dei dipendenti.
10. attua diverse **iniziative di coinvolgimento e ascolto dello staff**, tra cui: la partecipazione agli organi decisionali (es. Consigli di scuola e organi di AQ); incontri periodici con il Consigliere Delegato per espressioni libere; momenti di ascolto organizzati dalle Direzioni o da HR Bocconi ha anche introdotto due ulteriori forme di ascolto:
 - **Whistleblowing Pool:** Per segnalare violazioni di normative o procedure in modo riservato.
 - **Consigliera di Fiducia:** Per consulenza e assistenza a chi si sente vittima di discriminazioni o molestie.

Inoltre, a dicembre 2024 è stata sottoposta allo staff una **indagine di clima** per raccogliere in modo strutturato suggerimenti e riflessioni sui punti di forza e sulle aree di miglioramento dell'organizzazione.

11. Al fine di favorire la condivisione e comunicazione interna delle policy riferite a tutte le fasi del processo di sviluppo del personale amministrativo, come raccomandato dal Nucleo nella sua relazione dello scorso anno, è in fase di redazione un documento di sintesi che sarà completato entro la fine del 2025.

Il NVA ritiene che il modello di gestione del personale amministrativo sia evoluto e in costante aggiornamento; si dimostra capace di coniugare pianificazione strategica, meritocrazia e attenzione al benessere, con interventi recenti (come l'indagine di clima), che ne rafforzano l'efficacia.

h. 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 si basa sui servizi di Ateneo e coerentemente prevede che il **personale amministrativo afferisca alle Direzioni centrali** (riporto gerarchico) erogando servizi relativi alla didattica, ricerca e TMIS. Una parte di questo personale è collocato operativamente presso Scuole, Centri di Ricerca e Dipartimenti assicurando anche alle strutture periferiche un adeguato livello di supporto anche tramite alcune unità dislocate.

Il fabbisogno di personale viene quantificato annualmente in base alle azioni del Piano Strategico e aggiornato durante la predisposizione del budget. Questo processo considera sia il totale delle risorse necessarie sia la loro allocazione nelle unità organizzative, supportato da analisi che simulano il fabbisogno in base a indicatori come dimensione della faculty, volumi di ricerca e offerta formativa. Nell'ultimo quinquennio (dal 2020 al 2024), la dimensione dello staff complessivo, al netto delle sostituzioni di maternità, è aumentata del 17% (in Full Equivalent a fine anno) in risposta alle evoluzioni del contesto.

2. **L'Ateneo verifica la qualità del supporto che lo staff e i servizi amministrativi (centrali e periferici) assicurano a docenti, ricercatori e dottorandi** attraverso confronti nei vari organi cui partecipano docenti e staff, nei Comitati ad hoc e **indagini di customer satisfaction**. I servizi sono accessibili tramite sistemi informatici come l'agenda you@B e il sistema di ticketing multicanale B-in-Touch, che ha gestito circa 240.000 richieste nel 2024 con un tempo mediano di risposta di 16 ore. Il grado di soddisfazione è cresciuto di 5 punti percentuali in 2 anni: dall'82% del 2022 (anno di introduzione) all'87% del 2024. Apposite dashboard sviluppate in PowerBI consentono il monitoraggio delle performance, ai fini del miglioramento continuo.

Sotto ambito B2 - Risorse finanziarie

i. *B.2.1 - Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie*

La strategia dell'Ateneo ha il fine di preservarne l'indipendenza economico-finanziaria, assicurando allo stesso tempo la disponibilità delle risorse necessarie per la sua realizzazione. In quanto università non statale, Bocconi si sostiene principalmente attraverso fonti di finanziamento proprie. La strategia di pianificazione economico-finanziaria è definita attraverso un processo di programmazione e controllo, i cui risultati sono formalizzati nei:

1. **"Piani pluriennali"**, collegati al Piano Strategico, ne verificano la sostenibilità economico-finanziaria. Questi piani sono suddivisi in tre aree principali: **Facoltà** (cui fa capo tutta l'attività "istituzionale" di Bocconi: didattica, ricerca; servizi e strutture di supporto agli studenti; direzioni operative e amministrative centrali); **Centri di Ricerca e progetti temporanei** (PNRR), e **SDA Bocconi School of Management**. Le attività di TMIS sono trasversali alle tre aree.
2. **"Bilanci preventivi e consuntivi"**: entrambi sono redatti in conformità al D.lgs. 27 gennaio 2012 n. 18 e al D.M. 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. Il Bilancio civilistico è revisionato su base volontaria da primaria Società di Revisione, sottoposto all'attività di vigilanza ai sensi dell'art 2403 del Codice civile del Collegio dei Revisori e pubblicato sul [sito di Ateneo](#) dopo la sua approvazione da parte del CdA.

La strategia è attuata allocando le risorse e gli investimenti in funzione dei fabbisogni necessari per l'implementazione delle azioni necessarie per il raggiungimento degli obiettivi strategici, e individuando le modalità di copertura del fabbisogno incrementale.

I budget annuali e triennali dell'Ateneo sono elaborati partendo dagli obiettivi strategici definiti dal CdA e dalle linee guida fornite dal Consigliere Delegato, che condivide con il Comitato Esecutivo le ipotesi sottostanti la loro elaborazione. Vengono considerati l'inflazione prevista, i risultati dei monitoraggi e l'impatto delle iniziative in corso e future; a titolo di esempio, il budget 2024 include la revisione delle tasse universitarie e delle agevolazioni agli studenti, prevista nel Piano Strategico.

Il processo di elaborazione inizia a luglio e si conclude entro fine anno con la presentazione ai Revisori e al CdA. Contemporaneamente, viene anche elaborato un forecast per l'anno in corso, con criteri dettagliati relativi a risorse e fonti di finanziamento.

Il processo di Programmazione e Controllo si basa su un **sistema di contabilità analitica integrato con la contabilità generale**, gestito tramite il sistema ERP SAP ECC. Come riportato nella Relazione 2023, al fine di garantire una maggiore integrazione con gli altri sistemi gestionali è previsto un passaggio a SAP Hana entro il 2026.

Il piano dei conti di contabilità analitica riflette la struttura organizzativa dell'Ateneo e ogni unità organizzativa/centro di responsabilità è strutturata in uno o più **centri di costo** (che rilevano i costi

di struttura delle unità organizzative) e **commesse** (che accolgono costi e ricavi diretti delle singole attività/iniziative).

Le performance economico-finanziarie ai diversi livelli sono rese disponibili ai responsabili tramite un **sistema di reporting differenziato** che prevede: (1) una reportistica di base, resa disponibile tramite il gestionale SAP a tutti i referenti amministrativi (circa 380 utenze profilate); (2) report ad hoc per i Responsabili accademici e amministrativi, prodotti dall'ufficio Planning & Control a supporto del processo di budget e di consuntivo, con l'utilizzo del gestionale BO; (3) report e simulazioni elaborati dall'ufficio Planning & Control per la Direzione e gli organi di Governo.

Bocconi è un'università non statale senza scopo di lucro: nel 2024 le sue fonti di finanziamento sono state generate per il 74% circa dai proventi per didattica, il 10% dalla ricerca (di base e su commessa), il 6% circa da servizi agli studenti (housing e vari) e il 10% da contributi-da fundraising e pubblici.

Per quanto riguarda la **sostenibilità economica**, l'esercizio 2024 è stato chiuso con un margine operativo di 26,2 milioni di euro, un risultato che rappresenta un balzo in avanti dell'84,5% rispetto all'anno precedente. Il risultato netto ha raggiunto 24,5 milioni, più che raddoppiando il risultato del 2023. I proventi operativi sono cresciuti del 10,8%, mentre è stato contenuto l'aumento dei costi operativi al 7,3%, garantendo solidità per le sfide attuali e in preparazione al nuovo Piano Strategico 2026-2030.

A partire dal 2020, Bocconi ha modificato la sua **politica di investimento finanziario**, ridefinendo la strategia di asset allocation del portafoglio di attività finanziarie (endowment). L'orizzonte temporale di quest'ultimo è stato esteso con l'obiettivo di ottenere rendimenti più elevati nel lungo periodo, così da contribuire alla copertura delle spese per la ricerca, per il sostegno agli studenti e in genere per lo sviluppo complessivo dell'Ateneo. Le attività finanziarie relative all'endowment sono state riclassificate nello Stato Patrimoniale come attività immobilizzate e valutate secondo il costo d'acquisto, in conformità ai principi contabili. Dal 2023, la gestione dell'endowment è stata affidata a una società controllata, la *Bocconi Endowment Management (BEM)*.

Nel 2024 l'Endowment ha registrato una performance del 12,2%, con un valore di mercato che ha raggiunto 720,2 milioni di euro, confermando la strategia di investimento di lungo periodo.

Bocconi ha ulteriormente rafforzato il suo impegno per il sostegno agli studenti concedendo oltre 48,6 milioni di aiuti finanziari, assegnando borse e agevolazioni a 4236 studenti e lanciando il programma *Bocconi4Access to Education*.

Relativamente a ricerca e innovazione sono stati ottenuti 12 ERC Grant nel 2023-2024 con un tasso di successo del 42% negli ERC Starting Grants, inoltre l'Ateneo ha partecipato alla costituzione della Tech Europe Foundation per promuovere innovazione e imprenditorialità.

In merito al fundraising, nel corso del 2024 la raccolta di nuove pledge ha superato i 18,5 milioni definiti come obiettivo.

Sotto ambito B3 – Strutture

j. B.3.1 - Pianificazione e gestione delle strutture e infrastrutture edilizie

L'Ateneo:

1. in linea con il Piano Strategico 2021-2025, **ha sviluppato una strategia per lo sviluppo e la gestione delle infrastrutture fisiche**, focalizzata su efficienza, sostenibilità e accessibilità per il periodo 2024-2030. In merito alla realizzazione e al follow-up delle decisioni strategiche di Ateneo in ambito infrastrutturale:

- diversi obiettivi del Piano Strategico sono già stati concretizzati mediante interventi infrastrutturali di rilievo, progettati in risposta alle esigenze degli stakeholder interni ed esterni.
- a gennaio 2024 l'Ateneo ha approvato un nuovo programma triennale di sviluppo delle infrastrutture fisiche, integralmente finanziato nel budget pluriennale e affidato alla Direzione Infrastrutture, Servizi & Facility Management. Tra gli interventi principali figura il progetto *Campus 2030*, che prevede la creazione di almeno 12 aule aggiuntive, nuovi posti studio, spazi polifunzionali, aree di socializzazione, zone break e uffici per docenti e staff. I progetti sono stati sottoposti al Comune di Milano, ma la loro approvazione sta richiedendo tempi superiori rispetto a quanto previsto.

L'avanzamento dei progetti inseriti nel Piano viene verificato con cadenza semestrale; i report di stato consentono di evidenziare risultati, criticità, eventuali slittamenti temporali e di definire puntuale azioni correttive, successivamente sottoposte ad approvazione.

2. attraverso la Direzione *Infrastructures, Sustainability & Facility Management*, garantisce una **manutenzione sistematica e sostenibile delle infrastrutture**. Le attività sono pianificate annualmente e gestite tramite il software "INFOCAD.FM", che coordina le richieste di intervento e pianifica le verifiche tecniche. Per le residenze, le richieste sono gestite tramite "Scops.ai".
3. negli ultimi anni, in linea con la programmazione del PS, **ha avviato il programma "Be-Able"⁶ per migliorare l'accessibilità dei propri edifici**, eliminando barriere architettoniche e migliorando l'accessibilità per persone con disabilità. Il progresso è monitorato periodicamente dal Comitato "[Inclusione, Disabilità e Benessere](#)".
4. è fortemente impegnato nella **sostenibilità e nell'impatto ambientale**. Dal 2013, con la creazione del [Comitato Sostenibilità](#)⁷, ha adottato iniziative come l'uso di energia rinnovabile, l'installazione di impianti fotovoltaici e la certificazione LEED-Platinum. Dal 2024 ha adottato una Politica Ambientale che definisce i principi guida e gli obiettivi generali di Bocconi riguardanti i temi del rispetto e della salvaguardia dell'ambiente in coerenza con i suoi indirizzi strategici complessivi e conformemente alle norme nazionali di riferimento. Ha inoltre aderito alla Rete delle Università Sostenibili e al Climate City Contract di Milano, avviando un piano di decarbonizzazione che verrà sviluppato collegandolo all'elaborazione del PS 2026-2030 e puntando a ottenere le certificazioni ISO 14001 e ISO 20121.

k. *B.3.2 - Adeguatezza delle strutture e infrastrutture edilizie per la didattica, la ricerca e la TMIS*

1. Bocconi garantisce che le infrastrutture edilizie soddisfino le esigenze delle Scuole e dei Dipartimenti attraverso **aggiornamenti tecnologici continui**. La gestione è affidata alla Unit *Infrastructures, Sustainability & Facility Management (IS&FM)*, suddivisa in Unità Operative specializzate. Le esigenze degli stakeholder interni sono raccolte e considerate nella pianificazione del budget annuale e del piano pluriennale di investimenti.
2. **Le specifiche esigenze sono affrontate dalle direzioni competenti:** l'Unità Academic Services per gli spazi didattici, l'Unità IS&FM per le aree comuni, e la Direzione Technology per le infrastrutture IT. La Biblioteca è coinvolta con un focus sul miglioramento dell'accessibilità e

⁶ Il programma, nel periodo 2021-2024, si è concentrato sull'eliminazione delle barriere architettoniche e sull'accessibilità per persone con disabilità motorie o sensoriali, intervenendo su ingressi, spazi interni, aule, residenze universitarie e aree esterne.

⁷ 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.

l'incremento delle postazioni studio; la direzione Students, Outreach&Support è coinvolta per quanto riguarda le residenze e gli spazi dedicati agli studenti.

3. **Le responsabilità e le modalità di verifica delle dotazioni** variano in base alla tipologia e alle criticità emergenti:

- **Aule e spazi didattici:** La Direzione Academic Services monitora la disponibilità di spazi adeguati, raccoglie feedback da survey e segnalazioni tramite "B-in-Touch", e coordina gli interventi necessari con IS&FM e Technology. Come meglio specificato nel cap. 2, da settembre 2023, è disponibile un'applicazione per la prenotazione online dei posti studio della Biblioteca. Ai fini del monitoraggio della frequenza alle lezioni da parte degli studenti, viene adottata l'app "Attendance", che viene sottoposta a periodici aggiornamenti tecnologici per assicurare una adeguata fruibilità da parte degli studenti.
- **Strutture per docenti e attività di ricerca e TMIS:** La Prorettice alla Strategia Accademica segnala le esigenze di adeguamento alla Unit IS&FM. Nel 2023, è stata rivista la policy per l'allocazione degli spazi esistenti ai docenti e ai dottorandi, in attesa che la costruzione dei nuovi edifici prevista dal progetto "Campus 2030" soddisfi in maniera duratura le esigenze connesse all'incremento delle dimensioni della faculty e delle attività dei Dipartimenti e CdR.
- **Arearie comuni:** La Unit IS&FM gestisce le richieste di studenti e docenti, come l'allestimento di uno spazio con forni a micro-onde negli spazi comuni adiacenti alla Rettoria S. Ferdinando.
- **Innovazioni tecnologiche:** La Direzione Technology si occupa delle richieste di aggiornamento delle aule.
- **Residenze:** Le residenze esistenti di proprietà sono oggetto di un continuo aggiornamento, con l'obiettivo di migliorare le strutture e aumentare la disponibilità di posti letto. A questo scopo, si lavora anche attraverso accordi con soggetti esterni, garantendo un totale di 7 residenze e 2.057 posti letto disponibili, di cui circa 380 offerti a tariffa agevolata.
- **Biblioteca:** La Direzione Library&Archives comunica le esigenze di rinnovamento alla Direzione IS&FM durante il budgeting.

4. **Le strutture didattiche e di ricerca sono accessibili la maggior parte dell'anno, con orari estesi** per rispondere alle esigenze degli utenti. Relativamente alla Biblioteca, le aperture sono pianificate mensilmente in accordo con la Direzione IS&FM. Sia nel 2023 che nel 2024 sono state previste ampie aperture al di fuori dagli orari di lavoro dello staff (Lun-Dom., 8.30-24.00), con una media di 105 ore settimanali, e i giorni di chiusura sono stati ridotti a meno di 50 in entrambi gli anni.

5. **La soddisfazione delle infrastrutture è verificata tramite survey erogate agli studenti, dottorandi e staff.** Nel 2023, le opinioni sono state generalmente positive, con lievi criticità legate al comfort negli uffici e alla pulizia in due edifici, per le quali nel 2024 sono state avviate adeguate azioni correttive.

I contenuti della rilevazione su servizi e infrastrutture sono stati rivisti nel 2024, estendendo il target dei destinatari agli studenti iscritti ai CdS e ai corsi di Dottorato anziché ai soli studenti laureandi. Con riferimento alle aree gestite dalla Direzione IS&FM, l'indagine ha dato esiti complessivamente positivi per la quasi totalità degli aspetti considerati, fatta salva l'adeguatezza numerica dei posti-studio (punteggio medio complessivo pari a 5,87 su scala 1-10), che evidenzia la percezione di una carenza di spazi dedicati allo studio, già segnalata dai rappresentanti degli studenti e da alcune CPDS. La realizzazione di interventi strutturali, programmati nell'ambito del progetto Campus 2030 di prossimo avvio, consentirà di rispondere in modo risolutivo a questa tematica già nota. Nell'immediato, una prima misura attuata in questa direzione ha riguardato

l'allestimento di 100 posti studio attrezzati presso la Rettoria S. Ferdinando, recentemente ristrutturata anche a tal fine. Quest'ultima iniziativa, unitamente agli altri impegni di più lungo periodo assunti dai vertici accademici per accrescere e rinnovare gli spazi a disposizione di tutta la comunità bocconiana, sono stati presentati al Nucleo da parte del Direttore *Operations & Transformation Projects* nell'audizione del 10 dicembre 2024, come meglio specificato al capitolo 2 (in relazione al punto di attenzione *D.CDS.3*).

Il Nucleo esprime apprezzamento per l'attenzione posta dall'Ateneo alle esigenze degli studenti.

Sotto ambito B4 - Attrezzature e tecnologie

I. B.4.1 - Pianificazione e gestione delle attrezzature e delle tecnologie

1. La strategia tecnologica dell'Università è stata sviluppata sotto la guida del *Technology Steering Committee (TSC)*, che ha operato dal 2018 al 2022. Questo comitato ha promosso un ampio processo di **digitalizzazione, modernizzazione delle infrastrutture, integrazione di sistemi di sicurezza avanzati e adozione di soluzioni cloud**. L'obiettivo è stato rendere la tecnologia una componente centrale in tutte le attività dell'ateneo, trasformando l'unità Technology in un laboratorio innovativo.
2. Per migliorare l'esperienza didattica, nel 2016 è stata creata l'unità **BUILT**, che integra strumenti tecnologici avanzati nel modello didattico e offre supporto tecnologico e formazione ai docenti. Sono stati inoltre implementati strumenti e tecnologie per garantire l'accessibilità didattica a studenti con disabilità o con bisogni educativi speciali.
3. BUILT coordina inoltre il **Comitato Bocconi Digital Learning 24 (BDL24)** a cui partecipano le Direzioni Technology, Academic Services, IS&FM, Digital Transformation, Procurement, ITEC (IT Education Center) e Learning Lab di SDA Bocconi e nel quale vengono discussi e concordati gli interventi di innovazione della didattica.
4. Sul fronte della **ricerca**, Bocconi ha investito in **infrastrutture tecnologiche avanzate, come un cluster di High Performance Computing (HPC) e una Digital Library**.
5. Infine, **in diversi casi le tecnologie vengono utilizzate a supporto della TMIS**. Ad esempio, le attività di divulgazione della ricerca sviluppata in Bocconi si avvalgono di strumenti multimediali, quali newsletter, pagine web, podcast, social media. La Biblioteca valorizza inoltre il patrimonio archivistico (13 fondi storici) e rende accessibili alla comunità il proprio patrimonio di immagini e documenti digitalizzati; ha lanciato il sito dei propri archivi storici ASBOC (2021) e all'interno della Digital Library ha dedicato una sezione per lo sviluppo delle diverse tematiche degli archivi.

m. B.4.2 - Adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie:

L'Università Bocconi valuta periodicamente l'adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie attraverso vari processi:

1. **Monitoraggio delle infrastrutture:** La performance delle infrastrutture tecnologiche è monitorata sistematicamente tramite software come Icinga2, Grafana ed Extreme Cloud IQ, che notificano immediatamente eventuali anomalie.
2. **Valutazione annuale:** Durante il ciclo di budget, il Direttore Technology pianifica interventi di manutenzione e aggiornamento delle infrastrutture.
3. **Copertura Wi-Fi:** Il campus è interamente coperto da rete Wi-Fi, con access point sufficienti nelle aule per garantire la connessione di oltre 80 dispositivi per unità.

4. **Verifica dei progetti tecnologici:** I progetti tecnologici sono soggetti a verifica annuale per valutare l'avanzamento e definire azioni correttive. L'unità BUILT raccoglie i fabbisogni didattici dei docenti tramite questionari semestrali.
5. **Piattaforma B-in-Touch:** Centralizza i canali di contatto per gli studenti, offrendo un punto di accesso unificato e strumenti di monitoraggio per confrontare i tempi di risposta rispetto ai valori attesi.
6. **Accessibilità:** Il Comitato Inclusione Disabilità e Benessere promuove progetti come "Be-Able" per migliorare l'accessibilità fisica e digitale. Dal 2022, la Bocconi ha introdotto tecnologie assistive nelle aule, migliorato la compatibilità dei contenuti didattici e avviato l'uso di software e strumenti per studenti con disabilità visiva e uditiva.
7. **Valutazione della qualità percepita:** La qualità delle tecnologie è valutata annualmente tramite survey, i cui risultati guidano le azioni di miglioramento continuo.

Sotto ambito B5 – Gestione delle informazioni e della conoscenza

n. B.5.1 - Gestione delle informazioni e della conoscenza:

1. L'Università Bocconi gestisce le informazioni attraverso un'**infrastruttura tecnologica complessa e in continua evoluzione**, definita dal Technology Steering Committee e implementata dal Direttore di Technology. L'infrastruttura del campus include la copertura totale della rete Wi-Fi e un data center rinnovato, collegato alla rete nazionale GARR e integrato con servizi cloud come AWS e Azure.
2. I principali **sistemi informativi dell'Ateneo** sono:
 - Student Information System (SIS): Gestisce la carriera degli studenti e i processi didattici e amministrativi.
 - Learning Management System (LMS): Distribuisce materiali didattici e facilita la comunicazione tra docenti e studenti.
 - Customer Relationship Management (CRM): Gestisce le relazioni con gli stakeholder esterni.
 - Enterprise Resource Planning (ERP): Gestisce le funzioni finanziarie e contabili.
3. Negli ultimi tre anni, Bocconi ha aggiornato i sistemi SIS e LMS, con il CRM in fase di re-implementazione e l'ERP previsto per il rinnovo nel 2025. Inoltre, sono stati eseguiti progetti di **ammmodernamento per moduli gestionali specifici** come Zendesk (supporto agli studenti), Alma (gestione della Biblioteca), OneTrust (compliance), Oracle HCM (gestione del personale), Symplicity (servizi alla carriera) e Dreamapply (ammissioni e agevolazioni).
4. È in corso il trasferimento dei dati provenienti dai programmi gestionali (Esse3, IRIS,...) nel data lake Azure di Microsoft, a supporto della produzione centralizzata dei principali indicatori di performance dell'Università attraverso un sistema di dashboard prodotte con Power BI. Il progetto è gestito dalla Direzione *Innovation, Transformation & Foresight*, che dal 2023 si occupa della Business Intelligence, con la Direzione Technology. Il progetto è condizionato da alcune criticità legacy dei gestionali e dalle numerose personalizzazioni effettuate sui gestionali nel corso del tempo. La piena integrazione dei dati economico – finanziari nel sistema di dashboard sarà rivista successivamente al passaggio del gestionale SAP ECC alla versione SAP – HANA, previsto entro il 2026.
5. La **comunicazione con docenti, studenti e staff** avviene attraverso vari strumenti: una intranet per il personale e i docenti, un portale "Agenda" per le informazioni accademiche, e la piattaforma You@B per gli studenti. Le comunicazioni ufficiali sono diffuse tramite il servizio Postmaster.

6. Il miglioramento dell'interoperabilità tra i sistemi avviene tramite API e protocolli aperti, con un forte focus sulla sicurezza dei dati, gestita dal Security Operation Center (SOC) e IT Compliance.
7. La promozione di **comportamenti etici** è supportata da un Codice etico e un Comitato Etico che supervisiona i progetti di ricerca.
8. A inizio 2025 è stato completato un progetto che ha portato all'ottenimento della **certificazione di qualità ISO27001** per lo staff. Inoltre, Bocconi nel 2024 ha adottato una **strategia per la protezione della proprietà intellettuale**, formalizzata attraverso l'Intellectual Property Policy (IP Policy), gestita dall'IP Team. Questa policy stabilisce linee guida per la protezione, gestione e valorizzazione dei diritti di proprietà intellettuale, inclusi diritto d'autore, marchi e brevetti. **La creazione dell'IP Policy è stata avviata dopo una survey del 2023 che ha evidenziato la necessità di rafforzare la protezione della proprietà intellettuale.**
9. Per il **diritto d'autore**, è stato istituito un **repository centralizzato per il codice sorgente dei software sviluppati dall'università** e inserite clausole di protezione nei contratti. La tutela dei marchi e del nome Bocconi è una priorità, con azioni di sorveglianza e misure legali contro il cybersquatting e la falsificazione.
10. La comunicazione esterna è gestita dalla Direzione Corporate Marketing & Communication attraverso un **Piano di Comunicazione dell'Ateneo**.
11. Gli strumenti di comunicazione utilizzati includono la [rivista Sarfatti25](#), la [newsletter Knowledge Bocconi](#), il sito web istituzionale, i canali social ufficiali, i siti web dei [Dipartimenti](#) e [Centri di Ricerca](#), e la piattaforma IRIS per i prodotti di ricerca.
Bocconi organizza **eventi di disseminazione scientifica e culturale, sia in campus che online, spesso aperti alla cittadinanza**. La [casa editrice Egea](#), fondata nel 1988, diffonde la cultura economico-manageriale, offrendo risorse per studi, professioni e imprese.

Ambito C - ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

o. C.1 - Autovalutazione, valutazione e riesame di CdS e Dipartimenti con il supporto del PQA

L'Università Bocconi, tramite il PQA, **assicura l'efficacia del riesame periodico delle attività di AQ**, conformemente alla normativa AVA/ANVUR. Il PQA coordina, monitora e verifica le attività di AQ, promuovendo azioni di formazione e rendicontando i risultati in una relazione annuale.

Il sistema di AQ segue il ciclo Plan/Do/Check/Act e coinvolge:

- A. **Corsi di Studio:** riesame periodico tramite consultazioni degli stakeholder, monitoraggio annuale, riesame ciclico, relazione annuale delle CPDS e analisi degli sbocchi occupazionali e delle opinioni degli studenti sulla didattica e sui principali servizi offerti (tale indagine viene erogata anche nei confronti di faculty e staff)
- B. **Dottorati di Ricerca:** conformemente a quanto raccomandato dal NVA nella relazione 2022, tra la fine del 2023 e i primi mesi del 2024 l'Ateneo ha perfezionato il processo di riesame prevedendo:
 - l'organizzazione di specifici Tavoli di Consultazione degli Stakeholder, che comprendono anche Alumni dei rispettivi PhD.
 - il monitoraggio delle principali performance dei PhD e degli esiti delle survey condotte presso i dottorandi (su didattica e servizi) e presso i dottori di ricerca;
 - la stesura di un Rapporto di Monitoraggio annuale e di Riesame Ciclico.

- C. **Dipartimenti:** è prevista una pianificazione triennale, basata sugli obiettivi strategici, integrati da parte dei direttori di dipartimento con obiettivi specifici presentati ad inizio mandato. Lo stato di avanzamento dei risultati viene monitorato annualmente.
- D. **Centri di Ricerca:** il Piano viene definito annualmente per il successivo triennio, in occasione della definizione del budget. Il riesame delle performance di tutti i Centri di Ricerca viene effettuato annualmente dal [Comitato dei Direttori dei Centri di Ricerca](#) (CODICE) al fine della definizione del piano successivo e dell'identificazione di aree di miglioramento.
- E. **TMIS:** il [Comitato di Supporto e Coordinamento della TMIS](#), istituito alla fine del 2023 e presieduto dalla Prorettrice delegata, aggiorna la mappatura delle attività, ne monitora i risultati, predisponde la SUA ed effettua il riesame annuale.

Le azioni di miglioramento definite nell'ambito dei processi di AQ vengono riportate all'interno di uno specifico cruscotto e il PQA periodicamente ne verifica lo stato di implementazione.

Il Presidio di Qualità:

- 1. Mette a disposizione di docenti, studenti e staff il **portale interno sull'AQ (B-Quality)**, rilasciato nella primavera del 2024 per la consultazione di materiali, normativa, linee guida e attività di formazione. Inoltre, tramite il tool elettronico **Agenda You@B**, gli utenti possono visualizzare comunicazioni, aggiornamenti ed esiti di monitoraggi/survey.
- 2. Promuove la **partecipazione attiva degli studenti nei processi di valutazione** dei corsi di studio (CdS) e dei dottorati, include rappresentanti degli studenti nei vari organi di AQ e li coinvolge nei Tavoli di Consultazione degli Stakeholder.
- 3. **Organizza e gestisce l'insieme dei flussi informativi e documentali relativi ai processi di AQ**, garantendo un'efficiente circolazione dei dati e delle informazioni tra le strutture responsabili e un'adeguata trasmissione ai rispettivi destinatari.
- 4. **Aggiorna periodicamente le linee guida per l'AQ e organizza incontri formativi per supportare le attività coordinate**. Ogni corso di studio (CdS) deve compilare una "Scheda di Programmazione Attività", con un template fornito dal PQA, nella quale vengono indicati gli adempimenti e le scadenze previsti, in relazione alle attività degli Organi di AQ. Tale documento viene condiviso con il PQA, caricato nella SUA-CdS e viene utilizzato dai Gruppi di AQ per l'organizzazione delle proprie attività.
- 5. **Promuove la cultura della Qualità e del miglioramento continuo** all'interno dell'Ateneo, sensibilizzando e coinvolgendo tutte le sue componenti attraverso attività di formazione e condivisione. L'elenco di tutti gli incontri formativi è riportato sul [sito web dell'Ateneo](#) e su B-Quality.

Il NVA esprime apprezzamento per le attività di monitoraggio e di promozione della cultura della qualità coordinate dal PQA e invita a proseguire nel loro consolidamento.

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

L'Università Bocconi assegna al PQA il **compito del monitoraggio del funzionamento del sistema di AQ** e della verifica che i CdS, i Dottorati di Ricerca e i Dipartimenti perseguano gli obiettivi di qualità, conformemente alle indicazioni del Piano Strategico. L'Ateneo ha un pieno controllo dei processi di AQ, in tutte le loro fasi:

1. l'Ateneo definisce l'approccio da attuare nell'ambito dei vari processi (relazioni CPDS, monitoraggi annuali, riesami ciclici, audit...), in coerenza con le proprie politiche e strategie (*Plan*);
2. il PQA si occupa del coordinamento dei processi e della definizione di relative specifiche linee guida (*Do*);
3. le azioni di miglioramento proposte nell'ambito dei vari processi di AQ vengono monitorate sistematicamente dal PQA, anche grazie al ricorso a cruscotti aggiornati periodicamente (*Check*). I risultati e le sintesi delle attività di monitoraggio vengono regolarmente trasmessi a cura del PQA al NdV e agli Organi Accademici;
4. il PQA rivede le azioni formulate in ottica di miglioramento continuo (*Act*).

Gli Organi Accademici sono coinvolti nella verifica dei processi di AQ. Ad esempio:

- i Piani dei Dipartimenti (e i loro riesami), redatti dalle Giunte, sono approvati dal Rettore, sentiti i Prorettori alla Strategia Accademica e alla Ricerca, e condivisi in sede di CA. L'approvazione del Rettore ha lo scopo di accertare e sancire la piena aderenza dei Piani dipartimentali alle strategie dell'Ateneo.
- Nell'ambito dei processi di AQ relativi alla didattica, il Presidio dà un riscontro puntuale rispetto alle azioni di miglioramento attuate in risposta a rilievi riportati nelle relazioni annuali delle CPDS, elaborando, nel mese di settembre, un documento di sintesi che contiene il riepilogo degli interventi definiti dai CdS, che viene presentato ai Consigli di Scuola. In quest'occasione, i Dean di ciascuna Scuola forniscono un feedback conclusivo dei processi attivati sulla base degli input di miglioramento ricevuti.
- Un ulteriore esempio di verifica dei processi di AQ, nell'ambito della survey "Valutazione Servizi da parte della Faculty e dello Staff", consiste nel processo di follow-up successivo al completamento della fase di somministrazione del questionario e di successiva raccolta dei feedback. In particolare, gli esiti delle survey vengono inviati ai responsabili delle Direzioni, che vengono chiamati a indicare le azioni di miglioramento programmate in risposta a eventuali criticità. L'attuazione delle proposte di miglioramento viene monitorata dal PQA e nella successiva edizione della survey è verificata l'efficacia delle azioni implementate.

Il riesame complessivo del sistema di AQ viene istruito dal Comitato di Programmazione e Raccordo e approvato da CdA/CE.

Il Presidio di Qualità:

1. elabora una **Relazione Annuale sulle attività svolte dagli organi di AQ**, evidenziando risultati, punti di forza e aree di miglioramento;
2. **gestisce le evidenze emerse dalle rilevazioni condotte tramite studenti e dottorandi**, intervenendo tempestivamente su eventuali criticità;
3. **ha il controllo di tutti i processi e coordina attività e tempistiche degli organi periferici di AQ**.

Il raccordo tra le strutture di AQ e gli organi accademici è potenziato dalla **delega alla Presidenza del PQA al Prorettore alla Strategia Accademica**. La Presidente del PQA monitora il Piano Strategico e l'allineamento delle politiche di qualità con la strategia dell'università, coordina le attività dei Dipartimenti e delle Scuole, e gestisce gli accreditamenti. Partecipa alle audizioni del Nucleo di Valutazione e presenta al Nucleo la relazione annuale del PQA.

I risultati delle attività di monitoraggio sono trasmessi regolarmente al NVA e agli Organi Accademici. La relazione annuale del PQA sintetizza le opinioni di studenti e laureati, il monitoraggio delle performance dei CdS, le consultazioni degli Stakeholder, le attività delle CPDS e le azioni di miglioramento, oltre ai Piani Triennali dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca.

Tale relazione viene illustrata annualmente al NVA da parte del Presidente del PQA e costituisce uno dei principali input del riesame del sistema di Governo e di AQ, svolto da parte del Comitato di Programmazione e Raccordo.

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

1. **Il Nucleo viene regolarmente aggiornato sulla pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo tramite audizioni con la Governance;** valuta lo stato della pianificazione e le performance dell'Ateneo basandosi sulle evidenze raccolte, e fornisce raccomandazioni agli Organi di Governo. Il Presidente del NVA, membro del Comitato di Programmazione e Raccordo, garantisce un coordinamento efficace tra strategia, operatività e processi di AQ.
2. Il Nucleo **formalizza le proprie valutazioni sul Sistema di AQ nella relazione annuale**, che include l'analisi delle attività di autovalutazione, monitoraggio e verifica dei CdS, Dottorati, Dipartimenti, Centri di Ricerca e Terza Missione.
3. **Le audizioni organizzate dal NVA coinvolgono CdS, PhD, Dipartimenti e strutture della Governance per approfondire l'applicazione dei processi di AQ.** I report delle audizioni vengono trasmessi agli organi competenti fini dell'attuazione delle eventuali raccomandazioni. Nel 2024, il NVA ha condotto audit su 3 CdS, 1 Dipartimento e 2 PhD, oltre a 5 incontri con la Governance per aggiornamenti strategici e organizzativi.

In aggiunta, il NVA fornisce pareri vincolanti sulla istituzione di nuovi CdS, valutando i requisiti di accreditamento ed esprimendo un giudizio in merito alle risposte fornite dall'Ateneo alle raccomandazioni dei PEV.

I **risultati delle analisi e verifiche del NVA sono riepilogati nella relazione annuale**, 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.

Il NVA si impegna a effettuare una opportuna pianificazione delle audizioni dell'organo, che analizzi, annualmente, un congruo numero di Corsi di Studio, PhD e Dipartimenti dell'Ateneo.

Ambito D - QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

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

Bocconi offre programmi formativi nei campi delle Scienze sociali intese in senso ampio (Economia, Management, Giurisprudenza, Scienze politiche) e delle Data & Computing Sciences, articolati su più livelli, inclusa la formazione post-esperienza, garantita dalla SDA Bocconi School of Management.

L'Università:

1. persegue una visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo, delineata nel documento **"Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa"**, coerente con il Piano Strategico e la politica per la qualità nella didattica. Dal 2024, come suggerito dal NVA e dal Comitato di Programmazione e Raccordo nell'ambito del Riesame del sistema di Governo e di AQ, il documento è aggiornato sistematicamente, riepilogando annualmente l'offerta attuale e le evoluzioni pianificate.
2. **Monitora costantemente lo sviluppo disciplinare e l'offerta formativa**, guidata da un approccio strategico che integra feedback esterni e interni, in linea con la Vision 2030, che prevede l'espansione in nuove aree centrali per le scienze sociali.
3. **Aggiorna annualmente la propria offerta formativa**, definita nei [Regolamenti](#) e pubblicata sul sito dell'Ateneo in [sezioni dedicate](#). Queste includono informazioni sui regolamenti dei corsi, piani di studio e scadenze. Tutte le informazioni sono disponibili sia in italiano che in inglese, garantendo trasparenza e accessibilità.
4. **Promuove** da anni – con consistenti investimenti di risorse – **misure e iniziative volte a favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa**, tra le quali si segnalano:
 - il crescente rafforzamento delle caratteristiche di **internazionalità del corpo docente**;
 - l'incidenza sempre più elevata, sull'insieme dell'offerta formativa, di **CdS interamente erogati in lingua inglese**. Nel 2023/24 il 60% dell'offerta formativa di primo, secondo livello e a ciclo unico è in lingua inglese. Nel 2024/25 la percentuale complessiva sale al 70% circa; al termine del periodo di pianificazione strategica l'intera offerta di secondo livello sarà in lingua inglese;
 - la definizione di una serie **accordi con Atenei stranieri per l'erogazione di CdS con doppio titolo**;
 - lo sviluppo di molteplici **opportunità di mobilità internazionale di studenti, docenti e dottorandi**;
 - l'organizzazione di percorsi di **Dottorato di Ricerca caratterizzati da una spiccata vocazione internazionale** (tutti offerti in lingua inglese - salvo alcuni insegnamenti nel curriculum in "Business and social law" del PhD in Legal Studies - e caratterizzati da internazionalizzazione di faculty, studenti e forte placement internazionale).

L'efficacia dei processi di internazionalizzazione dell'intera offerta formativa Bocconi è dimostrata dall'ampia domanda da parte di studenti stranieri (pari al 28,9% degli iscritti nell'a.a. 2024-25, 48,4% per i programmi erogati in lingua inglese). La connotazione internazionale è ulteriormente rafforzata dalle 1.265 esperienze di stage all'estero (70 paesi), formalizzate nel 2024 dall'Ateneo. Ad un anno dalla laurea, il 36,2% dei laureati magistrali è occupato all'estero.

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

L'Università Bocconi:

1. **Gestisce l'istituzione e la revisione dei Corsi di Studio** secondo delle specifiche [Linee Guida](#), come meglio specificato al cap. 2 della presente relazione:
 - **Per i nuovi CdS, un Gruppo di Progettazione** elabora una proposta in linea con gli obiettivi strategici dell'Università. La sostenibilità del CdS viene verificata tramite la Scheda di progettazione, che conferma la presenza e la qualificazione scientifica dei docenti, con almeno il 50% appartenente ai macrosettori di base e caratterizzanti del corso.

- **Per i Dottorati di Ricerca**, la metodologia è simile, con un **gruppo di lavoro presieduto dal Dean**.
- 2. Offre agli stakeholder interni dei CdS diverse modalità e occasioni per far pervenire alla Direzione del CdS le proprie osservazioni e proposte di miglioramento (es. partecipazione alle sedute dei Consigli di Scuola, stesura delle Relazioni Annuali della CPDS,...).
- 3. **Incentiva il ruolo centrale degli studenti nei processi di apprendimento**, anche grazie all'adozione di metodi didattici interattivi e "technology-based". L'organizzazione degli orari delle lezioni favorisce lo studio e la partecipazione attiva, concentrando le lezioni in fasce orarie specifiche. Nei PhD, l'interazione tra docenti e studenti è facilitata dalla dimensione ridotta delle classi e dall'organizzazione di attività come reading group e seminari. I dottorandi partecipano attivamente alla vita dipartimentale e ai progetti di ricerca, favorendo un ambiente formativo altamente partecipativo.
- 4. **Si accerta che l'offerta formativa sia costantemente 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.
- 5. 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**. Dal 2024 il processo formale di consultazione degli stakeholder è stato recentemente esteso ai [PhD](#).

Il NVA esprime un giudizio 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, recentemente estesi anche ai PhD.

t. [D.3 - Ammissione a carriera degli studenti:](#)

L'Università Bocconi:

- 1. mira ad **attrarre talenti italiani e internazionali interessati alle scienze sociali**, in linea con i suoi obiettivi strategici, fornendo informazioni dettagliate e organizzando attività di orientamento in Italia e all'estero per favorire scelte consapevoli.
- 2. prevede **percorsi distinti di ammissione per candidati domestici e internazionali**, con criteri di selezione chiari e supporto economico per studenti meritevoli e bisognosi.
- 3. **promuove l'internazionalizzazione del corpo studentesco** attraverso borse di studio, Summer School, e promozione internazionale dei programmi di dottorato.
- 4. **promuove pari opportunità, creando un ambiente inclusivo che valorizza le diversità**. Particolare attenzione è dedicata agli studenti con bisogni specifici, assicurando che le loro esigenze siano considerate nella gestione delle carriere.
- 5. per permettere agli studenti di iniziare gli studi universitari con maggiore competenza, offre a tutti gli studenti di primo livello un **precorso di matematica** erogato in forma blended. Tale corso è obbligatorio per gli studenti ammessi con OFA da assolvere entro il primo anno di corso con le modalità indicate nel Regolamento didattico del corso di studi. L'Ateneo offre supporto anche attraverso corsi di inglese, di italiano e percorsi facoltativi per gli studenti dei corsi di laurea

magistrale che intendano potenziare le proprie conoscenze in ingresso. Agli **studenti più motivati e preparati** di bienni selezionati è offerta l'opportunità di seguire e farsi riconoscere in carriera corsi della Scuola di Dottorato (higher level courses).

6. promuove **iniziative per favorire il benessere psicologico degli studenti di tutti i livelli** e offre un supporto specializzato attraverso diverse figure di riferimento in base alle necessità degli studenti. Con riguardo all'orientamento in uscita, un team di 40 persone si dedica all'inserimento lavorativo, monitorando l'efficacia delle iniziative tramite feedback e analisi delle carriere. Gli studenti possono accedere ai servizi attraverso lo "Sportello unico" o il sistema online "B-in-Touch".
7. promuove **iniziative per il Life Long Learning e il coinvolgimento degli Alumni**.
8. **rilascia il diploma supplement** ai suoi laureati di primo e secondo livello, nonché ai dottori di ricerca.

Il Nucleo rinnova l'apprezzamento dell'articolato insieme di azioni svolto al fine di garantire l'accesso e la selezione di candidati di qualità e il diffuso coinvolgimento degli stakeholder a tutti i livelli.

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

u. E.1 - Definizione delle linee strategiche dei Dipartimenti:

Con riferimento alla **ricerca**, l'Università Bocconi:

1. ha definito una **politica per la qualità nella ricerca** che persegue il conseguimento di risultati di eccellenza a livello internazionale e lo sviluppo di ricerca innovativa e "di frontiera". Tale politica è coerente con la visione definita dall'Ateneo nel Piano Strategico che mira a potenziare la sua natura di *Research University*, aumentando, a livello internazionale, le pubblicazioni dei docenti e l'acquisizione di progetti di ricerca (Horizon 2020, ERC), attraverso l'incremento quantitativo della Research Faculty, e dei fondi disponibili e lo sviluppo delle infrastrutture e dei servizi di supporto.
2. organizza la ricerca in una **struttura matriciale che coinvolge Dipartimenti e Centri di Ricerca**.
3. riesamina annualmente i piani dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca per valutare progressi e apportare correzioni, assicurando coerenza con le politiche e strategie dell'Ateneo.
4. dispone di **organi accademici e strutture tecnico-amministrative dedicate alla ricerca** (per cui si rimanda al Cap.3) adeguate al conseguimento degli obiettivi definiti, con compiti formalizzati in regolamenti e documenti interni.

Con riferimento alla **TMIS**, l'Ateneo le dedica spazio all'interno del Piano Strategico l'Ateneo (in termini di Lifelong Learning, divulgazione, Alumni e Incubatore). Il Comitato di Supporto e Coordinamento per la TMIS monitora annualmente le iniziative di TMIS, verificandone la pertinenza e la coerenza con la politica e la strategia complessiva dell'Università.

v. E.2 - Valutazione dei risultati conseguiti dai Dip.ti e dai PhD e delle azioni di miglioramento:

L'Università Bocconi (come meglio approfondito al cap. 3):

1. Si è dotata di un articolato **sistema di monitoraggio dei risultati della ricerca** prodotta da Dipartimenti e Centri di Ricerca.

2. Attraverso il PQA – che predispone i dati e le informazioni di supporto al riesame e interagisce in itinere con i Direttori prima dell'approvazione dei documenti – garantisce attività di **autovalutazione e riesame periodico dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca**, basati sui risultati dei monitoraggi e delle survey, per la verifica del raggiungimento degli obiettivi stabiliti.
3. **Supervisiona i risultati dei dottorati di ricerca, attraverso il Consiglio della PhD School**, analizzando indicatori di performance e implementando azioni di miglioramento.
4. **Tramite l'azione del Comitato di Supporto e Coordinamento per le attività di TMIS, supervisiona centralmente i risultati delle attività di TMIS**, con responsabilità operative delegate a strutture accademiche e amministrative (le Direzioni Alumni & Fundraising, B4i, e SDA Bocconi School of Management sono incaricate di realizzare i principali obiettivi di TMIS, monitorati attraverso il PS e il suo sistema di monitoraggio annuale).

Il Nucleo, come meglio approfondito al cap. 3 della presente relazione, suggerisce di proseguire nelle attività di monitoraggio, valorizzazione e comunicazione delle attività di TMIS.

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

La gestione delle risorse è centralizzata:

- la pianificazione del personale docente segue un Piano di Utilizzo delle Risorse (PUR) concordato tra i dipartimenti e i vertici accademici, in linea con il Piano Strategico dell'Ateneo.
- lo staff a supporto dei Dipartimenti, Centri di Ricerca e Scuola di Dottorato, è gestito dalla Direzione Academic Affairs. La pianificazione avviene a cura del Direttore di Academic Affairs di concerto con i Direttori delle singole strutture, nell'ambito del processo di budgeting annuale ed è valutata dal Consigliere Delegato sulla base degli obiettivi previsti dal PS.

Per quanto riguarda le risorse economiche:

- l'Ateneo assegna **fondi individuali di ricerca secondo criteri centralizzati**, basati su indicatori di performance e sulla partecipazione a bandi competitivi come quelli dell'ERC o Horizon.
- A livello periferico **i dipartimenti ricevono risorse sulla base della loro dimensione**, al fine di sostenere attività di ricerca, seminari e di recruiting internazionale. **I Centri di Ricerca definiscono il proprio budget annuale in base ai progetti attivi e alle nuove iniziative**. Il margine realizzato concorre a determinare il risultato dell'Ateneo, ed è accantonato in fondi riserva vincolati, che i Centri possono utilizzare per sviluppare ricerche autofinanziate. Possono inoltre accedere agli incentivi legati all'acquisizione di progetti di ricerca internazionali.
- **l'investimento nella Scuola di Dottorato è deciso annualmente**, con risorse assegnate sia alla Scuola nel suo complesso che ai singoli programmi. Questo supporto include borse di studio, fondi di ricerca annuali per i dottorandi, e supporto finanziario per il job market internazionale.
- l'assegnazione di **incentivi e premialità a docenti e staff viene gestita centralmente**.

Il NVA raccomanda all'Ateneo di verificare che i dipartimenti producano documentazione formale relativa al processo di elaborazione dei Piani di Utilizzo delle Risorse (PUR).

1.3 Analisi degli indicatori di performance di Ateneo (didattica)⁸

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'Università⁹, tenendo conto dei dati disponibili più aggiornati:

1. **indicatori di "matrice" ANVUR** – contrassegnati con il codice identificativo "iA"
2. **indicatori rilevati internamente** per monitorare il grado di conseguimento di specifici obiettivi previsti dal Piano Strategico di Ateneo – contrassegnati con il codice identificativo "iPS".

Gli indicatori possono essere raggruppati nelle seguenti "aree tematiche":

- A. Attrattività dell'offerta formativa
- B. Regolarità dei percorsi formativi
- C. Mobilità internazionale degli studenti
- D. Occupabilità
- E. Soddisfazione dei laureandi
- F. Sostenibilità dell'offerta formativa e qualificazione del corpo docente
- G. Interventi per la mobilità sociale

Con riferimento agli **indicatori rilevati internamente**, il NVA ha selezionato 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)

N.	Area	Indicatore	Obiettivo Strategico correlato	Azione correlata
STRATEGIC OBJECTIVE 1: A LEADING INDEPENDENT INTERNATIONAL UNIVERSITY IN THE SOCIAL SCIENCES				
iPS1	D	% studenti dei trienni che effettuano un'esperienza di stage (curriculare o non curriculare) [N. stage effettuati da studenti iscritti regolari ai trienni / N. studenti regolari iscritti al III anno dei trienni]	1.1 Update and improve our current Bachelor programs	1.1.3 Enhance experiential exposure
iPS2	C	% studenti dei Corsi di Laurea che effettuano un'esperienza di studio all'estero [N. studenti iscritti al III anno dei trienni che partecipano a iniziative di studio all'estero (di durata ≥ 3 mesi) / N. tot. Studenti iscritti al III anno dei trienni]	1.1 Update and improve our current Bachelor programs	1.1.2 Enhance International exposure
iPS5	G	Investimenti attuati per favorire la mobilità sociale [Spesa complessiva sostenuta per Borse di studio, esenzioni ed altre forme di agevolazioni finanziarie per gli studenti]	1.7 Make Bocconi more attractive for and accessible to global talent	1.7.1 Reinforce and restructure the scholarship system – Strengthen need and merit-based scholarships
STRATEGIC OBJECTIVE 2: A UNIVERSITY COMMITTED TO THE ADVANCEMENT OF KNOWLEDGE THROUGH RIGOROUS AND RELEVANT RESEARCH				
iPS4	F	Rapporto studenti/docenti [N. studenti iscritti a tutti i CdS, MU, PhD, Master SDA / N. membri Core Faculty]	2.5 Attract and retain the best Faculty	2.5.1 Allow Faculty grow and evolve
STRATEGIC OBJECTIVE 5: AN OPEN UNIVERSITY SUPPORTING SOCIAL MOBILITY, INCLUSIVITY, DIVERSITY AND SUSTAINABILITY				

⁸ Gli indicatori riguardanti la composizione della Faculty, l'andamento della ricerca e delle iniziative di Terza Missione oggetto di obiettivi di Piano Strategico sono, invece, analizzati nel Cap. 3.

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

N.	Area	Indicatore	Obiettivo Strategico correlato	Azione correlata
iPS3	A	% di iscritti con cittadinanza estera ai corsi internazionali¹⁰ [N. studenti iscritti con cittadinanza non italiana a trienni, bienni, master universitari, PhD e corsi SDA per il mercato internazionale / N. tot. studenti iscritti agli stessi corsi]		5.1 Increase inclusion and diversity among faculty, staff and students

Per quel che concerne gli **indicatori elaborati da ANVUR**, il Nucleo ha selezionato un gruppo ristretto di indicatori particolarmente significativi a livello complessivo di Ateneo, che rispondono ad almeno uno dei seguenti criteri elettivi:

- **Criterio 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 del contesto di riferimento esterno sulle performance dell'Università.
- **Criterio 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)¹¹.

Per il periodo oggetto di osservazione i parametri di origine ANVUR che soddisfano i due criteri selettivi previsti sono i 9 elencati nella Tab.1.2 che segue.

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

N.	Area	Indicatore	Motivazione della scelta
iA9	F	Proporzione di corsi LM che superano il valore di riferimento (0.8)¹²	Criterio 1: indicatore utile da monitorare per osservare la qualificazione del personale docente assegnato ad ogni CdS.
iA10	C	% CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale dei corsi	Criterio 1: indicatore utile da monitorare per verificare il trend a seguito della ripresa post pandemia.
iA11	C	% laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	Criterio 1: indicatore utile da monitorare per verificare il trend a seguito della ripresa post pandemia.
iA12	A	% studenti iscritti al I anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	Criterio 1: indicatore utile da monitorare in quanto collegato agli obiettivi strategici dell'ateneo.
iA18	E	% laureandi che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studio	Criterio 1: indicatore essenziale per monitorare la qualità percepita dei Cds.

¹⁰ Con la revisione del Piano Strategico si è deciso di sostituire l'indicatore usato in passato “% di studenti stranieri iscritti ai CdS offerti in lingua inglese”, con l'indicatore “% di iscritti con cittadinanza estera ai corsi internazionali”, in quanto dall'a.a. 2025-26 tutti i corsi di laurea magistrale biennali sono erogati in lingua inglese, portando in due anni il totale delle classi dei corsi di laurea magistrale erogate in inglese a 28 (dalle 19 attuali, +47%). Come effetto collaterale di questa riforma si avrà un aumento marcato delle classi in inglese e un numero di iscritti dall'estero che si presume continui a crescere ma in modo più graduale. Per tale motivo, si è deciso di utilizzare il presente indicatore, già adottato per il precedente Piano Strategico.

¹¹ Si ricorda che sono esclusi da questa selezione gli indicatori di qualità della ricerca e dell'ambiente di ricerca (gruppo C della SUA), 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.

¹² Valore calcolato per ciascun corso di laurea magistrale relativo agli esiti della VQR 2011-14 di Ateneo per ciascun SSD pesati con i CFU erogati nei relativi insegnamenti.

N.	Area	Indicatore	Motivazione della scelta
iA21. Bis	B	% studenti che proseguono la carriera nel sistema universitario al II anno nello stesso Ateneo	Criterio 1: indicatore utile da monitorare per verificare i cambi di corso di laurea interni all'ateneo.
iA24	B	% abbandoni della classe di laurea dopo N+1 anni	Criterio 2: incremento del valore dell'indicatore dal 5,9% all'8,1% negli ultimi 4 anni (+ 38,3%).
iA25	E	% laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio	Criterio 1: indicatore essenziale per monitorare la qualità percepita dei CdS.
iA26	D	Proporzione di laureati occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU)	Criterio 1: indicatore utile da monitorare per verificare l'efficacia dei nostri CdS.

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

A. Attrattività dell’offerta formativa

Tab. 1.3 – iA12 – % di studenti iscritti al I anno dei CdS che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero

Indicatore	Valore Bocconi	Valore Univ. Italiane	Valore Univ. Nord-Ovest
iA12	35,8%	6,6%	9,4%

Tab. 1.4 – iPS3 - % di iscritti con cittadinanza estera ai corsi internazionali

N.	Modalità di calcolo	Valore 2024	Target 2024 (a.a.2024-25)	Target 2025
iPS3	N. studenti iscritti con cittadinanza non italiana a trienni, bienni, master universitari, PhD e corsi SDA per il mercato internazionale / N. tot. studenti iscritti agli stessi corsi	32,5%	Non indicati target annuali	30%

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. In particolare, la crescita della quota di studenti dall'estero nell'a.a. 2024-25 è dovuta ad un forte aumento dell'internazionalizzazione degli immatricolati di livello undergraduate, che per oltre il 40% del totale vengono dall'estero (contro il 25% circa dell'anno precedente).

B. Regolarità dei percorsi formativi

Tab. 1.5 – iA21bis (% di studenti che proseguono la carriera universitaria al II anno nello stesso Ateneo) e iA24 % abbandoni della classe di laurea dopo N+1 anni)

Indicatore	Valore Bocconi	Valore Univ. Italiane	Valore Univ. Nord-Ovest
iA21bis	97,8%	84,8%	87,6%
iA24	8,1%	28,9%	24,3%

Gli indicatori risultano ampiamente soddisfacenti, se si considera che sono sempre migliori¹³ rispetto ai benchmark di riferimento nazionali e di area geografica:

¹³ Come quelli degli indicatori iA1, iA2, iA13, iA15, iA15bis, iA16, iA16bis, iA17, iA22.

- l'**iA21bis** rileva anche per il 2023 valori prossimi al 100%, a conferma della regolarità dei percorsi di carriera sviluppati dagli studenti.
- l'**iA24**, pur registrando un incremento rispetto all'anno precedente (dal 7% del 2022 all'8,1% del 2023), presenta valori molto inferiori rispetto ai valori medi di riferimento nazionali. Il dato riflette la maggiore "mobilità interna" di 4 corsi di laurea (CLEAM, CLEF, BIEM e BIEF), che accolgono oltre il 70% degli iscritti ai corsi di primo livello, per via della c.d. "Base Comune", una struttura del piano di studi condiviso nei primi 3 semestri, che permette agli studenti di cambiare corso vedendosi riconosciuti gli esami sostenuti, al termine del primo anno. L'incremento di tali variazioni, pur non comportando (per i motivi sopra indicati) un impatto sulla regolarità degli studi¹⁴ ha comunque generato un intervento da parte dell'Ateneo, che, come indicato nella precedente relazione, ha deciso di incrementare, dall'a.a. 2024-25, il numero classi dei corsi (impartiti in lingua inglese, BIEM e BIEF) destinatari della gran parte dei passaggi e ridurre, in misura corrispondente, quello dei corsi impartiti in lingua italiana (riduzione delle classi del CLEAM e disattivazione del triennio CLEF) da cui provengono la gran parte di coloro che chiedono di passare ad altro corso. Tale intervento dovrebbe portare, negli anni, anche ad una riduzione dei valori dell'indicatore iA24.

Il Nucleo esprime apprezzamento per gli interventi programmati e per le modifiche apportate all'offerta didattica.

C. Mobilità internazionale degli studenti

Tab. 1.6 – iA10 (% CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale dei corsi) e iA11 (% laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero)

Indicatore	Valore Bocconi	Valore Univ. Italiane	Valore Univ. Nord-Ovest
iA10	10,3%	2,2%	2,8%
iA11	49,6%	13,4%	15,8%

Tab. 1.7 – iPS2 - % studenti dei trienni che effettuano un'esperienza di studio all'estero

N.	Modalità di calcolo	Valore 2024	Target 2024 (a.a.2024-25)	Target 2025
iPS2	N. studenti iscritti al III anno dei trienni che partecipano a iniziative di studio all'estero (di durata \geq 3 mesi) / N. tot. Studenti iscritti al III anno dei trienni	57,8%	52%	52%

Gli indicatori di "matrice" ANVUR (**iA10** e **iA11**) si dimostrano, anche nell'ultima rilevazione, in forte ripresa rispetto al calo registrato durante la Pandemia e presentano dati molto superiori ai benchmark nazionali. L'indicatore interno **iPS2**, che già dallo scorso anno (con il 54,2%) aveva superato il target 2025 (52%), si conferma in crescita.

¹⁴ Infatti, la quota di laureati in corso (misurata dall'indicatore iA2) rimane al di sopra del 90% nell'ultimo quinquennio e in lieve crescita nel tempo (dal 90,7% del 2020 al 91,5% del 2024).

D. Occupabilità

Tab. 1.8 – iA26 – Proporzione di laureati magistrali occupati a 1 anno dal conseguimento del titolo

Indicatore	Area	Valore Bocconi	Valore Univ. Italiane	Valore Univ. Nord-Ovest
iA26B	Scientifico-Tecnologica*	94,6%	80,8%	85,4%
iA26C	Umanistico-Sociale	95,7%	64,0%	73,4%

(*): il numero di laureati Bocconi nell'area Scientifico-Tecnologica nell'anno in esame (2023) era ancora piuttosto ridotto (74 unità).

Tab. 1.9 – iPS1 - % studenti dei Corsi di Laurea che effettuano un'esperienza di stage (curriculare o non curriculare)

N.	Modalità di calcolo	Valore 2024	Target 2024	Target 2025
iPS1	N° stage effettuati da studenti iscritti regolari ai trienni / N. studenti regolari iscritti al III anno dei trienni	60%	65%	65%

Per quanto riguarda **iA26**, relativo ai laureati dei percorsi magistrali, i dati degli ultimi anni confermano tassi di occupazione a 1 anno molto positivi e superiori rispetto al benchmark esterno.

Guardando al tema dell'occupabilità in senso più esteso, un altro indicatore rilevante è l'**iPS1** che si concentra sui soli corsi di laurea di I livello dal momento che, per i programmi magistrali offerti dall'Ateneo, lo stage è una componente obbligatoria del percorso. I dati dell'indicatore all'anno 2024 risultano pari al 59,9%; la variabile ha registrato un andamento altalenante negli anni di applicazione del Piano, con il valore 2024 pari al 60%, in linea con il dato registrato tre anni prima e ancora lontano dall'obiettivo del 65% previsto per il 2025. Alla base di tale andamento non pienamente soddisfacente, come indicato nella precedente relazione, si ritiene vi possano essere due fattori:

- riduzione degli stage "da remoto", opzione che aveva fatto aumentare il numero totale di stage tra il 2020 e il 2022;
- possibilità per gli studenti di tornare a partecipare (dopo la fine della pandemia) a programmi di mobilità per studiare all'estero, che di solito si svolgono negli stessi periodi dei tirocini.

E. Soddisfazione dei laureandi

Tab. 1.10 – iA18 (% laureandi che si iscriverebbero di nuovo allo stesso CdS) e iA25 (% laureandi complessivamente soddisfatti del CdS)

Indicatore	Valore Bocconi	Valore Univ. Italiane	Valore Univ. Nord-Ovest
iA18	64,6%	72,7%	73,1%
iA25	91,3%	90,2%	89,6%

Per entrambi gli indici, i dati relativi all'ultima rilevazione disponibile (ediz. 2024) non fanno emergere particolari novità rispetto al quadro complessivo descritto nella precedente relazione annuale¹⁵.

Più precisamente, è possibile rilevare che la quota dei laureandi soddisfatti relativa a tutti i CdS che compongono l'offerta formativa dell'Ateneo (iA25) si mantiene su un livello elevato e lievemente superiore rispetto a quelli medi di riferimento nazionali e di area geografica.

La percentuale di coloro che, se potessero, si iscriverebbero nuovamente allo stesso CdS (iA18) è in linea con i dati delle ultime due rilevazioni (64,2% nel 2023 e 64,8% nel 2022), e rimane leggermente inferiore rispetto ai livelli espressi dai benchmark di riferimento esterni. Per un approfondimento sulle

¹⁵ 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).

possibili cause della riduzione del valore dell'indicatore, discusse puntualmente nei Consigli di Scuola Graduate e Undergraduate a novembre 2024, si rimanda al par. 2.1, sez. A.

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

Tab. 1.11 – iA5 (Rapporto studenti regolari/docenti), iA19TER (Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato e ricercatori a tempo determinato di tipo A e B sul totale delle ore di docenza) e iA9 (Proporzione di corsi LM che superano il valore di riferimento, pari a 0,8)

Indicatore	Valore Bocconi	Valore Univ. Italiane	Valore Univ. Nord-Ovest
iA5C – area Umanistico-Sociale (dati ANVUR)	42,1	30,9	34,9
iA5C – con Core Faculty Bocconi	35,1		
iA5B – area Scientifico-Tecnologica (dati ANVUR)	7,0	13,2	15,6
iA5B – con Core Faculty Bocconi	5,5		
iA19TER	51,4%	76,1%	70,3%
iA9	1	0,975	0,993

Tab. 1.12 – iPS4 - Rapporto studenti/docenti

N.	Modalità di calcolo	Valore 2024	Target 2024	Target 2025
iPS4	N. studenti iscritti a tutti i CdS, MU, PhD, Master SDA / N. membri Core Faculty	35,4	33,2	32

Come già rimarcato dal Nucleo nelle precedenti relazioni annuali, gli indicatori di "matrice" ANVUR sulla sostenibilità dell'offerta formativa e qualificazione del corpo docente 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.

In particolare, gli indicatori iA5 non comprendono, al denominatore, una serie di figure che definiscono percorsi di reclutamento e carriera paralleli a quelli dei docenti di ruolo, funzionali al reclutamento internazionale (Lecturer, Adjunct Professor, Distinguished Professor e Professor of Practice), che sono caratteristiche delle Università e delle Business School straniere con le quali 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). Considerando tutta la Core Faculty Bocconi (come riportato alle righe colorate in verde della Tab. 1.11):

- l'indicatore iA5C raggiungerebbe valori molto più prossimi alla media nazionale (35,1 vs 30,9) e a quella del Nord-Ovest (34,9);
- l'indicatore iA5B migliorerebbe ulteriormente (rispetto ad una situazione di partenza, già migliore del benchmark).

Allo stesso modo, l'indicatore iA19TER è influenzato dall'esclusione delle figure di cui sopra e dall'aumento delle ore di didattica, legato sia all'erogazione di lezioni frontali per classi più piccole, sia allo sviluppo di attività pratiche e interattive che richiedono la suddivisione degli studenti in piccoli gruppi e un maggiore supporto rispetto alla didattica 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 (v. par. 3.2.3).

Il Nucleo ritiene che la sostenibilità dell'offerta formativa possa essere 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. All'indicatore è stato associato un preciso target da raggiungere (32 nel 2025, partendo dai 40 circa del 2020). Nei primi quattro anni di attuazione del Piano, in presenza di una popolazione studentesca in lieve aumento e di un forte sviluppo della Core Faculty¹⁶, l'iPS4 è diminuito, fino a raggiungere l'attuale valore di 35,4¹⁷.

Infine, l'**iA9** misura la qualità del corpo docente che insegna in ciascun corso di laurea magistrale, dal punto di vista della ricerca sviluppata, valutata dall'ultima VQR (2015-2019). Nei 4 anni per cui sono presenti dati (dal 2020 al 2023) i valori, per tutti i 13 corsi, sono superiori al minimo previsto (pari a 0,8, ovvero all'80% dei valori medi nazionali). Osservando, più nello specifico, i dati di ciascun corso di laurea magistrale (indicatore iC9) nello stesso periodo, si vede che i valori sono sempre compresi tra 1 e 1,8, quindi mai inferiori alla media nazionale (e, nel 94% dei casi superiori di almeno il 10% alla media nazionale).

G. Interventi per la mobilità sociale

Tab. 1.13 – *iPS5 - Investimenti attuati per favorire la mobilità sociale*

N.	Modalità di calcolo	Valore 2024	Target 2024	Target 2025 (PS rivisto)
iPS5	Spesa complessiva sostenuta per Borse di studio, esenzioni ed altre forme di agevolazioni finanziarie per gli studenti	€ 54,1 Mln	€ 56,1 Mln	€ 65 Mln

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.

iPS5 misura la spesa complessiva annua destinata dall'Università a tutte le forme di sostegno finanziario degli studenti (esoneri dal pagamento delle tasse universitarie, borse di studio ed altre agevolazioni) per tutta l'offerta formativa (Corsi di Laurea, Dottorati, Master universitari e Master SDA). Il Piano 2021-'25 prevedeva inizialmente un aumento da circa di 34,8 mln € del 2020 a 52 mln € nel 2025, incrementato a circa 65 mln € per l'anno 2025-26.

Come si desume dai dati nella Tab.1.15, negli ultimi 6 anni i costi in oggetto sono cresciuti ininterrottamente di quasi l'80%, superando l'obiettivo iniziale, sebbene l'incidenza dei contributi statali e regionali copra circa un quinto del totale.

Tab. 1.14 – *Andamento temporale dell'indicatore iPS5 (costi complessivi sostenuti per gli aiuti finanziari agli studenti) e percentuale di costi a carico dell'Ateneo*

Voce	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25*
Spesa complessiva per aiuti finanziari agli studenti (000/€)	€ 30,38 Mln	€ 34,80 Mln	€ 37,40 Mln	€ 46,28 Mln	€ 46,18 Mln	€ 54,09 Mln
Quota di costi a carico Bocconi	76,2%	79,3%	78,8%	77,4%	77,1%	79,1%

(*): Dati di pre-consuntivo.

¹⁶ Aspetto per cui si rimanda al successivo par. 3.3.1.

¹⁷ Determinato dal rapporto tra 15.453 iscritti ai corsi delle Scuole Bocconi nell'a.a. 2024-'25 e 437 docenti della Core Faculty in servizio al 31.12.2024.

Il Nucleo esprime apprezzamento per i risultati dell'Ateneo in termini di attrattività internazionale dell'offerta formativa, regolarità di carriera degli studenti e inserimento lavorativo dei laureati.

Cap. 2 - Sistema di Assicurazione Qualità a livello di Corsi di Studio e Dottorati di Ricerca

Indice

Lista degli acronimi utilizzati:	39
Premessa	40
2.1 Corsi di Studio	41
2.1.1 Considerazioni generali sull'aderenza dei Corsi di Studio ai requisiti di qualità D.CDS	41
2.1.2 Approfondimento di alcuni dati di performance dei CdS (aggiornati al 15.07.2025)	48
2.1.3 Approfondimento sui CdS di recente attivazione	50
2.2. Dottorati di Ricerca	53
2.2.1 Considerazioni generali sull'aderenza dei Dottorati di Ricerca ai requisiti di qualità	53
2.2.2 Approfondimento di alcuni dati di performance dei PhD (aggiornati al 15.07.2025)	59

Premessa

L'[offerta formativa dell'Università Bocconi](#) comprende 25 corsi di laurea¹ (di cui 23 impartiti totalmente o parzialmente in lingua inglese), 5 corsi di dottorato (erogati totalmente o parzialmente in lingua inglese) e 5 master universitari pre-experience (di cui 4 in inglese)²; inoltre sono attivi programmi di Joint e Double Degree con 37 scuole partner in 20 Paesi e vengono offerti circa 2.160 posti all'interno del Programma Scambi (di cui circa 660 solo per i corsi di laurea magistrale)³.

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, il corso di laurea triennale in Global Law, 3 master universitari e un corso di perfezionamento.
- 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.

La visione generale della qualità nella didattica è esplicitata nelle "[Politiche per la qualità nella didattica](#)", strettamente collegate alle linee e agli obiettivi strategici definiti dall'Università. In tale documento si esplicitano i principi alla base della progettazione dei programmi dell'Ateneo: la tensione al miglioramento continuo, l'ascolto degli stakeholder, la centralità dello studente, la cultura del merito e la promozione della mobilità sociale.

L'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo è invece esplicitata nel documento "[Politiche di Ateneo e Programmazione](#)", che viene periodicamente aggiornato rispetto agli indirizzi strategici dell'Ateneo, alle Politiche per la Qualità e all'evoluzione dell'offerta.

Il [Piano Strategico 2021-25](#) 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 e all'evoluzione delle tecnologie.

¹ A settembre 2025, l'offerta dei Corsi di Studio comprende: 9 Corsi afferenti all'Undergraduate School (di cui 8 impartiti integralmente o parzialmente in inglese); 14 Corsi afferenti alla Graduate School impartiti in inglese e 2 Corsi afferenti alla School of Law (di cui 1 impartito in lingua inglese).

² Nel corso del 2024 è stata effettuata una revisione del portafoglio dell'offerta formativa relativa ai Master Universitari, al fine di una sua maggiore armonizzazione e integrazione con l'offerta formativa dei corsi di laurea e dei programmi post experience, che ha portato alla riduzione dei programmi offerti.

³ Negli ultimi anni le collaborazioni che conducono ad un doppio titolo sono state estese anche alla Scuola Universitaria ed alla Scuola di Giurisprudenza. È del 2023 la sottoscrizione del Double Program con HEC Parigi nell'ambito dei programmi undergraduate (che si aggiunge a quello di doppia laurea con Peking University – Guanghua School of Management); e nell'ambito della Scuola di Giurisprudenza l'accordo di doppio diploma siglato nel 2025 con St.Gallen, che si aggiunge a quelli attivi con Maastricht University, Fordham University – School of Law, Indiana University – Maurer School of Law e King's College.

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 queste, 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 gli obiettivi definiti per il 2021-25 sono:

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.

Come già specificato al cap.1, a metà del periodo di durata del Piano Strategico 2021-25 e successivamente al rinnovo della Governance dell'Ateneo, l'Ateneo ha effettuato un monitoraggio approfondito ed aggiornamento del Piano, che ha confermato la validità delle priorità strategiche definite nella Vision 2030 ed ha portato all'adeguamento di alcuni target relativi agli obiettivi operativi.

Come specificato al cap. 4 della presente relazione, il Nucleo di Valutazione viene aggiornato periodicamente in merito agli sviluppi dell'offerta formativa e alle linee strategiche adottate dall'Ateneo: ne è un esempio l'audizione effettuata il 12 giugno 2024 al Dean della Scuola Graduate, per l'esame della proposta di istituzione del corso di laurea magistrale "*Data Analytics and Artificial Intelligence in Healthcare*" in partnership con Hunimed.

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 NVA 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. Le "[Linee Guida per l'istituzione di nuovi Corsi di Studio e per la modifica di ordinamento dei Corsi di Studio esistenti](#)" definiscono tempistiche e iter per le modifiche di ordinamento e per le nuove istituzioni.
- 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](#)⁴. 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 Communications & 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

⁴ 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.

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.

- Per tutti i CdS attivi viene compilata la matrice di Tuning seguendo le [linee guida](#) del PQA, come supporto per la verifica della coerenza tra i risultati di apprendimento attesi di ciascun CdS e quelli relativi alle singole attività formative a piano studi. Le matrici vengono utilizzate dai gruppi di riesame nell'ambito del processo di riesame ciclico dei CdS e sono aggiornate annualmente in modo da verificare l'impatto di eventuali modifiche ai piani studio.

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

- L'Ateneo, tramite la Direzione *Students Outreach&Support*, mette a disposizione degli studenti **servizi e strumenti che li accompagnano nella scelta dell'università e del corso di laurea**. Attraverso la Direzione *Employer Relations & Career Services*, vengono offerte [molteplici attività](#) volte a favorire **l'inserimento di studenti e laureati nel mercato del lavoro** in Italia e all'estero. Sono inoltre offerte 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 dettagliato all'interno delle schede SUA-CdS e sul [sito web](#), Bocconi fornisce **supporto e accesso ai membri della sua community** con disabilità, a studentesse e studenti con disturbi dell'apprendimento, a persone con problemi di salute mentale, a studentesse e studenti in stato di bisogno e alle loro famiglie.
- Gli studenti possono partecipare a iniziative di arricchimento culturale e di sviluppo personale, iniziative sportive e attività di impegno sociale. Sono inoltre offerti servizi dedicati agli **studenti internazionali**, per supportarli nella relocation e favorire la loro integrazione nella comunità Bocconi.

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).
- 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. Come emerso nell'ambito dell'audizione del Nucleo del 10 dicembre 2024 al Responsabile della Direzione *Operations & Transformation Projects* sul piano di sviluppo delle infrastrutture:
 - a. Nell'ambito del progetto "Campus 2030", sono previsti interventi di rinnovamento, demolizione e ricostruzione degli edifici di Via Bocconi 6-8 (vecchia sede della SDA Bocconi) e di Piazza Sraffa 11 (attualmente sede di uffici amministrativi), nonché di riqualificazione delle

aree esterne. I progetti sono stati sottoposti al Comune di Milano, e sono in attesa di approvazione. La ristrutturazione prevede la creazione di: nuove aule per la didattica; nuovi posti studio per gli studenti⁵; un'area dedicata alle attività degli studenti (Student Center); nuovi uffici per Faculty e Staff (modulari e flessibili) e sale riunioni attrezzate; spazi polifunzionali, con ambienti di socializzazione e zone break, dotate di piccoli spazi per riscaldare il cibo.

Il progetto prevede, inoltre, la sistemazione e valorizzazione delle aree esterne con particolare attenzione allo sviluppo del verde urbano.

- b. Ulteriori spazi studio sono stati creati, inoltre nella Rettoria San Ferdinando, dove sono state anche messe a disposizione degli studenti zone di self-catering con microonde e cucina.

Il Nucleo apprezza che nella progettazione dei nuovi spazi sia stata accolta la richiesta di aree di socializzazione sollevata dagli studenti e l'intervento di breve periodo sulla Rettoria.

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 NVA verifica attraverso le audizioni l'andamento dei CdS**. Al termine delle audizioni, il Nucleo formula, ove opportuno,

⁵ Postazioni studio sono comunque disponibili in tutti gli edifici Bocconi. Le aule non utilizzate per la didattica sono [messe a disposizione](#) per lo studio. In aggiunta è disponibile un'applicazione per la prenotazione online dei posti studio disponibili in Biblioteca (funzionalità Posti Studio/Desktop Finder della app yoU@B), al fine di razionalizzare l'uso di questi spazi a fronte delle richieste di un loro incremento – non realizzabile nel breve periodo - formulate dai rappresentanti degli studenti e da alcune CPDS.

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.

Il Nucleo illustra di seguito le principali evidenze desunte dalle verifiche svolte sui dati e documenti di AQ disponibili⁶ con riferimento particolare alle seguenti aree:

- A. [Processo di monitoraggio annuale dei CdS](#)
- B. [Azione di valutazione e controllo condotta dalle CPDS](#)
- C. [Consultazioni in itinere degli stakeholder dei CdS](#)
- D. [Processo di riesame ciclico dei CdS](#)
- E. [Rilevazioni delle opinioni degli studenti.](#)

A. Processo di monitoraggio annuale dei CdS

Dall'analisi delle schede compilate dai gruppi di riesame nel 2024 nell'ambito del monitoraggio annuale, emerge una situazione complessivamente soddisfacente, con risultati spesso superiori ai benchmark nazionali e regionali, in linea con il periodo precedente. Valori meno positivi sono rilevati per l'indicatore *iC18 - Percentuale di laureati che si iscriverebbe nuovamente allo stesso CdS*.

Come rilevato nel capitolo 1 della presente Relazione, i fattori che incidono sul valore di questo indicatore (talvolta inferiore al benchmark esterno) sono principalmente tre:

1. la preferenza verso corsi internazionali e meno generalisti;
2. l'ammissione a un CdS di seconda e terza scelta;
3. lo sviluppo di nuovi interessi da parte degli studenti, nel corso degli studi.

I Direttori dei singoli Corsi di Studio monitorano costantemente l'andamento di questo indicatore, raccogliendo regolarmente i feedback degli studenti e attivando azioni di miglioramento mirate. Parallelamente, l'Ateneo ha intrapreso ulteriori interventi di revisione dei Corsi di Studio, in linea con le esigenze espresse dagli studenti, tra cui l'ampliamento dell'offerta di CdS erogati interamente in lingua inglese. In particolare, come indicato nella precedente relazione, per i casi più critici (CLEF e M) ha attuato degli interventi che hanno comportato revisioni nell'offerta formativa, con la fusione di CLEF con BIEF e di M con IM dall'a.a. 2024-25. Si evidenzia tuttavia che gli effetti di tali iniziative non sono immediati, ma potranno essere valutati appieno nel corso dei prossimi anni.

B. Azione di valutazione e controllo condotta dalle CPDS

Le relazioni redatte dalle CPDS nel 2024 confermano, nel complesso, una valutazione positiva sull'efficacia dell'attività di monitoraggio condotta dai Gruppi di Riesame dei Corsi di Studio.

Le osservazioni delle singole sotto-commissioni evidenziano un buon grado di allineamento tra le aspettative degli studenti, la qualità dell'offerta formativa e l'attuazione delle procedure di

⁶ 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 si 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.

assicurazione della qualità, che, come noto, prevedono il coinvolgimento attivo della componente studentesca nei processi di miglioramento continuo dei CdS.

Su questo ultimo aspetto, alcune sotto-commissioni (in particolare CYBER e GIO) si sono distinte per un approccio particolarmente proattivo: pur in un contesto di generale soddisfazione, gli studenti esprimono l'esigenza di un coinvolgimento più strutturato, evidenziando le necessità di rafforzare le occasioni di dialogo formale con i docenti, in aggiunta alle numerose interazioni informali già esistenti.

Le sotto-commissioni GIO e WBB sottolineano inoltre l'opportunità di incrementare la frequenza delle comunicazioni relative alle azioni di follow-up attivate dalle Direzioni rispetto ai feedback ricevuti, in modo da assicurare un costante aggiornamento degli studenti.

La sotto-commissione PPA propone invece specifiche iniziative in tema di orientamento alla tesi e alla scelta del relatore, suggerendo la predisposizione di strumenti di supporto (e.g. FAQ) e sottolinea l'utilità di un maggior coinvolgimento degli Alumni nelle attività di orientamento professionale, al fine di ampliare le prospettive degli studenti.

Persistono infine alcune criticità legate alla carenza di spazi dedicati allo studio e alla necessità di aggiornamento di alcuni strumenti informatici, particolarmente rilevanti nei CdS con forte componente quantitativa. Si osserva, a tal proposito, un'attività di monitoraggio costante da parte dei CdS, pur nella consapevolezza che la responsabilità generale e operativa in materia è dell'Ateneo. A partire da dicembre 2024, in accoglimento alla raccomandazione del NVA al PQA formulata a febbraio 2024, le CPDS sono state chiamate ad esprimersi anche sulla disponibilità, chiarezza e correttezza delle informazioni contenute nelle SUA-CdS, rispetto a quanto riportato nel sito web dell'Ateneo nella parte dedicata alle [Guide all'Università](#). Dalle analisi non emergono criticità in relazione a questo ambito.

Inoltre, nella relazione relativa al 2023, il Nucleo aveva invitato il PQA a rivedere la composizione delle CPDS alla luce dell'evoluzione dell'offerta formativa Bocconi. Quest'ultima ha infatti comportato una maggiore concentrazione di programmi in alcune aree (come la CPDS Technology) e una riduzione dei Corsi di Studio in area Management erogati in italiano (CPDS Management 1). A seguito di tale indicazione, il PQA ha aggiornato la composizione delle CPDS, con l'obiettivo di adeguarla ai cambiamenti intervenuti. Le nuove composizioni entreranno in vigore da ottobre 2025, in occasione del rinnovo di tutte le rappresentanze studentesche.

Il Nucleo esprime apprezzamento per gli interventi adottati dal PQA, sia riguardo alla riorganizzazione della struttura della relazione delle CPDS, sia in relazione alla revisione della loro composizione.

C. Consultazioni in itinere degli stakeholder dei CdS

Nel corso del 2024 si sono tenuti, in videoconferenza, gli incontri di due Tavoli permanenti, che hanno approfondito l'analisi di 4 percorsi di studio. In dettaglio:

- il Tavolo dell'area "Technology" (tenutosi il 20 febbraio) ha avuto come focus specifico le lauree triennali in Artificial Intelligence (BAI) e in Economics, Management and Computer Science (BEMACS) nonché la laurea magistrale in Data Science and Business Analytics (DSBA);
- il Tavolo dell'area "Law" (tenutosi il 28 febbraio) ha preso in esame la laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (CLMG).

Segue una tabella di sintesi in cui sono riportati, per ciascun Corso di Studio considerato, gli elementi di forza e le possibili aree di miglioramento rilevati dalle osservazioni e dai commenti raccolti.

Tab. 2.2 - Sintesi dei punti di forza e degli aspetti di miglioramento attribuiti ai CdS presi in esame nell'ambito dei Tavoli di consultazione degli stakeholder svolti nel 2024

CdS	Punti di forza	Arearie di possibile miglioramento
BEMACS	<ul style="list-style-type: none"> - Contenuti attuali e coerenti con le esigenze del mercato del lavoro, soprattutto in ambito Analytics. - Interdisciplinarietà del percorso (economia, management, finanza, statistica, machine learning, computing e IT law), ritenuta fondamentale per la diffusione della cultura del dato in azienda. - Forte combinazione tra teoria e pratica, grazie allo sviluppo di attività progettuali di gruppo che riproducono contesti aziendali. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenziare le competenze di comunicazione, data storytelling e divulgazione verso pubblici non esperti, così da facilitare l'impatto dei Data Scientist nei contesti organizzativi. - Rafforzare i contenuti su AI, privacy by design e cybersecurity, considerati trasversali e non solo di interesse tecnico. - Sviluppare ulteriormente il tema della Data Strategy, per rafforzare la consapevolezza del ruolo del dato negli asset aziendali e nel valore strategico delle informazioni.
BAI	<ul style="list-style-type: none"> - Forte impostazione metodologica in matematica, computing e modellistica, ritenuta un valore distintivo nel panorama formativo. - Seminari e laboratori mirati (Digital Ethics, AI, behavioural skills) molto apprezzati perché in linea con esigenze concrete delle aziende. - Capacità del corso di formare studenti con fondamenti solidi (matematici e scientifici) che permettono di rispondere in modo rigoroso a bisogni aziendali. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenziare la capacità di comunicare e "raccontare" l'innovazione tecnologica (use cases, valore qualitativo e quantitativo delle tecnologie) per facilitarne l'adozione in azienda. - Ampliare l'attenzione a data governance e integrazione tecnologica nei processi aziendali. - Evidenziare maggiormente la varietà di ruoli professionali cui possono accedere gli studenti, orientando gli studenti in maniera più precisa sulla differenza tra i ruoli di Data Scientist e Data Engineer.
DSBA	<ul style="list-style-type: none"> - Il CdS trasmette agli studenti un bagaglio tecnico solido e corposo, che fornisce una base robusta per i profili richiesti dalle aziende. - Presenza di insegnamenti e seminari che affrontano temi attuali e rilevanti (es. Business Analytics, Digital Privacy, Data Protection, GDPR, e-privacy, cybersecurity). - Capacità del programma di formare laureati con competenze tecniche spendibili sia in contesti metodologici sia in ruoli più funzionali nelle aziende. 	<ul style="list-style-type: none"> - Approfondire ulteriormente la Data Strategy e la comprensione degli aspetti normativi/legislativi legati ai dati. - Introdurre una maggiore attenzione al Product Management, considerato sempre più centrale nelle aziende che adottano una logica a prodotto. - Inserire contenuti su metodologie di sviluppo agile (es. Scrum), oggi non coperte ma sempre più richieste.
CLMG	<ul style="list-style-type: none"> - Connessione interdisciplinare con materie economiche e apertura alla tecnologia, considerata un valore distintivo. - Competenze linguistiche (consolidate attraverso esperienze all'estero) molto apprezzate in quanto fondamentali per l'inserimento in contesti internazionali. - Law in action, Moot Court e Legal Clinics riconosciute dagli employer come strumenti efficaci per sviluppare soft skills, capacità oratorie, lavoro di gruppo e problem solving. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenziare i contenuti legati a tecnologia, coding, AI e legal tech, aspetti sempre più rilevanti per le professioni legali future. - Valorizzare e ampliare gli insegnamenti opzionali, così da permettere maggiore specializzazione in aree emergenti o richieste dal mercato del lavoro (fermi restando i vincoli ministeriali). - Anticipare e rafforzare le esperienze di Law in action e lavoro di gruppo già nei primi

CdS	Punti di forza	Arearie di possibile miglioramento
	<ul style="list-style-type: none"> - Stage ed esperienze pratiche visti come un elemento qualificante per comprendere meglio la realtà professionale e sociale. - Elevata reputazione e solidità del corso, con studenti percepiti come ben preparati e già in possesso di soft skills superiori alla media. 	<p>anni del corso, per consolidare da subito soft skills e capacità applicative.</p> <p>Distribuzione più equilibrata delle materie di diritto privato lungo il percorso e maggiore attenzione alle tecniche di elaborazione normativa.</p>

In aggiunta, nel 2024 gli stakeholder sono stati consultati tramite survey online al fine di raccogliere un riscontro in merito a specifici interventi sui percorsi formativi offerti.

In particolare, a giugno 2024 si sono tenute le consultazioni relative alla fusione dei bienni in *Amministrazione finanza e controllo* (AFC) e in *Economia e legislazione per l'impresa* (CLELI) e la conseguente introduzione della laurea magistrale in *Administration and Financial Management* (AFM) nonché alla modifica di ordinamento per il biennio *Marketing Management* (MM). Entrambe le consultazioni hanno riguardato modifiche che interverranno a partire dall'a.a. 2025-26, in coerenza con gli obiettivi del Piano Strategico 2021-25.

D. Attività di riesame ciclico

L'attività di riesame ciclico nel 2024⁷ ha coinvolto 9 CdS. Il Nucleo ha appurato 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 variabile di obiettivi di miglioramento, riferiti sia ad ambiti strategici quali l'aggiornamento dell'offerta formativa o l'ampliamento delle opportunità di scambio internazionale sia ad obiettivi più specifici quali il rafforzamento di specifiche competenze da sviluppare negli studenti, come evidenziato nel riepilogo riportato nella tabella 2.3.

Le evidenze raccolte dimostrano che i Direttori e i Gruppi di riesame dei CdS hanno adottato un approccio efficace e consapevole nella conduzione del processo di riesame pluriennale. Hanno saputo valorizzare in modo propositivo sia i risultati delle analisi svolte, sia le idee e gli stimoli provenienti dagli stakeholder interni ed esterni, con l'obiettivo di individuare opportunità di miglioramento nelle modalità di attuazione dei processi di Assicurazione della Qualità, nonché di rinnovamento dei contenuti e delle caratteristiche dei percorsi formativi.

Tab. 2.3 – Riepilogo degli obiettivi di miglioramento inseriti nei rapporti di riesame ciclico dei CdS 2024

CdS	Obiettivi di miglioramento
BESS	<ul style="list-style-type: none"> - Rendere noti durante la presentazione ai Welcome Days gli insegnamenti opzionali che permettano di rafforzare le abilità di programmazione e di analisi dei dati degli studenti. - Creare una <i>job fair</i> ad hoc per gli studenti del CdS con un'area dedicata agli internships. - Offrire più insegnamenti di Economics durante la summer school per studenti delle superiori.

⁷ All'interno della presente Relazione sono presi in considerazione i Riesami conclusi a partire da giugno 2024. Per quanto riguarda i Riesami avviati nel 2023/24 e conclusi entro maggio 2024, si rimanda alla Relazione Annuale del 2023.

CdS	Obiettivi di miglioramento
BIEM	<ul style="list-style-type: none"> - Aggiornamento Quadro A3.a della SUA e di alcune sezioni del sito internet. - Fornire comunicazioni ad hoc di iniziative organizzate con manager aziendali per illustrare competenze e ruoli ricoperti in azienda. - Incentivare gli studenti alla partecipazione al percorso di matematica e sensibilizzarli sulla sua importanza. - Organizzare un webinar di condivisione delle esperienze da parte dei docenti con migliori valutazioni all'interno del CdS. - Modificare l'insegnamento di Italiano del primo semestre (1° anno).
WBB	<ul style="list-style-type: none"> - Scambiare le informazioni contenute nei rapporti dei tavoli con gli employer organizzati dalle università partner in modo da verificare più puntualmente la rispondenza dei laureati WBB alle esigenze del mercato. - Mappare le modalità di esame per insegnamenti obbligatori utilizzate nei diversi insegnamenti impartiti in Bocconi per capire omogeneità/varietà delle modalità di verifica previste. - Istituzionalizzare un'attività di condivisione di metodi didattici e verifiche dell'apprendimento tra docenti responsabili di insegnamenti affini erogati dalla Bocconi all'interno del CdS per confronto e apprendimento tra pari.
GIO	<ul style="list-style-type: none"> - Investire in eventi tematici correlati ai contenuti dei major offerti dal CdS, coinvolgendo alumni ed offrendo un quadro esaustivo ed aggiornato rispetto all'evoluzione che il mercato del lavoro sta avendo nei settori di riferimento. - Coinvolgere docenti esperti dei settori/aree di competenza dei major durante la presentazione degli stessi agli studenti del primo anno. - Aprire un tavolo di discussione sugli accordi di Double Degree, con particolare focus sull'offerta dell'Università partner FGV. - Istituire un tavolo di confronto tra Direzione del CdS e studenti del secondo anno al fine di intensificare le occasioni di incontro e confronto.
MM	<ul style="list-style-type: none"> - Completare la compilazione dei quadri ordinamentali della SUA-CdS interessati dalle modifiche apportate al CdS. - Convertire le classi in italiano in lingua inglese e riorganizzare gli insegnamenti offerti rivedendone i contenuti, se necessario. - Innovare le modalità di erogazione dei programmi di studio.
ESS	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorare attentamente l'impatto della recente revisione del piano di studi per verificare che le modifiche apportate risolvano le problematiche identificate. - Offrire agli studenti informazioni complete per supportarli nella selezione degli insegnamenti opzionali disponibili, illustrando contemporaneamente le richieste del mercato e degli employer. - Facilitare l'inserimento e mitigare le asimmetrie informative tra studenti laureati all'Università Bocconi e studenti provenienti da altre università italiane o estere ("Buddy System"). - Migliorare la percentuale di studenti che hanno completato almeno due terzi dei CFU entro la fine del primo anno poiché essa risulta inferiore alla media dell'Ateneo.
BEMACS	<ul style="list-style-type: none"> - Organizzare un incontro di orientamento online con la direzione del CdS, a scadenza annuale per promuovere una maggiore consapevolezza da parte degli studenti in merito alle scelte da effettuare durante il percorso di studi. - Rendere più sistematica e più persuasiva la comunicazione delle opportunità dei percorsi agli studenti in ingresso. - Organizzare una "Thesis fair" durante la quale gli studenti appena laureati possano presentare il loro lavoro di tesi di fronte agli studenti del Corso al fine di potenziare le soft skill degli studenti. - Sistematizzare la condivisione delle best practices tra docenti.

CdS	Obiettivi di miglioramento
	<ul style="list-style-type: none"> - Preparare survey e/o focus groups per comprendere i motivi per cui una percentuale così alta di studenti si iscriverebbe ad un diverso corso di studi (indicatore iC18).
BAI	<ul style="list-style-type: none"> - Consentire agli studenti una migliore individuazione dei contenuti dell'insegnamento "Advanced Analysis and Optimization" tramite una denominazione più coerente e favorire l'apprendimento sistematico e organico della materia tramite la revisione del contenuto del secondo modulo. - Supportare gli studenti nella scelta delle lauree magistrali stabilendo un incontro periodico con il supporto di docenti del CdS. - Invertire l'erogazione degli insegnamenti "Statistical and Quantum Physics" impartito nel I semestre e "Stochastic Processes and Simulation in Natural Sciences" impartito nel II semestre, in modo da migliorare il coordinamento con altri insegnamenti del terzo anno, in modo da considerare come già acquisite alcune nozioni sui processi stocastici.
CLMG	<ul style="list-style-type: none"> - Promuovere ulteriormente gli insegnamenti e i laboratori programmati per migliorare le abilità di stesura di testi scritti sia di uso quotidiano sia più elaborati e specifici del mondo legal (memorandum, atti, pareri). - Ideare un lavoro finale che, in ottemperanza alla legge, consenta di tenere conto degli sviluppi tecnologici da ultimo osservatisi e, in particolare, dell'avvento dell'Intelligenza Artificiale. - Aggiornare il Quadro A4.d della SUA-CdS.

E. Esiti delle rilevazioni delle opinioni degli studenti

I dati e le analisi richiamati nell'ambito del cap.5 della presente relazione (c.d. I parte) confermano un alto grado di soddisfazione.

Il Nucleo ritiene che le attività di autovalutazione, monitoraggio e verifica affidate ai CdS e alle rispettive CPDS siano state condotte in modo accurato ed efficace. 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.

Riconosce tuttavia l'importanza di incentivare una partecipazione sempre più attiva da parte degli studenti, al fine di garantire una maggiore conoscenza delle attività svolte dagli organi di AQ e la diffusione di una solida cultura della qualità all'interno della comunità Bocconi.

2.1.2 Approfondimento di alcuni dati di performance dei CdS (aggiornati al 15.07.2025)

Ad integrazione dei commenti riportati al pt. A del precedente paragrafo (che si riferiscono ai dati calcolati al mese di luglio 2024), e in attesa di conoscere gli esiti del processo di monitoraggio delle performance dei CdS che confluirà nella compilazione e approvazione delle schede SMA 2025⁸, il Nucleo anticipa alcune analisi e osservazioni sui dati più recenti espressi dagli indicatori che alimentano tali schede (aggiornati al mese di luglio 2025), soffermandosi in particolare su quelli che compongono il c.d. "set minimo" individuato dall'ANVUR e su quelli che danno luogo a valori anomali che si estendono a più CdS. Prima di ciò, il Nucleo sottolinea le evidenze ampiamente positive che si possono ricavare, ancora una volta, dalla lettura trasversale degli indicatori riguardanti le aree **dell'internazionalizzazione** (iC10, iC11 e iC12) e **dell'occupabilità** (iC06; iC07 e 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**

⁸ 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.

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.

Per quanto riguarda i 9 indicatori che l'ANVUR chiede di esaminare con maggiore attenzione, il quadro che emerge dall'ultima rilevazione appare sostanzialmente sovrapponibile con quello dell'anno precedente. In sintesi, si possono richiamare le seguenti principali evidenze:

- **Indicatori iC02, iC13, iC14, iC16bis, iC17 e iC22 (regolarità carriera studenti)**

Le performance sono superiori a entrambi i benchmark di riferimento esterni per tutti i CdS (o quasi tutti) a conferma degli standard molto elevati in termini di prosecuzione e tempistiche degli studi.

- **Indicatore iC19 (docenza erogata da docenti a tempo indeterminato)**

I valori presentano scostamenti negativi che in molti casi sono di entità superiore al 20%⁹. Il Nucleo non ravvisa criticità in quanto espressione di precise scelte strategiche 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 strutturate¹⁰.

- **Indicatori iC27 e iC28 (consistenza e qualificazione del personale docente)**

Gli scostamenti negativi oltrepassano la soglia del 20% per la quasi totalità dei trienni mentre per i bienni non si registrano scostamenti negativi se non per IM nello specifico per l'iC27. Gli scostamenti possono essere riconducibili alle modalità di 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). I criteri utilizzati si basano sul numero di studenti iscritti, determinando 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 indicatori¹¹. Il Nucleo ritiene pertanto che non sussistano situazioni di effettiva criticità.

Tra i parametri relativi alla docenza che il Nucleo considera importante monitorare annualmente vi è:

- **Indicatore iC08 (docenti di ruolo appartenenti a SSD di base a caratterizzanti per CdS)**

Tale indicatore 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. Nello specifico, avendo riguardo agli ultimi dati disponibili (2024), sono 7 i CdS che mostrano valori dell'iC08 < 100% (Tab.2.4.).

Tab. 2.4 - Indicatore iC08-Quota di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti per i CdS di cui sono docenti di riferimento -CdS con valori inferiori al 100%.

CdS	iC08	Dettaglio
BGL	87,50%	7 docenti su 8 totali
BIG	75,00%	6 docenti su 8 totali
CYBER	83,33%	5 docenti su 6 totali
DSBA	85,71%	6 docenti su 7 totali
IM	96,00%	24 docenti su 25 totali
TS	83,33%	5 docenti su 6 totali
WBB	83,33%	5 docenti su 6 totali

⁹ Soglia suggerita dall'ANVUR per l'identificazione di situazioni di criticità relativi ai singoli Corsi di Studio.

¹⁰ Si veda, al riguardo, anche quanto riportato nel par. 1.3-F della presente relazione.

¹¹ Ciò avviene per due motivi: 1) il numero di docenti equivalenti può risultare ridotto rispetto ad altri a causa del minor numero di insegnamenti opzionali corrispondentemente assegnati; 2) 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.

Il Nucleo, infine, integra il quadro generale già descritto all'interno del Cap. 1 come segue:

- **Indicatori iC18 e iC25 (soddisfazione laureati)**

- **iC25:** tralasciando le lievi oscillazioni delle percentuali di laureandi soddisfatti rispetto ai valori della precedente rilevazione, dal confronto tra 2023 e 2024, emergono le seguenti variazioni: in positivo, si evidenzia l'incremento del CLELI (89,2% del 2023, 95,6% del 2024) e del BAI (da 84,0% del 2023 al 90% del 2024); in negativo, si registra invece, la flessione di MM (da 96,9% del 2023 al 90,9% del 2024) e di DSBA (da 91,5% del 2023 a 86,4% del 2024);
- **iC18:** rispetto alla precedente rilevazione, la quota di laureandi che, se potessero tornare indietro, si iscriverebbero nuovamente ai medesimi percorsi mostra:
 - un aumento più marcato per i CdS PPA (da 51,7% a 61,5%) e BESS (da 59,8% a 66,7%);
 - un calo, per i programmi BEMACS (da 78% a 60,2%), DSBA (da 73% a 57,6%) e GIO (da 72,1% a 57,1%);
 - una riduzione ulteriore, seppur contenuta, in percorsi che già presentavano livelli non elevati, quali BIEM (dal 64,0% al 59,4%), CLEACC (dal 65,4% al 61,4%) e EMIT (dal 66,7% al 59,8%).

Il Nucleo, pur rilevando che per diversi CdS i valori dell'indicatore risultano ancora non pienamente soddisfacenti, ritiene utile richiamare le recenti modifiche apportate all'offerta formativa – anche in risposta alle istanze espresse dagli studenti – i cui effetti potranno essere verificati solo a distanza di qualche anno. Ritiene quindi importante che i Direttori dei CdS proseguano nell'azione di monitoraggio in riferimento alle prossime coorti di laureati.

2.1.3 Approfondimento sui CdS di recente attivazione

In aderenza a quanto richiesto dall'ANVUR nelle "Linee Guida 2025 per la relazione annuale dei Nuclei di Valutazione", in questo paragrafo si riportano gli esiti del monitoraggio svolto sulle performance finora rilevabili dei quattro seguenti percorsi formativi più recentemente istituiti dall'Ateneo:

1. *Mathematical and Computing Sciences for Artificial Intelligence - BAI* (attivato per la prima volta nell'a.a. 2020-21);
2. *Transformative Sustainability - TS* (attivato per la prima volta nell'a.a. 2022-23);
3. *Global Law - BGL* (attivato per la prima volta nell'a.a. 2023-24);
4. *Artificial Intelligence - AI* (attivato per la prima volta nell'a.a. 2023-24).

Con riferimento al triennio **BAI** l'andamento degli indicatori fino ad oggi rilevabili appare decisamente favorevole nel suo complesso. La maggior parte degli indici del set minimo ANVUR di cui sono disponibili dati, infatti, evidenziano performance molto positive, con valori più elevati rispetto ai livelli espressi dai rispettivi benchmark esterni. Fa eccezione l'indicatore **iC19**, che assume valori inferiori ai benchmark di riferimento esterni e in diminuzione rispetto al 2023, per le motivazioni riportate al par. 2.1.2.

Tab. 2.6 –Sintesi dei principali indicatori rilevati per il triennio BAI a luglio 2025

CODICE	DESCRIZIONE indicatore	ANNO	BAI	Altri Atenei Italiani	Altri Atenei Area N-O
iC02	Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso*	2023	96,6%	54,7%	61,1%
		2024	84,7%	47,2%	51,4%
iC13	Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire**	2022	80,1%	44,4%	46,1%
		2023	81,6%	46,7%	48,4%
iC14	Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio**	2022	92,2%	63,4%	65,4%
		2023	93,2%	68,3%	67,2%
iC16BIS	Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno **	2022	78,1%	34,0%	37,3%
		2023	75,7%	37,3%	39,7%
iC17	Percentuale di immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso corso di studio**	2023	81,4%	35,9%	38,0%
iC19	Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata	2023	42,9%	82,1%	78,2%
		2024	30,5%	81,5%	75,9%
iC22	Percentuale di immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del corso**	2022	74,4%	24,8%	28,5%
		2023	73,5%	26,8%	30,5%
iC27	Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo (pesato per le ore di docenza)	2023	17,8	18,2	21,3
		2024	17,9	17,9	20,3
iC28	Rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti del primo anno (pesato per le ore di docenza)	2023	17,7	17,8	19,6
		2024	20,8	17,4	19,4

Per quanto riguarda **TS**, l'andamento degli indicatori fino ad oggi rilevabili appare decisamente favorevole nel suo complesso, come evidenziato nella Tab. 2.7, l'unico indicatore inferiore alla benchmark è relativo all'iC28 riferito al rapporto tra studenti iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti del primo anno.

Tab. 2.7 –Sintesi dei principali indicatori rilevati per il biennio TS a luglio 2025

CODICE	DESCRIZIONE indicatore	ANNO	TS	Altri Atenei Italiani	Altri Atenei Area N-O
iC02	Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso*	2024	100,0%	73,5%	89,8%
iC13	Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire**	2022	83,8%	86,1%	82,8%
		2023	81,9%	84,2%	84,6%
iC14	Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio**	2022	96,1%	93,2%	95,5%
		2023	98,5%	95,1%	95,1%
iC16BIS	Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno **	2022	90,2%	78,7%	82,3%
		2023	98,5%	78,4%	83,7%
iC19	Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata	2023	64,2%	60,2%	51,2%
		2024	64,8%	57,2%	53,8%
iC22	Percentuale di immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del corso**	2023	100,0%	72,4%	87,3%
iC27	Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo (pesato per le ore di docenza)	2023	21,3	15,3	14,4
		2024	13,3	14,1	12,6
iC28	Rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti del primo anno (pesato per le ore di docenza)	2023	16,5	10,0	11,2
		2024	22,0	10,8	10,7

Per quanto concerne **BGL**, la tabella 2.8 mostra performance complessivamente superiori rispetto agli altri Atenei e dell'area, in particolare performance elevate sugli esiti formativi conseguiti (ic13) e la prosecuzione al II anno ben sopra la media nazionale e d'area (ic14 e ic16bBIS). Permane invece una criticità nella stabilità del corpo docente, con una percentuale di docenza a tempo indeterminato sensibilmente più bassa della media (ic19) ed anche nel rapporto studenti /docenti (ic28 e ic27).

Tab. 2.8 –Sintesi dei principali indicatori rilevati per il biennio BGL a luglio 2025

CODICE	DESCRIZIONE indicatore	ANNO	BGL	Altri Atenei Italiani	Altri Atenei Area N-O
iC13	Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire**	2023	89,5%	58,2%	56,4%
iC14	Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio**	2023	95,1%	73,4%	73,4%
iC16BIS	Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno **	2023	90,2%	48,0%	44,3%
iC19	Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata	2023	50,8%	65,2%	68,0%
		2024	40,9%	63,0%	65,3%
iC27	Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo (pesato per le ore di docenza)	2023	21,0	33,7	51,3
		2024	15,0	34,5	52,1
iC28	Rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti del primo anno (pesato per le ore di docenza)	2023	21,0	30,4	51,1
		2024	20,3	34,5	51,6

Infine, per quanto riguarda **AI**, l'andamento degli indicatori fino ad oggi rilevabili appare decisamente favorevole nel suo complesso con indicatori relativi ai CFU conseguiti al primo anno (iC13), alla prosecuzione degli studi (iC14) e alla regolarità con almeno 2/3 dei CFU acquisiti (iC16BIS) significativamente superiori ai valori medi nazionali e di area. Permangono tuttavia alcune criticità in particolare la ridotta incidenza della docenza a tempo indeterminato (iC19) e rapporti studenti/docenti (iC28) meno favorevoli.

Tab. 2.9 –Sintesi dei principali indicatori rilevati per il biennio AI a luglio 2025

CODICE	DESCRIZIONE indicatore	ANNO	AI	Altri Atenei Italiani	Altri Atenei Area N-O
iC13	Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire**	2023	91,9%	58,5%	62,0%
iC14	Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio**	2023	97,1%	88,6%	93,2%
iC16BIS	Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno **	2023	91,2%	44,6%	53,3%
iC19	Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata	2023	29,4%	73,7%	77,4%
		2024	31,1%	72,7%	73,8%
iC27	Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo (pesato per le ore di docenza)	2023	21,9	13,9	16,3
		2024	12,3	14,4	15,1
iC28	Rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti del primo anno (pesato per le ore di docenza)	2023	21,9	7,9	8,5
		2024	9,8	7,9	7,4

2.2. Dottorati di Ricerca

2.2.1 Considerazioni generali sull'aderenza dei Dottorati di Ricerca ai requisiti di qualità

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). Come indicato nella precedente Relazione, l'Ateneo, ad inizio 2023, ha avviato un piano di lavoro che ha portato alla graduale implementazione dei processi non ancora gestiti (estensione del sistema di monitoraggio, consultazioni con stakeholder, riesame), terminato ad aprile 2024. Al fine di verificare l'effettiva applicazione di tali processi, a maggio il Nucleo ha svolto i primi audit sui dottorati di ricerca, approfonditi al capitolo 4.

Ai fini dell'analisi, seguendo una prassi adottata da alcuni anni, il Nucleo ha preso in esame i principali dati e documenti di AQ¹².

Punto di Attenzione	Descrizione
D.PHD.1	Progettazione del Corso di Dottorato di Ricerca
D.PHD.2	Pianificazione e organizzazione delle attività formative e di ricerca per la crescita dei dottorandi
D.PHD.3	Monitoraggio e miglioramento delle attività
E.2 (parte relativa ai PhD)	Valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti e dai Dottorati di Ricerca e delle azioni di miglioramento
E.3 (parte relativa ai PhD)	Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse

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 dottorato (Public Policy, poi divenuto l'attuale SPS, nel 2014), ma nell'a.a. 2024-25 sono stati rivisti due programmi (StatCS e BAM) e, in entrambi i casi:
 - a. sono state svolte 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),
 - b. sono state svolte consultazioni con le parti interessate (v. punto elenco successivo),
 - c. le conclusioni sono state riportate in un riesame.
- **Le consultazioni con le parti interessate** sono state svolte, per tutti i programmi, a gennaio 2024 (e per due programmi, BAM ed EcFin, ne è stata effettuata una seconda a gennaio 2025),

¹² Consistenti nei riesami, nelle versioni più recenti delle schede di accreditamento annuali, nell'analisi degli indicatori dall'ANVUR e di quelli rilevati internamente, nei risultati delle rilevazioni delle opinioni dei dottorandi al termine di ogni insegnamento e di ogni anno e dei dotti a 1 e 2 anni dal diploma.

seguendo le modalità definite dalle linee guida sulla costituzione e sul funzionamento delle consultazioni degli stakeholder per i PhD (approvate dal Presidio a luglio 2023).

Poiché i PhD Bocconi mirano a formare profili prevalentemente accademici o dedicati alla ricerca scientifica, i gruppi di reviewer sono stati composti principalmente da docenti di altre Università (di tutte le aree disciplinari coperte dai programmi); è stata, in ogni caso, garantita la rappresentatività anche al mondo extra-academico. I risultati delle consultazioni sono stati ripresi nei riesami, dando luogo ad azioni di miglioramento.

- Come sopra indicato, **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 gli obiettivi strategici dell'Ateneo e 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**¹³ 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. 2.8 – Ore di didattica erogata nei corsi di PhD per programma e tipologia – a.a. 2024-25

PhD	Lezioni	Esercitazioni	Pre-corsi	Seminari	Totale
BAM	576	24	6	0	606
EcFin	1128	252	6	210	1.596
StatCS	632	10	0	4	646
SPS	612	24	12	0	648
LS	96	0	0	48	144
Totale	3044	310	24	262	3.640

- **Ciascuno dei 5 programmi Bocconi**, come si evince dalle schede di accreditamento annuale, **copre diversi settori scientifici affini**, con l'obiettivo di formare dottori che, al di là dell'ambito specifico di ricerca scelto, abbiano la conoscenza (sia pur meno approfondita) di tematiche e problemi generali dei settori disciplinari studiati dal programma. **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**

¹³ 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.

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**. Tale visibilità è confermata dall'elevato numero di candidature ai programmi Bocconi (a fronte di circa 50 posti):

Tab. 2.9 – Candidature alla partecipazione ai corsi di PhD Bocconi per Università di provenienza – a.a. 2025-26

PhD	Da Univ. estere	Da Univ. italiane	Da Bocconi	Totale
BAM	207	28	13	248
EcFin	447	68	42	557
StatCS	124	42	10	176
SPS	119	27	17	163
LS	59	27	12	98
Totale	956	192	94	1.242

- Dai riesami si evince un sostanziale equilibrio tra contenuti specifici e generalisti.
- I metodi di valutazione della conoscenza acquisita sono specificati nei syllabi degli insegnamenti, accessibili dal sito web di ciascun programma; i principali sono generalmente: compiti in itinere, partecipazione in classe, lavoro finale, esami scritti e presentazioni orali.
- Per essere ammessi all'anno accademico successivo, gli studenti di dottorato devono soddisfare i requisiti stabiliti dal proprio PhD (consistenti generalmente in esami da superare nei primi due anni e in paper da redigere nei successivi).
- **I PhD Bocconi persegono obiettivi di mobilità e internazionalizzazione** attraverso:
 - a. L'internazionalità della popolazione dei dottorandi (per cui si rimanda al paragrafo successivo, indicatore iAC3);
 - b. La presenza di docenti con cittadinanza estera nei Collegi dei docenti e tra coloro che svolgono attività didattica negli insegnamenti e di Visiting Professor esteri che vengono in Bocconi per alcune settimane o un semestre e svolgono lezioni presso i PhD Bocconi;
 - c. Il ricorso a Co-Advisor che operano presso Università estere per la preparazione della Tesi;
 - d. La partecipazione di alcuni dottorandi a progetti di ricerca internazionali;
 - e. La partecipazione dei dottorandi a convegni e seminari internazionali, a volte come semplici uditori, altre presentando propri paper;
 - f. Partecipazione all'alleanza europea CIVICA¹⁴, di cui la Bocconi fa parte; l'offerta di CIVICA a livello dottorale include il catalogo dei corsi per Early Stage Researcher (un catalogo di attività principalmente online, offerto dalle scuole partner e aperto a studenti di dottorato e post-doc di tutta l'alleanza), scuole estive e invernali, e workshop su metodi e competenze;
 - g. La mobilità internazionale dei dottorandi per studio o ricerca: i dottorandi possono trascorrere un periodo di studio o ricerca presso un'istituzione estera e la loro Borsa di studio è incrementata del 50% per la durata del periodo;
 - h. Il collocamento occupazionale dei dottori che, nel 60% dei casi¹⁵, è all'estero.

¹⁴ L'Università Europea delle Scienze Sociali (www.civica.eu), una rete di 10 università europee (oltre a Bocconi: Science Po, Istituto Universitario Europeo, Hertie School, London School of Economics, Stockholm School of Economics, Central European University, SNSPA School of Governance, IE University e SGH Warsaw School of Economics), finanziata dall'Unione Europea. Il periodo di finanziamento è: 2019-2026.

¹⁵ La quota di dottori di ricerca Bocconi che hanno trovato occupazione all'estero è risultata, infatti, pari al 60,9% nel periodo 2021-24.

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.** La didattica è svolta perlopiù (75%) da Professori Ordinari e Associati Bocconi (inclusi Distinguished Professor), membri del Collegio e non, ma anche docenti da istituzioni estere o italiane (6%)¹⁶. 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 sia nell'Ateneo che in altre università (in Italia o all'estero), 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 iniziare a confrontarsi con la comunità scientifica, ricevere dei feedback sul proprio lavoro e cominciare a costruire la propria reputazione accademica.
- **L'organizzazione del programma consente autonomia agli studenti, sia nella scelta degli insegnamenti che nell'area di ricerca:** 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. Nel corso del 3° e 4° anno di corso, i dottorandi sono tenuti ad iniziare a delineare il proprio progetto di ricerca, predisponendo paper.
- **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. Ai fini della scelta, i dottorandi possono chiedere consiglio al coordinatore di programma o a quello del proprio curriculum.
- **I dottorandi hanno a disposizione i fondi per la ricerca previsti dalla normativa** (e da altri fondi assegnati ai dottorandi in procinto di terminare il programma); **oltre a ciò, dispongono delle ampie risorse** (banche dati, riviste scientifiche, libri, ...) **della Biblioteca di Ateneo e del Dipartimento di afferenza del proprio Advisor**¹⁷. Le valutazioni medie degli studenti sulle risorse a disposizione (Biblioteca, PC, spazi studio, etc.) per l'ultima rilevazione (a.a. 2023-24) sono risultate pari a 7,56 (su scala 1-10).
- **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 BUILT¹⁸ eroga annualmente un corso di formazione costruito su

¹⁶ Il restante 19% delle ore di didattica è erogato quasi interamente da Assistant Professor (Ricercatori a Tempo Determinato). Praticamente assente (se si escludono alcuni pre-corsi di omogeneizzazione delle conoscenze) è, invece, il contributo di esperti extra-academici o di personale della Teaching Faculty, dato l'obiettivo dei corsi Bocconi di formare ricercatori accademici.

¹⁷ In aggiunta alle risorse della Biblioteca, i Dipartimenti Bocconi possono sottoscrivere abbonamenti aggiuntivi a banche dati con le proprie risorse.

¹⁸ Bocconi University Innovations in Learning and Teaching; è il centro di servizi interno che si occupa di assistere i docenti nello svolgimento delle attività didattica (e, soprattutto, nell'innovazione didattica).

misura per i dottorandi (PhD BEAT (Bocconi Excellence in Advanced Teaching), **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. La direzione del programma monitora gli impegni dei dottorandi; qualsiasi eccezione alle regole (es. svolgimento di attività durante il primo anno) richiede l'approvazione del Dean della Scuola.

- Come anticipato con riferimento al Punto di Attenzione D.PHD.1, i PhD Bocconi presentano diversi elementi di internazionalità (in primis, l'internazionalizzazione della popolazione studentesca e di quella docente).
- **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 di frontiera 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. Dal 2023, per disporre di informazioni aggiuntive sulla carriera dei diplomati, **viene svolto un monitoraggio biennale sulle pubblicazioni dei dotti di ricerca diplomatisi negli ultimi 5 anni**, che viene esaminato in Consiglio di Scuola e costituisce uno degli elementi su cui si basa 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 vari aspetti, tra cui:

1. Il processo di selezione dei partecipanti e le immatricolazioni;
2. Il supporto finanziario ai dottorandi (Borse, esoneri, supporto ai dottorandi nei mesi successivi al termine del periodo coperto dalla Borsa) e la ripartizione dei beneficiari tra i programmi;
3. Il superamento degli esami di profitto da parte dei dottorandi e il passaggio dal I al II anno;
4. La partecipazione dei dottorandi ad eventi quali: convegni e seminari, Scuole estive, etc;
5. 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)¹⁹; il collocamento occupazionale dei dotti di ricerca;
6. La soddisfazione dei dotti di ricerca sul programma seguito, nei 2 primi anni dal diploma (rilevata ogni 2 anni);
7. Le pubblicazioni dei dotti di ricerca, nei primi 5 anni dal conseguimento del titolo (rilevate ogni 2 anni).

Una selezione dei dati di performance complessivi e dei singoli programmi negli ultimi 3 anni viene resa disponibile alla Scuola e al suo Dean (c.d. "Tableau de Bord della Scuola di PhD), mentre ciascun coordinatore di PhD riceve i dati relativi al proprio programma (che costituiscono i dati in ingresso per l'ultima sezione del Riesame).

A livello di singolo programma, il Collegio dei Docenti esamina ogni anno i dati di performance; inoltre, verifica il raggiungimento dei requisiti e delibera sul passaggio dei dottorandi all'anno successivo.

Per quanto riguarda il punto e), si possono citare i risultati dell'ultima rilevazione di fine anno, relativa all'a.a. 2023-24 (v. Tab. 2.10), misurata su una scala da 1 a 10.

¹⁹ Questi dati sono, inoltre, esaminati nel dettaglio da ogni Collegio di PhD, in presenza di un rappresentante dei dottorandi.

Tab. 2.10 – Esiti dell'indagine di soddisfazione dei dottorandi al termine di ogni anno di corso – principali item – a.a. 2023-24 e 2022-23

N.	Item	Valore medio	
		23-24	22-23
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.	7,47	7,29
2	The operational structures and equipment provided (library, PCs, study space, etc.) were compatible with the requirements of the course.	7,56	7,32
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).	7,73	7,47
6	On the whole I am satisfied with the sequence of subjects covered by courses during the year and with their overall co-ordination.	7,53	7,14
7	The overall workload for the year was well-balanced and realistic.	7,81	7,39
8	On the whole I am satisfied with the assistance and support received during the year from my professor(s)/advisor(s).	8,53	8,21
13	On the whole I am satisfied with my PhD thesis experience and with the assistance and support I received for its accomplishment.	8,39	7,57
14	On the whole I am satisfied with the year of PhD activity.	7,81	7,43

Come si può vedere, sono particolarmente apprezzati gli aspetti relativi all'assistenza e del supporto ricevuti da parte del/i advisor. (n.8, media pari a 8,53), nonché allo svolgimento della tesi di Dottorato ed al supporto ricevuto. (n.13, media pari a 8,39).

Rispetto all'a.a. 2022-23 si segnala una maggiore soddisfazione per tutti gli item, in particolare per il già citato item n.13 (da 7,57 a 8,39) e si conferma il netto miglioramento, rispetto al valore registrato nell'indagine di due anni prima (6,52), dell'item n.2, relativo alle strutture ed alle attrezzature operative. Il progresso di 1 punto (su scala 1-10) in 2 anni è la dimostrazione dell'efficacia della nuova Policy sugli spazi, che obbliga i Dipartimenti a concedere alcuni uffici per le attività di studio e ricerca dei dottorandi, togliendoli, ove necessario, ai collaboratori che si recano in maniera più sporadica nel Dipartimento.

Con riferimento, invece, all'ultima indagine (biennale) sulla soddisfazione dei dotti, svolta tra fine 2023 ed inizio 2024, si rimanda alla relazione dello scorso anno.

Come indicato nella parte introduttiva al presente paragrafo dedicato ai dottorati, i PhD Bocconi sono stati sottoposti a Riesame all'inizio del 2024; in base alle regole del modello AVA 3, il successivo riesame dovrà aver luogo entro 5 anni (o prima, in caso di modifiche significative al programma formativo). Il riesame si basa sui risultati della consultazione degli stakeholder, sul monitoraggio delle performance e sulla crescita dei dottorandi come ricercatori e propone azioni concrete e misurabili per ogni aspetto che si intende migliorare.

Il processo di riesame è svolto sotto la supervisione del Presidio di Qualità (supportato dagli uffici Planning, Control & Valuation ed Academic Planning & Monitoring) che:

- Fornisce formazione su tematiche di AQ e, in particolare, sul riesame alle figure coinvolte;
- Predisponde i moduli da utilizzare per l'analisi e raccoglie i dati di performance e le altre informazioni necessarie;
- Verifica che le bozze dei documenti di riesame siano coerenti con gli obiettivi dell'iniziativa e rispondano in modo puntuale e preciso a tutti i quesiti presenti nel modulo.

La versione finale del riesame è approvata dal Collegio dei Docenti.

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

La visione complessiva delle performance è assicurata dalla PhD School, attraverso il Consiglio PhD presieduto dal Dean della Scuola di Dottorato e composto dai coordinatori di dottorato e dal rappresentante degli studenti. Il Consiglio della PhD School analizza:

- un Tableau de Bord annuale della Scuola di Dottorato, che riporta i dati di performance della Scuola di dottorato nel suo complesso e dei programmi ad essa afferenti, utilizzando sia gli indicatori previsti da ANVUR, sia altri interni;
- analisi approfondite di tipo quali-quantitativo, relative alla Scuola nel suo complesso e ai suoi programmi nello specifico, elaborate e discusse in Consiglio di Scuola di PhD in vari momenti dell'anno (riguardanti: l'andamento di iniziative di orientamento e di selezione, la regolarità di percorso, le ore di didattica erogate, gli iscritti agli insegnamenti offerti, gli esiti delle indagini di soddisfazione, il collocamento occupazionale dei dottori, etc.).

Gli organi accademici di livello superiore (in particolare Consiglio Accademico, Collegio Docenti e CE/CdA) hanno una visione focalizzata sugli elementi chiave da monitorare e deliberano su aspetti quali: i programmi di dottorato da offrire, i posti (con borsa e senza) da rendere disponibili e i criteri di selezione.

Il Presidio dispone di una visione dei risultati dei dottorati in quanto esamina i dati del Tableau de Bord della Scuola di Dottorato, l'esito delle consultazioni con stakeholder e i documenti di riesame. Le attività di monitoraggio consentono di individuare e poi realizzare azioni di miglioramento, tra cui si può citare l'aumento della borsa di dottorato dall'a.a. 2024-25.

Il Presidio verifica che a tutte le azioni indicate nei riesami venga dato adeguato seguito e che siano completate nei tempi previsti. Le azioni possono altresì derivare da audit, survey o da altri canali.

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

L'investimento dell'Università nella Scuola di Dottorato è definito annualmente nell'ambito del processo di budgeting e prevede, oltre alla copertura dei costi della Scuola e dei programmi (Borse, didattica, etc.), anche:

- i fondi di ricerca annuali attribuiti a ciascun dottorando per attività di studio e di ricerca (ex DM 226/2021);
- lo standard financial support assegnato a tutti i Ph.D Candidate;
- lo special financial support assegnato ai candidati più promettenti in termini di placement, da parte di una commissione composta dal Dean della Scuola, dal Prorettore alla Faculty e da un terzo docente, su proposta dei Coordinatori dei programmi di dottorato;
- i fondi previsti per supportare il collocamento dei candidati sul job market internazionale.

2.2.2 Approfondimento di alcuni dati di performance dei PhD (aggiornati al 15.07.2025)

Di seguito si commenta l'andamento degli indicatori che il modello AVA 3 richiede di osservare per i corsi di PhD; di seguito ci si riferirà, a seconda dei casi e dell'ampiezza delle informazioni a disposizione di

ANVUR, a dati pubblicati su piattaforme dell'Agenzia o a dati interni (come nel caso delle pubblicazioni dei dottori).

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 tra il 70% e il 90% 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 2019-2024

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	2024	72,3%	45,2%	45,0%
	2023	87,0%	43,5%	44,7%
	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%

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 di 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 un 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), tradizionalmente i dottorandi Bocconi, potendo disporre (come indicato al paragrafo precedente, Punto di Attenzione D.PHD.1) di un'ampia scelta di insegnamenti e sperimentando l'internazionalizzazione già all'interno del proprio programma²⁰, scelgono in molti casi di non effettuare periodi di mobilità internazionale né stage presso altre istituzioni, ma di limitare la mobilità a periodi brevi (p.es. per partecipare a convegni o seminari). La situazione varia, tuttavia, da programma a programma, anche per le differenti tradizioni disciplinari e, dato il numero ridotto di partecipanti a ciascun PhD, presenta variazioni significative di anno in anno nell'ambito del singolo dottorato.

In generale, si può affermare che SPS, LS, EcFin e BAM presentino dati mediamente in linea con la media nazionale (ora superiori, ora inferiori), mentre StatCS dimostra minore inclinazione verso la mobilità "lunga".

²⁰ Provenienza dei dottorandi, composizione della faculty, piano di studi, lingua di erogazione della didattica.

Il Nucleo reputa che questo indicatore non possa essere valutato a livello complessivo, ma più opportunamente per singolo programma, sulla base della prassi in uso nelle relative discipline e valutando le necessità specifiche di ciascun dottorando.

Il ricorso a borse finanziate da Enti esterni (indicatore b) è praticamente nullo da parte della Scuola di PhD Bocconi e non previsto dalla strategia dell'Ateneo.

Il Nucleo sottolinea 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 prevalentemente accademico dei programmi della Scuola, che la induce 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.

Per quanto riguarda le pubblicazioni dei dottori di ricerca (indicatore d), non essendo ancora disponibili i risultati dell'indagine più recente, si riportano i dati registrati nel 2023: l'analisi del 2023 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).

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 Dichiariato					25
Totale					127

Come riportato 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; come spiegato in modo più approfondito indicato al par. 5.4.2, in caso di valutazioni critiche, è previsto un meccanismo di presa in carico dei risultati;
- 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 (aggregati) delle survey vengono regolarmente esaminati dai Direttori dei Dottorati e presentati al Consiglio della PhD School, in modo da individuare potenziali situazioni critiche ed avviare opportune azioni di miglioramento.

Una terza rilevazione, svolta a cadenza biennale, è rivolta ai diplomati a 1 e 2 anni dal conseguimento del titolo e ha per oggetto la soddisfazione sul programma, anche alla luce della presente attività lavorativa (accademica o non). Come indicato al precedente paragrafo, la prima indagine di questo tipo si è svolta tra fine 2023 ed inizio 2024.

I risultati dei sondaggi costituiscono alcuni degli input dell'attività di riesame ciclico dei PhD.

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

3.1 Introduzione	63
3.2 Dipartimenti	64
3.3 Centri di Ricerca.....	70
3.4 AQ delle attività di Terza Missione ed Impatto Sociale	75

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 Introduzione

In questo capitolo il Nucleo di Valutazione dà conto degli interventi sviluppati dall'Ateneo sul fronte della pianificazione, dell'organizzazione e del monitoraggio dell'attività di ricerca (par. 3.1-3.4) e delle iniziative di Terza Missione ed Impatto Sociale¹ (TMIS, par. 3.5), nonché dei risultati conseguiti al fine di verificare il grado e la correttezza di attuazione dei processi di AQ in questi specifici ambiti.

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 ²	Origine	Periodicità	Finalità
1. Monitoraggio delle performance individuali	Interna	Annuale (rif.to 3 anni precedenti)	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)	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	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. Valutazione esterna dei risultati dell'attività di ricerca	Esterna (VQR)	Pluriennale (gen. ogni 5 anni)	1) Valutare la produttività scientifica dei docenti e, per aggregazioni successive, delle strutture di ricerca e degli Atenei. 2) Valutare progetti di Terza Missione.

L'Università Bocconi ha inserito la ricerca tra i sei obiettivi strategici del suo Piano Strategico (PS), con l'intento di diventare entro il 2030 l'università leader nelle scienze sociali in Europa continentale. Questo obiettivo prevede un'integrazione più forte della ricerca in tutte le attività accademiche, con un'enfasi sulla ricerca interdisciplinare e un maggiore impatto a livello internazionale. La strategia di potenziamento della ricerca comprende il potenziamento della Core Faculty³, ed in particolare della Research Faculty (Ordinari, Associati ed Assistant Professor/Ricercatori) e l'incremento dei fondi disponibili per lo svolgimento e l'incentivazione dell'attività di ricerca, con l'obiettivo di aumentare la produttività individuale (pubblicazioni)⁴, stimolare la partecipazione e l'acquisizione di grant competitivi⁵. L'Ateneo ha, inoltre, predisposto una Politica per la qualità nella ricerca coerente con il PS, che indica la visione complessiva elaborata dall'Università su questo fronte, nonché i criteri e le modalità di attuazione della politica stessa.

¹ Le iniziative di Terza Missione sono promosse e gestite da strutture ed uffici centrali dell'Università (non dai Dipartimenti) e, limitatamente agli interventi rivolti al *Life-Long Learning*, dalla Scuola di Direzione Aziendale (SDA Bocconi School of Management).

² Le procedure n.2 e n.3 sostituiscono la predisposizione della SUA-RD, attualmente sospesa, in attesa di indicazioni da parte di ANVUR.

³ I risultati raggiunti nell'ultimo anno su questo fronte sono descritti al par. 3.2.3, sez. A.

⁴ I progressi dal lato pubblicazioni e citazioni sono analizzati nella sezione relativa ai Dipartimenti, par. 3.2.3, sez. B.

⁵ Aspetto di competenza dei Centri di Ricerca, per cui si rimanda al par. 3.3.2.

Come già anticipato nella premessa al capitolo 1, la struttura organizzativa accademica della Bocconi segue un modello a matrice, dove i Dipartimenti coordinano e sviluppano le risorse e le competenze (Faculty) loro afferenti e orientano la ricerca dei docenti nelle proprie discipline, mentre i Centri di Ricerca si occupano di attività di ricerca strutturata e finanziata.

Nei paragrafi che seguono il sistema di AQ viene osservato separatamente con riferimento a ciascuna delle strutture che seguono l'attività di ricerca (Dipartimenti e Centri di Ricerca); per quanto riguarda i Dottorati di Ricerca, l'analisi delle risorse e dei risultati dell'attività di ricerca è svolta all'interno del Capitolo 2 (par. 2.2.1).

3.2 Dipartimenti

3.2.1 Considerazioni sintetiche sullo stato di apprezzamento dei processi di AQ

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

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

In aggiunta a quanto già riportato al par.1.2, Ambito E sulla Politica per la Qualità sulla ricerca ed i Piani dei Dipartimenti, si segnala che questi ultimi sono approvati dal Rettore. La loro coerenza con gli obiettivi di Piano Strategico e con le Politiche per la Qualità è assicurata dal Presidio, che fornisce ai i Direttori delle strutture i dati degli ultimi monitoraggi interni ed interagisce con loro prima dell'approvazione dei documenti. Tale azione viene svolta anche per quanto concerne i riesami annuali.

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

In aggiunta a quanto già riportato al par.1.2, Ambito E sul sistema di monitoraggio ed il riesame, si segnala che l'Ateneo definisce centralmente le funzioni e gli organi principali dei Dipartimenti (Direttore, Giunta e Consiglio) e stabilisce un contenuto minimo per i regolamenti dei singoli Dipartimenti. A sua volta, ciascun Dipartimento può integrare il proprio regolamento e creare ulteriori propri organi, di supporto ai primi per singole tematiche.

Il Nucleo ritiene che tale organizzazione sia funzionale al raggiungimento degli obiettivi, anche sulla base delle risultanze degli audit svolti negli ultimi 3 anni (ai dipartimenti di: MNT, ACC, FIN e DEC).

La programmazione del lavoro svolto dallo staff dei Dipartimenti (che afferisce alla unit centrale *Departments & Research Offices Management*, all'interno della direzione *Academic Affairs*) segue le tempistiche delle attività delle strutture (reclutamento, attività didattica, seminari, trasferte del personale docente, etc.) 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. La valutazione del personale assegnato a ciascun Dipartimento viene, inoltre, condivisa in un momento di confronto fra il responsabile dell'Unità *Departments, Schools and Service Centers* e il Direttore del Dipartimento.

L'attività dei Dipartimenti è supportata, inoltre, da strutture di Ateneo, accademiche – Research Committee (che si occupa della valutazione e promozione delle attività di ricerca) e Comitato Etico – ed amministrative – oltre a Departments & Research Offices Management, Research Services (che garantisce la segreteria del Research Committee e del Comitato Etico), Biblioteca, infrastrutture (fisiche e IT) e supporto legale.

Ogni anno, come indicato per il Punto di Attenzione E.DIP.1, il Presidio effettua un monitoraggio delle performance dei Dipartimenti, sulla base del quale gli stessi effettuano un riesame, che confronta obiettivi strategici e risultati e, ove necessario od opportuno, propone eventuali azioni correttive. Il riesame valuta, inoltre, il funzionamento dell'organizzazione e del sistema di Assicurazione della Qualità.

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 Presidio di Qualità, che sovraintende allo svolgimento degli adempimenti richiesti, e dal Nucleo di Valutazione attraverso appositi audit.

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

In aggiunta a quanto già riportato al par.1.2, Ambito E sull'assegnazione di risorse ai Dipartimenti e sulla loro pianificazione economica interna, si segnala che i Dipartimenti nell'ambito dei Piani Triennali (e coerentemente con gli obiettivi ivi indicati), possono prevedere fondi di ricerca da assegnare a singoli ricercatori o gruppi di ricerca; per il resto, la definizione ed assegnazione dei fondi di ricerca e delle risorse premiali sono gestite centralmente dall'Ateneo.

Ciascun Dipartimento, inoltre, sulla base delle analisi del rapporto tra fabbisogno didattico dei prodotti formativi erogati e capacità didattica della Core Faculty, assegna gli incarichi didattici per gli insegnamenti offerti. Il fabbisogno didattico viene coperto in via prioritaria con docenti strutturati ma il Dipartimento si può avvalere di collaboratori esterni esperti di tematiche non coperte dalla Core Faculty per lo svolgimento di incarichi temporalmente definiti.

Dai colloqui svolti nel corso della visita di accreditamento periodico di aprile 2025 è emersa, tuttavia, la mancata formalizzazione, a livello di singolo Dipartimento, dei Piani di Utilizzo delle Risorse. Dai prossimi anni occorrerà, pertanto, prestare maggiore attenzione a questo aspetto.

d. *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; nell'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 Punto di Attenzione B.1 (Capitolo 1), 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.

Un ulteriore strumento per il miglioramento continuo in ambito didattico è rappresentato dai Progetti di Miglioramento della Didattica: annualmente sono attivati finanziamenti la cui finalità è lo sviluppo e il miglioramento della didattica, anche attraverso l'utilizzo di tool tecnologici.

La formazione della Faculty si completa con: serie seminari di Dipartimento su temi scientifici di interesse cui sono invitati docenti, Teaching Assistant e dottorandi, corsi di lingua italiana per docenti stranieri e corsi su specifiche tematiche, quali AQ, sicurezza, etc..

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.

Il processo di pianificazione e allocazione del personale di supporto a Dipartimenti e Scuole viene supportato da analisi che simulano il fabbisogno di personale in maniera proporzionale rispetto ai

volumi di lavoro calcolati tramite alcuni indicatori di riferimento (dimensione della Faculty, volumi della ricerca, insegnamenti gestiti, numero di seminari/eventi, etc).

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 ritengano opportuni sono gestiti dall'ufficio di supporto e possono essere sostenuti, a seconda dei casi, con il budget del Dipartimento e/o con i fondi di ricerca di un docente.

Per quanto riguarda la soddisfazione della Faculty sui servizi di supporto, è presente un'indagine di soddisfazione sui servizi Bocconi presso l'utenza interna, che riguarda anche i servizi di supporto alla ricerca (Biblioteca, risorse di rete e di calcolo, servizi centrali dedicati alla ricerca, servizi amministrativi di Dipartimento). Il gradimento di tali servizi è generalmente piuttosto elevato; in particolare, per quanto riguarda le segreterie dei Dipartimenti, per la rilevazione 2024 sono state apprezzate la *collaborazione e la disponibilità nello svolgimento delle attività* (valutazione media: 8,38 su scala 1-10) e la *gestione di eventi di ricerca (seminari, conferenze) organizzati dai Centri di Ricerca* (7,91).

L'insieme di queste evidenze consentono al Nucleo di confermare 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. Come spunto per il miglioramento, il Nucleo, come emerso anche dalla visita di accreditamento di aprile 2025, ritiene opportuno prestare maggiore attenzione alla formalizzazione dei Piani di Utilizzo delle Risorse a livello di Dipartimento.

3.2.2 Riesami dei Dipartimenti

Gli attuali Piani dei Dipartimenti sono stati redatti nel 2023 (per il triennio 2023-2025); come anticipato nella precedente Relazione, nel 2024, trascorso il primo anno di applicazione, le Giunte hanno effettuato una verifica dell'andamento delle azioni sviluppate, riepilogata nel Riesame annuale. È attualmente in corso il Riesame annuale per l'anno 2024, che verrà completato nelle prossime settimane.

I Riesami si sono basati principalmente sui dati, elaborati centralmente, riportati nel Tableau de Bord dei Dipartimenti e integrati dai valori di eventuali indicatori aggiunti dai Dipartimenti nei loro Piani triennali. Come indicato nella precedente Relazione, a maggio 2024 il Presidio di Qualità ha inviato a ciascun Direttore di Dipartimento i dati di performance e, come per la stesura dei Piani, l'interazione dei Direttori dei Dipartimenti con il Presidio è stata costante in fase di redazione dei documenti.

I riesami prodotti dalle Giunte sono stati approvati dal Rettore e, quindi, presentati al Consiglio Accademico.

In generale, i Riesami evidenziano performance in linea con i target indicati dai Piani; di conseguenza, solo in alcuni casi vengono indicate azioni correttive, per le quali si rimanda alla precedente Relazione.

3.2.3 Analisi degli indicatori relativi a Faculty e Ricerca nei Dipartimenti

Nel presente paragrafo il Nucleo intende soffermarsi, come di consueto:

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

A. 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 di luglio 2024) riguarda l'indice iAC4 – *quota di Professori e Ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo*, aggiornato al 2023.

Per gli anni 2018-2023 Bocconi registra un reclutamento esterno mediamente pari al 74% (64% per il 2023), contro una media attorno al 57% sia per l'Italia che per l'area geografica di riferimento. Tale risultato appare coerente con il Piano Strategico 2021-'25, che prevede nuove assunzioni per la Faculty.

Tab.3.2 - Andamento dell'indicatore **iAC4** relativo al reclutamento dei docenti - periodo 2018-2023

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	2023	9	14	64,3%	69,7%	69,8%
	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%

Passando all'esame degli indicatori ripresi dal Piano Strategico 2021-25 relativi alle aree Risorse Umane e Ricerca, nelle tabelle 3.3 e 3.4 che seguono si riepilogano le modalità di calcolo ed i target (annuali e finali) che l'Università si è posta l'obiettivo di raggiungere.

Tab. 3.3 – Indicatori selezionati per misurare il conseguimento degli obiettivi del Piano Strategico 2021-'25 – Area Risorse Umane

N.	Indicatore	Obiettivo Strategico correlato	Azione correlata	Valore 2024	Target 2024	Target 2025
iPS6	N. membri della Core Faculty (di cui: N. componenti della Research Faculty)	2.5 – Attract and retain the best Faculty	2.5.1 – Allow Faculty grow and evolve	437 (di cui: 360 Res. F.)	457 (di cui: 374 Res. F.)	475 (di cui: 383 Res. F.)
iPS7	% docenti con cittadinanza estera nella Core Faculty	5.1 – Increase inclusion and diversity among faculty, staff and students	24,5%	19,7%	Non indicati target annuali	30%
iPS8	% donne tra i Professori Ordinari					20%
iPS9	% Staff con esperienza internazionale (= min. 6 mesi di esperienza di studio o lavoro all'estero)	2.6 – Attract, develop and retain the best Staff	2.6.1 – Increase the hiring of staff with int'l experience	32,6%	35%	

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

N.	Indicatore	Obiettivo Strategico correlato	Azione correlata	Valore 2024	Target 2024	Target 2025
iPS11	Budget medio annuo a disposizione dei Dipartimenti ⁶	2.1 – Deal with the key issues and areas of the social sciences	2.1.2 - Depts' reorganization	€ 313 K	€ 313 K	€ 311 K
iPS12	Somma delle risorse annue messe a disposizione come fondi di ricerca individuali	2.3 – Boosting the development and impact of world-class research	2.3.1 – Increase annual research funds	€ 2.805 K	€ 2.391 K	€ 2.524 K

Con riferimento alle Risorse Umane, nel corso del 2024 è proseguita la ricerca e il reclutamento di nuovo personale docente e, a fine anno, la Core Faculty ha raggiunto 437 unità (+13 rispetto al 2023⁷).

Tab. 3.5 – Consistenza della Core Faculty dell'Ateneo per categoria (dati al 31.12.2024)

Categoria	Numerosità al 31/12/24	Variazione risp. al 31/12/23	Di cui: Internazionali		Di cui: Donne	
			N.	%	N.	%
Professori Ordinari	122	-3	23	18,9%	24	19,7%
Professori Associati	117	+9	13	11,1%	44	37,6%
Assistant Professor	100	+4	57	57,0%	32	32,0%
Ricercatori Universitari	17	-2	-	-	8	47,1%
Distinguished Professor ⁸	4	-1	4	100%	1	25,0%
<i>Totale Research Faculty</i>	<i>360</i>	<i>+7</i>	<i>97</i>	<i>27,5%</i>	<i>109</i>	<i>30,8%</i>
Lecturer ⁹	58	+7	4	6,9%	30	51,7%
Adjunct Professor ¹⁰	16	-1	5	31,3%	3	18,8%
Professor of Practice ¹¹	3	-	1	33,3%	-	-
<i>Totale Teaching Faculty</i>	<i>77</i>	<i>+6</i>	<i>10</i>	<i>14,1%</i>	<i>33</i>	<i>46,4%</i>
Totale Core Faculty	437	+13	107	24,5%	142	32,5%

In particolare, dai dati della Tab. 3.5 si rileva che:

- Per quanto riguarda l'**iPS6**, il numero complessivo dei membri della *Core Faculty* nel 2024 è pari a 437, in crescita rispetto al 2023 ma al di sotto del target annuale fissato dal Piano Strategico per l'anno (457). Tale divario dovrà essere recuperato nel corso del 2025, ultimo anno di applicazione dell'attuale Piano Strategico.

⁶ Non comprende il costo dei docenti, dello staff e delle infrastrutture ma solo i costi incrementalì per le attività previste nel Piano.

⁷ Rispetto all'indicatore iAC4 precedentemente commentato nel reclutamento si computano anche le assunzioni riguardanti categorie non considerate dal MUR ma che l'Università annovera comunque nella Core Faculty. La variazione della popolazione tiene conto, inoltre, di pensionamenti e dimissioni.

⁸ 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.

⁹ Docenti con incarico relativo alla sola attività didattica e alla sua organizzazione, senza obiettivi di carriera accademica. Come indicato più avanti, il loro contratto (rientrante nelle fattispecie di cui alla L.240/10, art.23 c.3) era in passato a tempo determinato, rinnovabile senza limiti temporali ma ora è stato divenuto a tempo indeterminato.

¹⁰ 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.

¹¹ Professionisti con esperienza in settori di rilievo per l'Ateneo che svolgono attività didattica e di ricerca (quest'ultima, generalmente di tipo applicato).

- Come indicato al par. 1.3, sez. F, il rapporto tra studenti (corsi di laurea, laurea magistrale, master universitari, dottorati, master e corsi di perfezionamento della SDA Bocconi nell'a.a. 2024-25) e Core Faculty a fine 2024 è pari a 35,4. Se si osservano i benchmark nazionali nelle scienze umanistiche e sociali disponibili (indicatore iA5C¹²), si vede che il valore Bocconi è leggermente superiore alla media delle Università del Nord-Ovest (34,9) mentre è ancora abbastanza lontano dalla media nazionale (30,9). La crescita della Faculty nei prossimi anni si dovrebbe avvicinare maggiormente a tale benchmark.
- In merito all'**iPS7**, la Core Faculty internazionale è pari al 24,5% a fine 2024 (che sale al 57% tra i docenti junior), in lieve calo rispetto al dato dell'anno precedente (25,5%); anche in questo caso, occorrerà verificare l'andamento di tale indicatore nel corso del 2025. Si nota, comunque, che per l'anno 2023¹³ il valore risulta molto superiore alla media nazionale, pari al 5% per la popolazione di Professori, Ricercatori e AP.
- Relativamente all'**iPS8**, l'incidenza di donne tra i Professori Ordinari (19,7%) risulta molto vicina all'obiettivo del 20%, previsto per il 2025.
- Se si considera, infine, l'ultimo indicatore di questo gruppo (**iPS9**), la percentuale dello staff amministrativo con esperienza internazionale è cresciuta al 32,6%, superando l'obiettivo fissato per il 2025 nella prima versione del Piano Strategico e avvicinandosi all'obiettivo rivisto del 35% (cfr. Tab.3.3).

Riguardo agli indicatori previsti per l'area della Ricerca, la situazione alla fine del 2023 è così riassumibile:

- **iPS11**: grazie al costante aumento delle risorse trasferite ai Dipartimenti, per il 2024 i Dipartimenti hanno avuto a disposizione, mediamente, un budget di €313K, ammontare che ha già raggiunto l'obiettivo previsto a fine Piano.
- **iPS12**: i fondi individuali di ricerca sono aumentati da €2.422K nel 2023 a €2.805K nel 2024 (+15,8%); l'incremento è dovuto all'aumento dell'organico dei docenti ed agli incentivi predisposti per i nuovi assunti e ha portato l'ammontare complessivo a superare di oltre il 10% il target per il 2025 (€2.500K).

B. Indicatori interni (Tableau de Bord dei Dipartimenti)

In continuità con le passate relazioni, 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"¹⁴.

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, presentati nelle tabelle che seguono (distinti per l'area giuridica, che ha un sistema di valutazione e di punteggi a sé stante):

¹² 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. 3.5).

¹³ Ricavabile dai dati del Servizio Statistico del MUR, (si veda alla pagina <http://dati.ustat.miur.it/dataset/personale-universitario>).

¹⁴ Si ricorda che i dati dei *Tableau de Bord* dei Dipartimenti vengono esaminati annualmente in sede di Consiglio Accademico e dai loro esame possono essere definiti specifici interventi e azioni di miglioramento.

Tab. 3.6 – Performance di ricerca – trend storico – aree non giuridiche

Indicatore	2018-20	2019-21	2020-22	2021-23	2022-24
Punti pro-capite per output di ricerca	19,85	21,95	22,30	21,88	22,64
Punti pro-capite per articoli su riviste di fascia A+ ed A e monografie di fascia A+	14,13	16,41	16,75	16,43	16,97
Indice di distribuzione dei punti da pubblicazione	0,40	0,42	0,44	0,43	0,47
% di docenti senza punti da pubblicazione	15,6%	12,4%	11,3%	10,1%	7,4%
Citazioni WoS pro-capite	246,77	278,87	305,40	333,29	342,72
Indice H pro-capite	15,60	15,75	16,59	17,55	17,62

Tab. 3.7 – Performance di ricerca – trend storico – area Giuridica

Indicatore	2018-20	2019-21	2020-22	2021-23	2022-24
Punti pro-capite per output di ricerca	8,87	9,04	8,83	8,43	8,57
Punti pro-capite per articoli su riviste di fascia A+ ed A e monografie di fascia A+	5,64	5,77	5,46	4,98	4,90
Indice di distribuzione dei punti da pubblicazione	0,58	0,60	0,54	0,58	0,56
% di docenti senza punti da pubblicazione	6,7%	4,7%	6,4%	6,3%	2,1%

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, +14% e +20% per le aree non giuridiche).
- Nell'area giuridica si assiste, invece, ad una sostanziale stabilità nel quinquennio, con limitate crescite e diminuzioni nel corso del periodo.
- L'indice di 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 39% e il 13%. Tale crescita è stata anche agevolata dallo sviluppo di aree bibliometriche all'interno della Faculty (Informatica e Matematica Applicata), che presentano un numero di citazioni mediamente più elevato rispetto a quanto si riscontra generalmente per le Scienze Sociali.
- La quota di docenti inattivi sul fronte scientifico, per quanto ancora presente, appare in decisa diminuzione (dal 16% al 7%), anche grazie agli sforzi effettuati negli ultimi anni dai singoli Dipartimenti per affrontare il problema.

3.3 Centri di Ricerca

3.3.1 Introduzione ed Innovazioni relative allo stato di apprezzamento dei processi di AQ

Nel 2024 all'Università Bocconi afferivano i seguenti Centri di ricerca:

- **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;

- **BIDSA (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, "Claudio Demattè" Research Division**, 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.

Per quanto il sistema di AQ dei Centri presenti dei punti in comune con quello dei Dipartimenti, il funzionamento operativo delle due tipologie di strutture è molto diverso: i Centri di Ricerca sviluppano progetti di ricerca finanziati da enti esterni e hanno natura di centri di profitto. Il margine generato dai singoli Centri concorre a formare il margine dell'Università e viene accantonato in riserve vincolate, utilizzabili dai Centri stessi per investimenti in nuovi progetti e filoni di ricerca.

I Centri possono anche disporre di finanziamenti "interni", in quanto l'Ateneo può decidere di prevedere contributi a un Centro – generalmente in fase di avvio dello stesso – oppure di finanziare specifici progetti che presentino caratteristiche di originalità e rigore metodologico (nei limiti del budget assegnato annualmente al Prorettore alla Ricerca).

A livello individuale, i ricercatori Bocconi che afferiscono ai Centri hanno, inoltre, accesso ai fondi e agli incentivi Bocconi.

Seguendo una procedura avviata nel 2023, i Centri di Ricerca nel 2024 hanno formalizzato:

- i propri Piani Triennali, redatti con le stesse scadenze e in coerenza con il budget, che vengono approvati dal Prorettore alla Ricerca e condivisi in sede di Comitato dei Direttori dei Centri di Ricerca (CoDiCe, presieduto dal Prorettore alla Ricerca);
- il riesame annuale sulla propria attività (basato su un sistema di monitoraggio centralizzato) viene svolto centralmente dal CoDiCe in un momento successivo all'approvazione del bilancio di Ateneo e precedente alla predisposizione del budget.

Il CoDiCe discute dell'andamento complessivo – ove opportuno, proponendo soluzioni che possono potenziare l'azione dei Centri – mentre, in caso di problematiche relative a uno specifico Centro, il Prorettore alla Ricerca informa il Rettore e, con il coinvolgimento del Direttore del Centro, stabilisce ed intraprende le azioni più appropriate per migliorarne la performance.

Il PQA sovrintende all'effettiva attuazione delle azioni di miglioramento stabilite ed al rispetto dei tempi indicati e, successivamente, ne monitora l'efficacia attraverso appositi indicatori.

Nell'anno in esame l'Ateneo, sulla base dei dati emersi dai dati dei monitoraggi negli ultimi anni, ha deciso (febbraio 2024) di procedere alla trasformazione del Centro di Ricerca ASK – Art, Science and Knowledge (dedicato alle tematiche artistiche e culturali, ai mercati dell'arte, alle politiche culturali, alle industrie

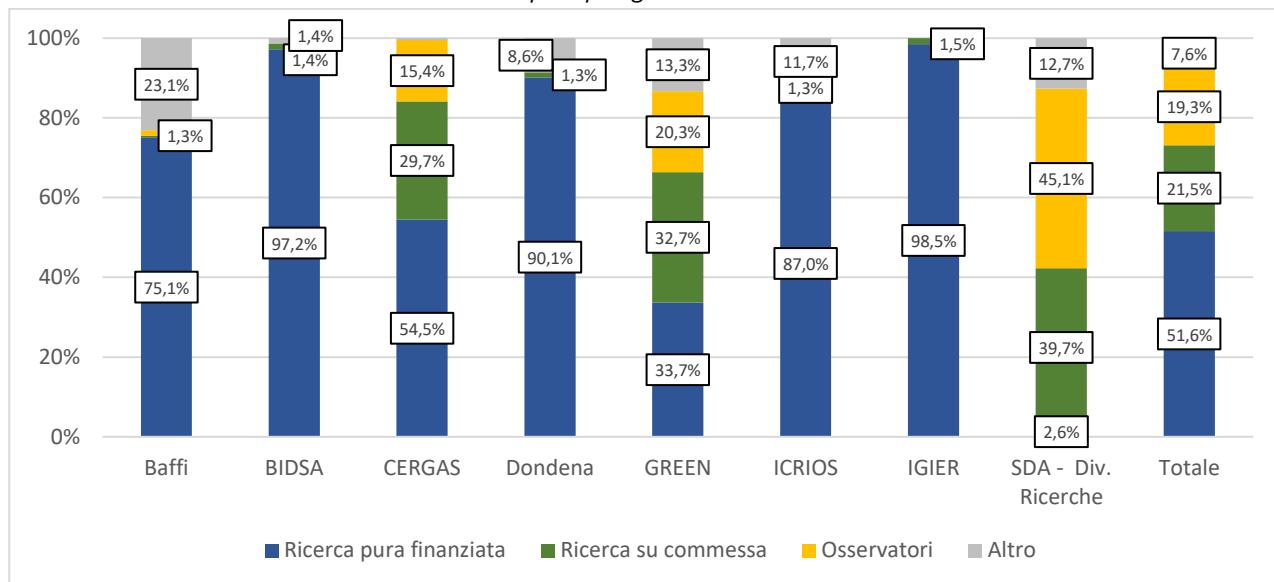
creative e ai media) in unit di ricerca all'interno del più ampio Centro GREEN (con delibera del CdA del 28 febbraio 2024), allo scopo di creare maggiori sinergie tra le due strutture e di inserirlo all'interno di una realtà di maggiori dimensioni, con un supporto amministrativo più strutturato.

Il Nucleo valuta positivamente l'attenzione dimostrata dai vertici dell'Ateneo per i risultati dei monitoraggi annuali e l'attuazione di un'azione di miglioramento derivante da tali risultati.

Nei successivi paragrafi, a differenza di quanto mostrato per i Dipartimenti, si mostrano prima le performance poi gli adempimenti di AQ (Piani e riesame), in quanto si ritiene opportuno chiarire prima le differenze tra Centri, soprattutto dal punto di vista delle tipologie di progetti sviluppati (ricerca di base o su commessa).

3.3.2 Analisi degli indicatori di performance dei Centri di Ricerca e Riesame

Distribuzione dei ricavi 2024 dei Centri di Ricerca per tipologia di attività



Il grafico mostra la quota di ricavi 2024 per tipologia di progetti; come si può vedere, alcuni Centri (IGIER, Dondena, BIDSA e ICRIOS) sono prettamente orientati alla ricerca di base, mentre altri (SDA – Divisione Ricerche, GREEN e CERGAS) sviluppano una quota maggiore di ricerca su commessa. Con riferimento, infine, agli osservatori, si nota che solo in 3 casi (SDA – Divisione Ricerche, GREEN e CERGAS) hanno un impatto significativo sui ricavi¹⁵.

Concentrando l'attenzione sulla ricerca pura finanziata¹⁶, 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. 3.9 – Nuovi progetti di Ricerca pura finanziata acquisiti- anni 2022-2024

Fonte	2022	2023	2024	Totale
N. progetti acquisiti nel periodo	49	100	45	194

¹⁵ I ricavi sono determinati per competenza, in funzione dello stato d'avanzamento dei progetti di ricerca cui sono riferiti; i contratti acquisiti si riferiscono, invece, al valore dei contratti di ricerca sottoscritti nell'anno, che genereranno ricavi dal momento della loro sottoscrizione e negli anni successivi, a seconda della loro durata. Sono un indicatore di continuità dell'attività dei Centri.

¹⁶ 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").

Valore <u>complessivo</u> della quota Bocconi dei progetti acquisiti nel periodo (000/€)	16.515	30.195	20.240	66.950
Valore <u>medio</u> della quota Bocconi dei progetti acquisiti nel periodo (000/€)	337	302	450	345

Come si può notare dalla tabella, nel periodo è cresciuto l'ammontare dei nuovi progetti acquisiti, mentre l'elevato numero di contratti acquisiti nel 2023 deriva (come indicato nella scorsa relazione) dalla presenza di nuovi grant nazionali, molti dei quali finanziati da fondi PNRR.

Passando ad osservare la distribuzione dei contratti per Centro di Ricerca (v. Tab. 3.10), si nota come 5 Centri (CERGAS, IGIER, BIDSA, SDA – Div. Ricerche e Dondena) concentrino il 90% del valore dei contratti acquisiti nel triennio; come indicato alle pagine precedenti, tre di questi (IGIER, BIDSA e Dondena) sono tra i Centri più orientati a questo tipo di attività, mentre CERGAS e SDA – Div. Ricerche svolgono anche ricerca su commessa e osservatori.

Tab. 3.10 – Valore complessivo dei contratti acquisiti negli anni 2022-2024 per Centro di Ricerca (000/€)

	Complessivo	Ricerca su commessa	Ricerca pura finanziata
CERGAS	20.408	6.178	14.230
IGIER	17.418	124	17.294
BIDSA	16.147	272	15.875
SDA – Div. Ricerche	14.654	11.916	2.739
DONDENA	9.662	102	9.560
BAFFI	5.393	100	5.292
GREEN	2.498	1.095	1.403
ICRIOS	645	89	557
Totale complessivo	86.825	19.875	66.950

Nel complesso, il Nucleo di valutazione rinnova l'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 e, soprattutto, il prestigio dell'istituzione. Come rilevato lo scorso anno, inoltre, osserva con favore come tale sviluppo non sia avvenuto a scapito di altre forme di ricerca tradizionali del nostro Ateneo, che contribuiscono a mantenere un forte legame con il tessuto produttivo e la business community (ricerca 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 Centri molto grandi come il CERGAS, ad una specializzazione dei gruppi di ricerca interni).

In relazione alle aree di attività dei Centri di Ricerca è presente un obiettivo di Piano Strategico 2021-25, che riguarda i progetti competitivi di ricerca internazionali acquisiti (**iPS10**). Come indicato nella precedente Relazione, già lo scorso anno si era raggiunto il relativo target finale e, nel corso del 2024, è stato superato il target 2025 (che già era stato rivisto, essendo stato superato quello iniziale, 59).

Tab. 3.11 – Indicatori selezionati per misurare il conseguimento degli obiettivi del Piano Strategico 2021-'25 – Area Ricerca

N.	Indicatore	Obiettivo Strategico correlato	Azione correlata	Valore 2024	Target 2024	Target 2025
iPS10	N. Grant internazionali di ricerca attivi (es. ERC, H2020)	2.1.1 – Deal with the key issues and areas of the social sciences	2.1.1 – Enhance leadership in target academic fields and improve and consolidate in others	78	Non indicati target annuali	>70

3.3.3 Piani di sviluppo dei Centri di Ricerca

Come indicato in precedenza, ogni anno, in occasione del budget, ogni Direttore di Centro di Ricerca è tenuto ad effettuare una pianificazione formalizzata della strategia del proprio Centro nel successivo triennio¹⁷, che viene approvato dalla Proretrice alla Ricerca.

Devono essere definiti gli obiettivi di ciascuna struttura relativi allo sviluppo di nuovi progetti ed all'impatto accademico prodotto (network sviluppati, seminari e convegni, sviluppo di docenti in formazione, etc.).

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi da perseguire, secondo lo schema definito dal Presidio, sono state indicate le seguenti aree generali di intervento (oltre ad una residuale), all'interno delle quali ogni Centro può selezionare i propri target specifici:

- *Exploit new research opportunities* (diviso tra ricerca pura e su commessa),
- *Enhance the visibility of research* (seminari e convegni),
- *Increase research production and productivity* (pubblicazioni),
- *Other topics*.

Ogni Centro ha la facoltà di scegliere indicatori specifici, sulla base delle proprie caratteristiche e della strategia che intende attuare.

Gli obiettivi indicati nei Piani 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, come già indicato nella relazione dello scorso anno, rileva che tali documenti, per quanto generalmente sintetici, mostrano una programmazione sostanzialmente completa e coerente delle proprie azioni per il periodo considerato, con target quantitativi chiaramente definiti.

3.3.4 Riesame dei Centri di Ricerca

Dai dati 2024 non sono emersi particolari elementi di attenzione; al contrario, come indicato in precedenza, si evidenzia l'acquisizione di diversi progetti di ricerca, nonché la continua crescita dei ricavi negli anni.

¹⁷ Come indicato per il Punto di Attenzione E.1, infatti, non tutti i Centri di Ricerca hanno un comitato di direzione.

3.4 AQ delle attività di Terza Missione ed Impatto Sociale

Le attività di Terza Missione ed Impatto Sociale (TMIS) sono presenti da molti anni nell'Ateneo¹⁸, spesso nate spontaneamente per iniziativa di docenti o uffici amministrativi e sono, dal 2023, coordinate da un apposito organo, il *Comitato di supporto e coordinamento delle attività di TMIS*, presieduto da un Prorettore delegato alla TMIS¹⁹ e composto da rappresentanti delle principali iniziative attive. A differenza, infatti, di quanto avviene in altri Atenei, le iniziative di TMIS non sono gestite dai Dipartimenti, bensì da numerose strutture interne, accademiche e amministrative.

Il Comitato ha i seguenti compiti:

- Mappatura: individuazione e gestione delle attività di TMIS;
- Monitoraggio: raccolta / aggiornamento delle informazioni e dei dati relativi alle attività di TMIS;
- Riesame: esame dei dati del monitoraggio e conseguenti decisioni;
- Valutazione Qualità della Ricerca (VQR): seguire gli adempimenti relativi alla TMIS.

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	Descrizione	Responsabilità	
			Accademica	Amm.va (Direzione)
I.3 – Attività conto terzi	Ricerca su commessa ed osservatori	Attività di ricerca per conto di committenti (imprese o enti pubblici), i quali mantengono la proprietà dei prodotti di ricerca derivanti da tali attività	Centri di Ricerca	-
I.4 – Strutture di intermediazione	Placement (Career Services)	Collocamento occupazionale dei laureati triennali e magistrali e dei diplomati dei Master universitari, con consulenze individuali, seminari, mentoring, etc.	Dean Scuole	Academic Affairs
	Incubatore (B4i)	Pre-accelerazione ed Accelerazione di StartUp	Dean per l'Innovazione	B4i
	Bocconi Alumni Community	Gestione della Comunità degli Alumni Bocconi (laureati triennali e magistrali e dei diplomati Master, PhD e SDA), con organizzazione di eventi, coaching, possibilità di incontrare altri professionisti dello stesso settore o altri laureati nello stesso luogo in cui si vive o lavora	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)	Esposizione di opere d'arte (rinnovate ogni anno) negli spazi dell'Università, organizzazione di mostre	Comitato BAG	Corporate Marketing and Communication
	Archivi storici	Gestione e messa a disposizione di fonti e testimonianze di attività economica e impresa a Milano e in Italia dal XV al XX secolo	-	Operations
	Impianti sportivi	Messa a disposizione della comunità universitaria e della cittadinanza di impianti sportivi	-	Sports & Wellness
I.7 – Formazione continua	Formazione continua	Corsi MBA, Executive, Master, corsi a catalogo, generalmente di breve durata (inferiore ad un mese), corsi su commessa, co-progettati con l'impresa/ente cliente	Dean SDA	SDA
	Educazione Continua in Medicina (ECM)	Corsi per la formazione del personale sanitario	Dean SDA	SDA
	MOOC	Corsi online, anche gratuiti, disponibili su piattaforme aperte (Coursera, My Mooc)	BUILT	Academic Affairs

¹⁸ Basti pensare che la Scuola di Direzione Aziendale (SDA Bocconi – School of Management), che eroga i corsi di Lifelong Learning e gran parte della ricerca su commessa, è stata fondata nel 1971.

¹⁹ La Prorettrice all'Impegno Sociale e agli Affari Istituzionali, prof.ssa Marta Cartabia.

Ambito	Attività	Descrizione	Responsabilità	
			Accademica	Amm.va (Direzione)
I.8 – Public Engagement	Giochi Matematici	Organizzazione di competizioni matematiche per bambini e adulti, che coinvolge scuole di vario ordine e grado su tutto il territorio nazionale	PRISTEM	Academic Affairs
	Legal Desk	Attività di consulenza legale pro-bono, svolta dagli studenti di Giurisprudenza (con il supporto di docenti), presso realtà di fragilità o a supporto di attività di innovazione	Dean Law School	Academic Affairs
	Dai un senso al profitto	Attività di consulenza presso ONLUS, svolta dagli studenti (con il supporto di docenti), che sviluppano progetti per potenziarne l'attività	CERGAS	Academic Affairs
	Ricerche che hanno contribuito a programmi di pubblico interesse	Ricerche che hanno contribuito a leggi o programmi di pubblico interesse	Dean Ricerca	Academic Affairs
	Salone della CSR	Convegno che mira ad individuare e diffondere buone prassi nell'ambito della CSR; l'Ateneo concede gli spazi e partecipa al Gruppo Promotore ed al Comitato Scientifico	-	-
	Divulgazione scientifica	Attività di divulgazione, tramite i canali dell'Ateneo e curata da un apposito ufficio, di ricerche scientifiche sviluppate nell'Ateneo	Dean Ricerca	Marketing & Communication

Come indicato nelle *Linee guida* sopra citate, sono state descritte solo alcune delle 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).

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

a. Punti di Attenzione E.1 ed E.DIP.1 – Definizione delle linee strategiche (della TMIS):

Il Piano Strategico dedica spazio alla TMIS, in particolare negli obiettivi n.3 (Lifelong Learning), n.4 (Divulgazione, Alumni) e n.6 (Incubatore). L'Ateneo ha predisposto una strategia relativa alla TMIS, una Politica per la Qualità ed una ricognizione delle iniziative (che include una descrizione delle attività svolte e dati di performance). Le attività di TMIS sono allocate funzionalmente presso le Direzioni amministrative, la SDA e i Centri di Ricerca per quanto attiene la ricerca su commessa (conto terzi) e sono coordinate centralmente dal Comitato di supporto e coordinamento delle attività di TMIS, che supervisiona il perseguitamento degli obiettivi di TMIS indicati nel Piano Strategico.

Il Comitato monitora annualmente le iniziative di TMIS nella Scheda SUA-TMIS, verificandone la pertinenza e la coerenza con la relativa Politica e con la Strategia complessiva dell'Università. Provvede, inoltre, a raccogliere e monitorare le azioni sviluppate per migliorare l'efficacia o l'efficienza dei servizi erogati, verificandone periodicamente l'andamento. In particolare, il riesame per le attività 2024 è stato effettuato il 16 gennaio 2025.

b. Punti di Attenzione E.2 e E.DIP.2 – Valutazione dei risultati conseguiti (sulla TMIS) e Attuazione, monitoraggio e riesame delle attività di TMIS:

La Governance della TMIS è centralizzata a livello di Ateneo e le responsabilità operative delle singole iniziative sono assegnate ai responsabili delle strutture accademiche e amministrative che, in piena autonomia e nei rispettivi ambiti di competenza, sovrintendono alla realizzazione, al monitoraggio e al riesame delle attività.

L'analisi periodica delle attività di TMIS, con riferimento alla valutazione dei risultati conseguiti, è presidiata dal Comitato di Supporto e Coordinamento per le attività di TMIS.

L'Ateneo, tramite il Prorettore delegato e il Comitato per il Coordinamento e il Supporto delle attività di TMIS, trasmette ai responsabili delle varie attività le evidenze che emergono dal processo di monitoraggio; il Comitato, quindi, svolge un riesame periodico delle iniziative di TMIS che consente l'approfondimento e la segnalazione ai responsabili dei problemi e delle criticità rilevate. Le eventuali evidenze sono considerate in sede di riesame del Sistema di Governo e di riesame del Sistema di AQ. 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 definiti nel Piano Strategico, anche sulla base delle performance conseguite negli anni osservati. In ottica di miglioramento continuo, **tuttavia, come emerso nell'ambito della visita di accreditamento periodico di aprile 2025, si potrebbe:**

- **Valorizzare maggiormente le attività di TMIS, ridefinendo, in occasione della predisposizione del prossimo Piano Strategico di Ateneo, specifici obiettivi strategici;**
- **Potenziare le attività di monitoraggio delle attività di TMIS;**
- **Rafforzare la comunicazione interna ed esterna sulle attività di TMIS ed il coinvolgimento di Dipartimenti, Scuole e Centri di Ricerca e dei dottorati nelle attività e nei processi di TMIS.**

Il sistema di monitoraggio è gestito centralmente (dalla Direzione Planning, Control & Valuation, che opera a stretto contatto con il Prorettore delegato 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.

c. **Punti di Attenzione E.3 ed E.DIP.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.4 – Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla TMIS:**

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, a fine 2024, contava circa 147.000 membri 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 *start-up*, per il quale il Piano Strategico ha definito un obiettivo 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 TMIS

N.	Indicatore	Obiettivo Strategico correlato	Azione correlata	Valore 2024	Target 2024	Target 2025	
iPS13	N. Alumni “attivi” [N. Alumni che hanno effettuato donazioni a Bocconi + N. Alumni che partecipano come volontari alle iniziative della Community + N. Alumni che partecipano alle iniziative della Community (contatti una volta)]		4.3 – <i>Involve, empower and engage alumni</i>	4.3.1.2 – <i>Increase the support of Active Alumni and Alumnae</i>	11.495	3.900	6.000
iPS14	N. Alumni “donor” [N. Alumni che hanno effettuato donazioni in favore dell'Ateneo]		4.5 – <i>Increase, diversify and rebalance sources of funds</i>	4.5.3 – <i>Increase the number of donors</i>	1.997	1.300	1.500
iPS15	Investimenti in B4I (cumulati) [Somma degli investimenti esterni nelle Startup “accelerate” da B4i]		6.3 – <i>Make B4i grow and evolve</i>	€ 38 Mln	€ 12 Mln	€ 20 Mln	

Per quanto riguarda gli Alumni attivi (**iPS13**), 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 raggiungere, di fatto, l'obiettivo finale nel 2023 (5.898 vs un target finale di 6.000). Nel 2024 il valore è ulteriormente aumentato (11.495), superando nettamente le previsioni.

Il numero di Alumni Donors (**iPS14**) è soggetto a significative fluttuazioni annuali, dovute in larga parte a circostanze esterne che possono influenzare in modo imprevedibile il livello di coinvolgimento dei donatori. Il valore 2024 ha, comunque, nettamente superato il target (1.997 vs 1.500).

Con riferimento all'indicatore relativo a B4i – *Bocconi for Innovation* (**iPS15**), si conferma il buon successo della struttura: le start-up che hanno usufruito dei programmi di pre-accelerazione e accelerazione messi a disposizione dall'acceleratore hanno beneficiato, infatti, di circa 38 milioni di € raccolti dal 2019 a fine 2024. Si tratta di un dato indubbiamente molto positivo, che dimostra il rapido successo dell'iniziativa e delle imprese accelerate.

Con riferimento alle altre attività di TMIS, si segnalano i seguenti dati di impatto²⁰:

- 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 circa 8 milioni di € nel 2020 ad uno di quasi 12,5 milioni di € nel 2024;
- Il **successo nel collocamento occupazionale dei laureati magistrali Bocconi** da parte di Employer Relations & Career Services, a cui afferiscono i servizi di Placement: nelle indagini svolte nel 2024 il 78,3% risulta occupato al momento della laurea ed il 95,7% a un anno dalla laurea (di cui il 39,4% 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 per grandi, medie e

²⁰ Per maggiori dettagli, si invita a leggere i documenti descrittivi nella SUA-TMIS.

piccole imprese, pubblica amministrazione, sanità, banche e intermediari finanziari. La qualità e l'impatto di tale offerta possono essere attestati dal fatto di ricoprire la 6^a posizione nel ranking Financial Times delle European Business School del 2024²¹ e la 3^a nel ranking Bloomberg "Best B-Schools 2024-25" con riferimento all'Europa²². Per quanto riguarda le attività che il modello AVA 3 considera più propriamente TMIS, ovvero la formazione su commessa, si può citare il ranking Financial Times relativo ad Executive Education Customised Programs 2024, in cui la SDA occupa la 6^a posizione al mondo (la 5^a in Europa)²³.

- La grande partecipazione di persone di tutte le età (ma soprattutto di studenti delle scuole secondarie) ai Giochi Matematici; in particolare, nel 2024: 44.000 all'ultima edizione italiana dei Campionati Internazionali di Giochi Matematici e 132.000 ai Giochi d'Autunno;
- Le iniziative svolte pro bono dagli studenti di Giurisprudenza nel Quartiere San Siro²⁴ e presso le strutture penitenziarie di Bollate e San Vittore²⁵;
- Le attività di consulenza ad associazioni ed enti non-profit svolte nell'ambito dell'iniziativa "Dai un senso al profitto";
- Il successo del Salone della CSR e dell'Innovazione Sociale²⁶: l'edizione 2024 ha registrato quasi 35.000 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 dei risultati di ricerca presso il grande pubblico, con oltre 500.000 accessi al nuovo portale web nel corso del 2024.

²¹ <https://rankings.ft.com/rankings/2999/european-business-school-rankings-2024>. 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>.

²² <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 alunni e tra gli alunni; 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/>.

²³ <https://rankings.ft.com/rankings/2955/executive-education-custom-2024>. Il ranking considera vari aspetti, tra cui: la preparazione dei docenti, le metodologie didattiche, l'utilità dei contenuti trasmessi al fine della carriera successiva, la presenza di Scuole partner, la diversity della Faculty, la distribuzione dei clienti nel mondo, ecc..

²⁴ Tra le altre, si possono citare: l'assistenza alla ricerca di un'attività lavorativa (messa in rete con le associazioni del territorio, sindacati, Naga, Soleterre, ecc.) e la risoluzione di problematiche relative alla scuola (iscrizioni tardive, orientamento per il passaggio di ordinamento, in sinergia con Polostart 3, supporto e orientamento nella scelta di un diverso istituto tecnico o professionale/liceo per studenti già iscritti, in sinergia con Ufficio Scolastico Territoriale).

²⁵ Tra le altre, si possono citare l'assistenza alla presentazione di istanze di concessione di permessi e di protezione internazionale.

²⁶ Evento che si svolge ogni anno in Bocconi e che vede la Bocconi nel Gruppo Promotore e diversi docenti Bocconi nel Comitato Scientifico.

Cap. 4 - Audizioni dei CdS, dei PhD e dei Dipartimenti

Indice

4.1 Cadenza e strutturazione delle audizioni	81
4.2 Sintesi degli esiti delle audizioni svolte nel 2024	82

4.1 Cadenza e strutturazione delle audizioni

Le modalità operative di organizzazione, gestione e svolgimento degli audit sono dettagliate in tre **specifiche procedure¹** relative a CdS, Dipartimenti e PhD, che ricalcano lo **schema di requisiti e di punti di attenzione previsto dal modello AVA3**.

Come già evidenziato nelle passate relazioni, il Nucleo di Valutazione ha definito un approccio allo svolgimento delle **audizioni** che si basa sul principio che **gli audit devono essere considerati come uno strumento di ascolto e verifica diretta, da utilizzare in maniera mirata e non generalizzata**.

Vengono quindi coinvolte di volta in volta quelle strutture per le quali si ritiene opportuno o necessario, in virtù di ragioni ben precise, condurre analisi più approfondite delle condizioni e delle modalità con cui vengono applicati i processi di AQ.

È facoltà del Nucleo stabilire, anno per anno, quali e quanti Corsi di Studio, PhD e Dipartimenti coinvolgere nelle audizioni, 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, uno per i PhD ed 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 della struttura da audire può tenere conto di eventuali cambiamenti di rilievo intervenuti nel periodo recente² e, in ultima analisi, è lasciata alla discrezione del Nucleo³.

Essendo Bocconi una realtà omogenea dal punto di vista delle aree disciplinari trattate, caratterizzata da una gestione centralizzata di diversi servizi, **a partire dal 2023 il Nucleo ha sperimentato l'organizzazione di più audizioni in presenza nella stessa giornata, sentendo gli organi e gli specifici stakeholder per ciascun CdS/PhD/Dipartimento tramite interviste ad hoc e prevedendo poi l'intervista dei responsabili dei servizi di supporto** (trasversali a più CdS, Dipartimenti o PhD). 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.

Ciascuna audizione ha una **durata minima di circa due ore**.

Il gruppo di audit si compone **generalmente di almeno tre componenti del Nucleo di Valutazione**, che designano un coordinatore con il compito di guidare le interviste con i partecipanti all'audizione e di

¹ ["Procedura per lo svolgimento delle audizioni dei Corsi di Studio dell'Università Bocconi"](#), ["Procedura per lo svolgimento delle audizioni dei Dipartimenti dell'Università Bocconi"](#) e ["Procedura per lo svolgimento degli audit dei Dottorati di Ricerca dell'Università Bocconi"](#).

² A titolo di esempio: per un CdS, una modifica di ordinamento; per un PhD, una revisione del piano studi e, per un Dipartimento, una modifica delle dimensioni strutturali o dell'articolazione delle aree disciplinari di riferimento.

³ In questo caso dovranno essere considerati, quali elementi preferenziali per l'audit dei CdS/PhD, l'avvenuto recente svolgimento di un Tavolo di consultazione degli stakeholder con focus specifico su quel CdS/PhD e la disponibilità di un rapporto di riesame ciclico compilato da non oltre un anno.

redigere il rapporto di audit. Alle audizioni partecipa inoltre il **Presidente del Presidio di Qualità** o un suo delegato.

Il gruppo di audit è coadiuvato dallo staff dell'Ufficio QA & Accreditation dell'Ateneo per gli aspetti organizzativi e operativi legati allo svolgimento dell'audizione.

Per le **audizioni ai Corsi di Studio** vengono coinvolti almeno i seguenti soggetti:

- Direttore del CdS;
- Rappresentanti del Gruppo di AQ/Gruppo di Riesame
- Rappresentanti Studenti
- Alcuni docenti di riferimento/docenti del Comitato di Cds
- Rappresentanti della CPDS;
- Rappresentanti dei servizi amministrativi;
- Dean della Scuola di riferimento.

Per le **audizioni ai Dottorati Ricerca** vengono sentiti:

- Coordinatore del Dottorato ed eventuali responsabili di curriculum;
- Docenti/Rappresentanti del collegio dei docenti di Dottorato;
- Personale Amministrativo di supporto;
- Una rappresentanza dei Dottorandi;
- Dean della Scuola di Dottorato.

Per le **audizioni ai Dipartimenti** sono coinvolti i seguenti soggetti:

- Direttore del Dipartimento;
- Rappresentanti di Centri di Ricerca che indagano temi vicini alle discipline studiate nel Dipartimento (se presenti);
- Rappresentanti dei Docenti del Dipartimento;
- Rappresentanti dello Staff

Il **report delle audizioni**, redatto a cura del Nucleo di Valutazione e contenente punti di forza e aree di miglioramento, è **trasmesso agli organi coinvolti ai fini dell'attuazione delle eventuali raccomandazioni previste**.

Tutti gli interventi attuati da direttori, Dean e strutture amministrative in risposta alle raccomandazioni del Nucleo sono mappati all'interno di **cruscotti di monitoraggio delle azioni di miglioramento** e presi in carico periodicamente dal PQA.

4.2 Sintesi degli esiti delle audizioni svolte nel 2024

Nel 2024 il Nucleo di Valutazione si è attenuto a un piano di audizioni strutturato, finalizzato al coinvolgimento di Corsi di Studio, Dipartimenti e Dottorati di ricerca rappresentativi delle varie aree disciplinari e ordinamenti di cui si compone l'offerta formativa Bocconi.

In particolare, sono stati sottoposti ad audit:

- 3 Corsi di Studio (BIEF, EMIT e FIN, l'11/3/2024)
- 2 PhD (ECO&FIN e STAT&CS, il 20/5/2024)
- 1 Dipartimento (DEC, il 10/12/2024)

Sono state inoltre effettuate cinque audizioni dell'area dell'amministrazione centrale.

Gli incontri relativi a CdS, Dipartimenti e PhD sono stati coordinati dal Presidente del Nucleo di Valutazione e vi hanno preso parte alcuni membri dell'organo e la Presidente del Presidio di Qualità.

Corsi di Studio

Con riferimento alle **audizioni dei Corsi di Studio**, come anticipato nella Relazione dello scorso anno:

- Il *Corso di Laurea in International Economics and Finance (BIEF)* è stato selezionato come rappresentativo dei CdS triennali e in considerazione delle modifiche apportate alla offerta formativa della Scuola Undergraduate per l'a.a. 2024-25, che prevede la disattivazione del CdS in Economia e Finanza (CLEF), impartito in lingua italiana ed il suo assorbimento all'interno del BIEF.
- Il *Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management dell'Innovazione e della Tecnologia (EMIT)* è di interesse del Nucleo per verificare le recenti modifiche apportate al piano studi (dall'a.a. 2023-24), con l'aggiunta di una seconda classe e l'aggiornamento dei contenuti del piano studi.
- Il *Corso di Laurea Magistrale in Finanza-Finance (FIN)* è stato selezionato in quanto oggetto di una profonda revisione del programma, prevista per l'a.a. 2025-26, con la totale conversione in lingua inglese e l'adeguamento dei contenuti del piano studi.

Gli audit, tenutisi in presenza, hanno permesso di accettare i seguenti aspetti:

Punti di forza Comuni ai CdS	
<ul style="list-style-type: none"> - Adeguata e corretta applicazione dei processi di Assicurazione della Qualità (AQ), seguendo le procedure e gli strumenti definiti dall'Ateneo. - Attenzione riservata all'ascolto degli studenti e degli stakeholder, con la presa in carico delle indicazioni di miglioramento più significative. 	
Punti di forza specifici per singoli CdS	
<ul style="list-style-type: none"> - BIEF: attenzione riservata all'aggiornamento dell'offerta formativa e all'internazionalizzazione. - EMIT: attenzione all'aggiornamento dell'offerta formativa, per adeguarsi alle evoluzioni tecnologiche. - FIN: aggiornamento del programma per tenere conto delle richieste degli studenti (come la preferenza espressa per gli insegnamenti impartiti in inglese). 	
Aree di miglioramento Comuni a più CdS	
Raccomandazioni/Suggerimenti	Azioni intraprese/follow-up
Comunicazione/Accesso informazioni:	<ul style="list-style-type: none"> - Migliorare la comunicazione agli studenti riguardo alla presenza di programmi degli insegnamenti sul sito internet. - Facilitare l'accesso alle informazioni all'interno del sito internet dell'Ateneo.
Induction e Coinvolgimento Studenti:	<ul style="list-style-type: none"> - Organizzare momenti di induction e di divulgazione dei valori dell'Ateneo per allineare le aspettative degli studenti con le opportunità offerte dall'Università. - Migliorare il coinvolgimento degli studenti e prevenire fenomeni di eccessiva competitività.
Applicazioni Pratiche e Esercitazioni:	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentare il numero di applicazioni pratiche e di esercitazioni. - Monitorare la distribuzione del carico didattico per evitare sovraccarichi di lavoro per gli studenti.
Partecipazione ai Precorsi:	

- Favorire una maggiore partecipazione ai precorsi, eventualmente anticipando la loro apertura ed erogazione agli studenti.	- Con riferimento ai trienni, l'Ateneo sta provvedendo all'arricchimento dei contenuti del percorso di Matematica, che sarà rivisto per l'a.a. 2025-26. Verrà inoltre intensificata ulteriormente la comunicazione agli studenti ammessi sull'importanza dei precorsi. - Con riferimento ai bienni, i percorsi dall'a.a. 2024-25 saranno riprogettati e offerti in modalità asincrona, cercando di anticipare la loro apertura a giugno-luglio (anziché agosto).
Supporto IT: Rendere più personalizzato e aderente alle singole esigenze dei docenti il servizio di supporto IT.	È stata condotta una analisi per individuare le richieste di supporto più frequenti, al fine di dare un riscontro più efficace e puntuale.
Borse di Studio: Migliorare la trasparenza nella comunicazione dei criteri di assegnazione delle borse di studio.	L'Ateneo si è impegnato a verificare la possibilità di fornire agli studenti delle stime sui livelli di agevolazioni probabili in funzione dell'ISEE e della condizione reddito-patrimoniale del nucleo familiare. È avvenuto il passaggio alla fee unica ai trienni, abbinato ad una revisione del sistema delle agevolazioni, che prevede tempi più rapidi di risposta ed una focalizzazione sul bisogno.

Area di miglioramento specifiche per singoli CdS	
Raccomandazioni/Suggerimenti	Azioni intraprese/follow-up
1. BIEF: Implementare processi per consentire agli studenti e al personale docente di avere una migliore fruizione degli spazi Bocconi (posti studio, Biblioteca, uffici, luoghi di convivialità all'aperto, etc.).	Il piano di sviluppo delle infrastrutture prevede la creazione di spazi aggiuntivi per studio, lavori di gruppo e aggregazione, ma non realizzabile in tempi brevi. L'ateneo sta comunque intervenendo in modo da offrire spazi studio (es. aule non utilizzate per la didattica, messe a disposizione agli studenti).
2. FIN: Valutare la possibilità di consentire l'accesso ai materiali didattici caricati in Blackboard anche dopo il sostenimento dell'esame.	Il direttore del CdS, insieme all'ufficio Academic Services, ha studiato l'invio di una comunicazione agli studenti per avvisarli in merito alla cancellazione dei materiali; sta inoltre definendo delle date di cancellazione prestabilite, in modo da lasciare tempo agli studenti per scaricare i contenuti di interesse.

Dipartimenti

Per quanto riguarda la scelta operata per l'audizione dei Dipartimenti dell'Ateneo, dato che nessuno di questi presentava situazioni di criticità sul fronte della ricerca che potessero indirizzare in modo categorico la scelta, il Nucleo ha deciso di concentrare la propria attenzione su *Scienze delle Decisioni (DEC)* in considerazione delle seguenti motivazioni:

- per le discipline oggetto di studio, rappresenta aree di studio centrali in gran parte dei percorsi universitari Bocconi (anche in relazione alla crescita dell'area STEM); presenta inoltre sinergie con i Dottorati di Ricerca dell'Ateneo.
- si occupa di tematiche affini a quelle di un Centro di Ricerca dell'Ateneo (BIDSA), con il quale ha uno stretto collegamento; consente pertanto di dare ascolto anche ai rappresentanti dei Centri di Ricerca.
- Non era stato oggetto di audizione da parte del Nucleo in passato, né oggetto di visita di accreditamento periodico.

L'audit, tenutosi in presenza il 10 dicembre 2024, ha permesso di accertare i seguenti aspetti:

Punti di forza	Raccomandazioni e suggerimenti
<p>Il Dipartimento applica in modo complessivamente adeguato e corretto i processi di AQ nel rispetto dell'impianto procedurale e di strumenti definiti dal Presidio di Qualità di Ateneo. La consapevolezza diffusa delle logiche e delle implicazioni dei meccanismi di AQ si traduce in una loro gestione con modalità efficaci, che consentono di tenere sotto controllo i principali aspetti che incidono sulla qualità delle attività svolte e sui relativi risultati. Particolare attenzione è riservata:</p> <ul style="list-style-type: none"> - al reclutamento di nuove risorse ed al supporto alla Faculty con figure junior; - al perseguitamento dell'obiettivo strategico consistente nella crescita continua della qualità e della quantità della produzione scientifica; - alle nuove possibilità di supportare l'attività di ricerca offerte dal grado maggiore di autonomia di cui dispongono i dipartimenti (nuove risorse elettroniche, nuovi progetti di ricerca, innovazione in ambito didattico). 	<p>Da quanto visto nel corso dell'Audit, non emergono particolari criticità o necessità di azioni correttive, in aggiunta a quanto già indicato dal Dipartimento nel suo piano triennale (che riporta gli obiettivi relativi al rafforzamento dell'equilibrio di genere nella Faculty e delle competenze manageriali dei coordinatori dello staff).</p> <p><i>Azioni intraprese/follow-up: al fine di garantire un miglior equilibrio di genere, i processi di reclutamento annuale porranno attenzione alla riduzione del divario, mantenendo comunque processi di reclutamento equi e miranti alla crescita continua della faculty bocconi</i></p> <p><i>Inoltre, per i coordinatori, le competenze operative, già presenti, saranno rafforzate con competenze di coordinamento, per garantire un supporto manageriale alla direzione</i></p>

Dottorati di Ricerca

Con riferimento ai **Dottorati di Ricerca**, dal momento che le audizioni hanno come presupposto il completamento del riesame ciclico, le prime audizioni sono state organizzate nell'aprile del 2024, dopo l'avvenuta consultazione degli stakeholder dei dottorati di ricerca e dopo la stesura del rapporto di riesame per tutti i programmi della Scuola di Dottorato.

Per quanto riguarda la scelta dei programmi da sottoporre ad audit, il Nucleo ha deciso di concentrare la propria attenzione su *Economics & Finance* e *Statistics & Computer Science* in considerazione delle seguenti motivazioni:

- *il PhD in Economics & Finance*, sia in termini dimensionali che per le discipline oggetto di studio, risulta essere tra i PhD più rilevanti e rappresentativi dell'Università. Il programma, attivo da diversi anni con 2 curricula (Economics e Finance), è stato infatti rivisto 4 anni fa, con l'inserimento di un terzo curriculum, in Accounting;
- *il PhD in Statistics & Computer Science*, attivo da diversi anni come programma in Statistics, ha aggiunto nel 2019-20 un nuovo track in Computer Science e a partire dall'a.a. 2024-25 sarà oggetto di una ulteriore revisione con l'organizzazione in due curricula distinti, con specifici processi di selezione. Il Nucleo ha quindi ritenuto opportuno esaminare l'andamento dei cambiamenti in corso e indagare eventuali necessità di ulteriori aggiornamenti.

Come anticipato nella relazione del Nucleo relativa al 2023, gli audit, tenutisi in presenza il 20 maggio 2024, hanno permesso di accettare i seguenti aspetti:

PhD	Punti di forza	Raccomandazioni e suggerimenti
Economics & Finance (ECO&FIN)	I dottorati in ECO&FIN e in STAT&CS applicano in modo complessivamente adeguato e corretto i processi di AQ, nel rispetto dell'impianto procedurale e di strumenti definiti dal Presidio di Qualità di Ateneo. La consapevolezza delle logiche e delle implicazioni dei meccanismi di AQ si traduce in una loro gestione con modalità efficaci, che consentono di tenere sotto controllo i principali aspetti che incidono sulla qualità delle attività svolte e sui relativi risultati. Particolare attenzione è riservata:	<p>Nel corso degli incontri sono emerse le seguenti richieste (da parte dei dottorandi):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lasciare maggiore autonomia nell'applicazione della travel policy. Azioni intraprese/follow-up: <i>il Nucleo ha contattato, mediante il proprio ufficio di supporto, il Travel Center per verificare se sia possibile (e con quali tempistiche) introdurre elementi di flessibilità. Dalle verifiche effettuate è emerso che è stata adottata una nuova Travel Policy, che lascia maggiore autonomia agli utenti nelle prenotazioni di viaggi e alloggi. Questa tuttavia non può essere immediatamente estesa ai dottorandi, in quanto non profilati come utenti interni ma come studenti, quindi per il momento le prenotazioni continueranno ad essere svolte dallo staff di supporto ai corsi di PhD.</i> 2. Valutare la riduzione del limite di 12 ore, al di sotto del quale i docenti non sono sottoposti a valutazione della didattica da parte degli studenti. Azioni intraprese/follow-up: <i>Da una verifica effettuata dal Quality Assurance & Accreditation Office, nell'a.a. 2023-24 66 dottorandi hanno tenuto lezioni o esercitazioni e di questi solo 9 non sono stati valutati, avendo sempre insegnato per meno di 12 ore su tutti gli insegnamenti in cui hanno svolto docenza. Visti i numeri esigui e in considerazione del fatto che il limite di 12 ore è stato definito al fine di garantire valutazioni affidabili da parte degli studenti, la Presidente del Presidio ha stabilito di non modificare le regole in essere.</i>
Statistics & Computer Science (STAT&CS)	<ul style="list-style-type: none"> - al processo di selezione dei dottorandi; - all'aggiornamento dei programmi formativi e dei singoli insegnamenti; - alla supervisione del percorso di ricerca dei dottorandi; - al collocamento occupazionale dei dottori di ricerca. 	<p>Nel corso degli incontri sono emerse le seguenti richieste (da parte dei dottorandi):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentare la possibilità di svolgere esercitazioni; Azioni intraprese / follow-up: <i>Tale opportunità sarà tenuta conto nell'ambito della futura revisione del modello didattico dell'Ateneo.</i> 2. Migliorare gli spazi a disposizione dei dottorandi. Azioni intraprese / follow-up: <i>Il tema degli spazi (sia per la didattica che per lo studio individuale) è molto delicato ed è oggetto di un'apposita policy, recentemente approvata, che prevede una stanza comune per i dottorandi del 1° e del 2° anno e uffici condivisi ogni 2 o 3 persone per gli iscritti ad anni successivi. Dalle verifiche effettuate con la Prorettice per la Strategia Accademica ed il Dean della PhD School, è emerso che gli spazi messi a disposizione dei dottorandi all'interno dei Dipartimenti sono difficilmente incrementabili, finché non aumenta la superficie complessiva a disposizione nel campus.</i>

Il Nucleo ritiene che gli audit abbiano confermato il pieno rispetto del sistema di Assicurazione della Qualità da parte delle strutture dell'Ateneo e di tutti gli attori coinvolti, evidenziando un'applicazione corretta e coerente dei processi di AQ, in linea con le procedure e gli strumenti definiti dal Presidio di Qualità di Ateneo. Le raccomandazioni e i suggerimenti rivolti alle strutture sono stati accolti e gestiti in modo appropriato, attraverso l'attivazione di specifiche azioni di miglioramento.

In aggiunta rispetto agli audit relativi a Corsi di Studio, Dipartimenti e Dottorati di Ricerca, come richiamato nell'Allegato 5 alla presente Relazione, nel 2024 il Nucleo ha effettuato cinque audizioni dell'area dell'amministrazione centrale:

- Relazione del Presidente del Presidio di Qualità sull'attività svolta nel 2023 (nella riunione del NVA di febbraio 2024);
- Presentazione del Consigliere delegato in merito all'aggiornamento del Piano Strategico 2021-'25 (nella riunione del NVA di giugno 2024);
- Presentazione del Dean della Scuola Graduate della proposta di istituzione del corso di laurea magistrale *"Data Analytics and Artificial Intelligence in Healthcare"* in partnership con Humanitas (nella riunione del NVA di giugno 2024);
- Audizione sul piano di sviluppo delle infrastrutture (nella riunione del NVA di dicembre 2024);
- Illustrazione al Nucleo del Consigliere Delegato su budget e piano triennale 2025-27 (nella riunione del NVA di dicembre 2024).

Con riferimento all'**aggiornamento al Nucleo da parte della Presidente del Presidio, sull'andamento della gestione del sistema di AQ**, in relazione alle attività coordinate dal Presidio nel corso del 2023, per ciascun ambito di riferimento considerato (Didattica dei CdS e dei PhD; 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.

Il Nucleo esprime apprezzamento per le audizioni svolte con i rappresentanti della Governance, riconoscendole come uno strumento essenziale per assicurare il costante allineamento sulle iniziative promosse dall'Ateneo.

Cap. 5 - Rilevazione delle opinioni degli studenti/dottorandi e dei laureati

INDICE

5.1 Obiettivi delle rilevazioni.....	89
5.2 Modalità di rilevazione.....	89
5.3 Sintesi dei principali risultati	90
5.3.1 Tassi di copertura e di partecipazione.....	90
5.3.2 Livelli di soddisfazione espressi.....	92
5.3.2.1 Opinioni sulla didattica erogata negli insegnamenti	92
5.3.2.2 Opinioni dei laureandi sull'esperienza universitaria.....	95
5.3.3 Aspetti critici evidenziati dalle rilevazioni.....	99
5.4 Utilizzo dei risultati delle rilevazioni.....	101
5.5 Punti di forza e di debolezza relativamente a modalità di rilevazione, risultati e loro utilizzi.....	103

5.1 Obiettivi delle rilevazioni

Le indagini periodiche rivolte agli studenti e ai laureandi rappresentano uno strumento importante per monitorare il livello di soddisfazione dei principali destinatari e stakeholder delle attività formative universitarie.

Tali rilevazioni si articolano in tre principali tipologie:

- le rilevazioni delle opinioni degli studenti e dottorandi sugli insegnamenti che hanno la finalità di analizzare la percezione degli studenti e dottorandi riguardo all'efficacia didattica dei singoli docenti e al loro contributo al processo formativo;
- il sondaggio svolto al termine del Corso di Studio frequentato, rivolto a studenti dei Corsi di Laurea di I° e II° livello, e che ha come obiettivo la raccolta di valutazioni sul percorso complessivamente svolto e sull'esperienza universitaria nel suo insieme, così da verificare la qualità e l'efficacia percepita dei programmi offerti, così come di alcuni dei principali servizi erogati dall'Ateneo¹.
- il sondaggio svolto al termine di ciascun anno di corso frequentato, rivolto ai dottorandi, che ha la finalità raccogliere una valutazione continua del percorso formativo e dei servizi offerti, attraverso un'analisi annuale.

Le informazioni raccolte vengono accuratamente esaminate secondo procedure interne consolidate con l'obiettivo di utilizzare questi feedback per alimentare i processi di miglioramento sviluppati a livello di singolo insegnamento o di Corsi di Studio, tenendo conto anche di altri eventuali input (interni od esterni) e di esigenze specifiche e vincoli esistenti.

5.2 Modalità di rilevazione

L'Ateneo utilizza da tempo una procedura informatizzata per la raccolta delle opinioni di studenti, dottorandi e laureandi, basata su questionari online accessibili tramite un'area web riservata.

La rilevazione della didattica nei singoli insegnamenti dei Corsi di Laurea e Laurea Magistrale viene condotta alla **fine di ogni semestre accademico**, con inizio nella penultima o terzultima settimana di lezioni e con una durata di circa tre settimane.

Per incentivare la partecipazione degli studenti, come già richiamato nella relazione dello scorso anno, il Presidio di Qualità dell'a.a. 2022-23 ha reintrodotto una misura che limita l'accesso alle principali funzionalità dell'Agenda elettronica yoU@B² per chi non compila i questionari nei tempi previsti. Inoltre, viene pubblicato sul sito dell'università un breve videomessaggio, del Rettore e del rappresentante degli studenti nel Consiglio di Amministrazione per spiegare l'importanza della survey e incoraggiare una partecipazione consapevole.

Per la somministrazione dei questionari è stato adottato il software Qualtrics, in grado di offrire flessibilità e autonomia nella progettazione e gestione delle survey. Inoltre, per l'analisi e la presentazione dei risultati è stata implementata una dashboard interattiva in *Power BI*.

¹ A partire dal 2024, il processo di valutazione dei servizi rivolti agli studenti (Undergraduate, Graduate, Law e PhD) sarà rinnovato: il questionario verrà somministrato con cadenza annuale, in due fasi, anziché esclusivamente al momento della laurea. Questo nuovo approccio consentirà di raccogliere i feedback in corrispondenza dell'effettivo utilizzo dei servizi e di ottenere una visione più puntuale delle aree di eccellenza e di quelle da potenziare, favorendo un miglioramento continuo in linea con le reali esigenze della comunità universitaria.

² 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. 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.

Anche per gli insegnamenti afferenti ad un programma di dottorato, la somministrazione dei questionari³ sulla didattica impartita nei singoli insegnamenti avviene *online*, ma al termine della didattica di ciascun insegnamento.

L'Ateneo continua a sviluppare e gestire autonomamente un'indagine specifica sulle opinioni dei laureandi riguardo all'esperienza universitaria. Questa rilevazione coinvolge tutti gli studenti prossimi alla laurea, sia dei corsi triennali che magistrali.

Il questionario⁴, somministrato durante ogni sessione di laurea⁵, è strutturato in modo dettagliato e differenziato in base al percorso accademico seguito. Esso raccoglie valutazioni sull'esperienza di studio, sulle opportunità di mobilità internazionale, sugli stage e sulle attività del career service.

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 della compilazione come uno degli adempimenti formalmente richiesti per completare l'iscrizione all'appello di laurea⁶, condizione che permette di ottenere tassi di *redemption* molto elevati.

Per quanto riguarda i dottorandi, non è presente un'analogia rilevazione, ma vengono raccolte, tramite una survey online, le opinioni sull'ultimo anno di corso, i cui risultati verranno analizzati al par. 5.3 della presente relazione.

5.3 Sintesi dei principali risultati

5.3.1 Tassi di copertura e di partecipazione

La rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica nei Corsi di Studio (CdS) ha raggiunto, anche nell'a.a. 2023-24, una copertura del 100% per gli insegnamenti con un peso pari o superiore a 3 CFU.

Il tasso complessivo di questionari compilati, rispetto a quelli somministrati nelle due survey semestrali, è stato leggermente superiore al 92%, registrando un evidente incremento rispetto all'edizione precedente (cfr. Tab. 1). Questo miglioramento è attribuibile agli interventi adottati per incentivare la partecipazione e all'introduzione della nuova piattaforma di somministrazione delle survey.

Con riferimento agli insegnamenti dei corsi di dottorato di ricerca, nell'a.a. 2023-'24 si evidenzia una copertura totale degli insegnamenti impartiti, con un tasso di risposta del 90%, seppur in calo rispetto alla precedente rilevazione (cfr. Tab.2).

Per quanto concerne la survey sull'esperienza universitaria complessiva, la partecipazione dei laureandi si presenta lievemente in calo, con un tasso medio di rispondenti pari al 92,4% degli iscritti alle varie sessioni di laurea, rispetto al 94,5% dell'a.a.21-22 (cfr. Tab.3).

³ Nell'Allegato 1 alla presente relazione sono riportate le tracce dei questionari relativi ai dottorati di ricerca e quelle (distinta per studenti "frequentanti" e studenti "non frequentanti"), rivolte agli studenti dei Corsi di Laurea e Laurea Magistrale.

⁴ Il format utilizzato è riportato nell'Allegato 2 alla relazione.

⁵ 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.

⁶ La compilazione del questionario non è comunque imposta in modo vincolante, dal momento che lo studente può decidere di lasciare in bianco la scheda senza che ciò impedisca il perfezionamento della domanda di iscrizione.

Per la Scuola di Dottorato, come indicato al par. 5.1, è attiva una rilevazione della soddisfazione dei partecipanti erogata al termine di ogni anno di corso. Per l'ultima indagine (relativa all'a.a.2023-'24) si evidenzia un tasso di risposta di poco superiore all'87%, in lieve aumento rispetto a quello registrato nella precedente edizione (Tab. 4).

Tab. 1: dimensioni complessive della rilevazione di fine semestre sui singoli insegnamenti (confronto valori ultime 4 edizioni) – Scuola Universitaria, Superiore Universitaria e Giurisprudenza

Anno accademico	N° Insegnamenti offerti	N° Insegnamenti rilevati	% Insegnamenti rilevati	Categorie Rispondenti	N° Questionari compilati	N° Questionari attesi	Tassi di redemption (questionari compilati/quest. attesi ⁷)
2023-'24	668	668	100%	Frequentanti ($\geq 50\%$)	67.979	108.175	62,8%
				Non Frequentanti	31.989		29,6%
				Totale	99.968		92,4%
2022-'23	635	635	100%	Frequentanti ($\geq 50\%$)	69.220	109.401	63,3%
				Non Frequentanti	18.178		16,6%
				Totale	87.398		79,9%
2021-'22	597	597	100%	Frequentanti ($\geq 50\%$)	36.634	103.054	35,5%
				Non Frequentanti	8.047		7,8%
				Totale	44.681		43,4%
2020-'21	572	572	100%	Frequentanti ($\geq 50\%$)	35.527	98.147	36,2%
				Non Frequentanti	4.101		4,2%
				Totale	39.628		40,4%

Tab. 2: dimensioni complessive della rilevazione di fine corso sui singoli insegnamenti – Scuola di Dottorato (confronto valori ultime 2 edizioni)

Anno accademico	N° Insegnamenti offerti	N° Insegnamenti rilevati	% Insegnamenti rilevati	N. Questionari attesi	N° Questionari compilati	Tassi di redemption (questionari compilati/quest. Attesi ⁶)
2023-'24	139	139	100%	1.098	994	90,5%
2022-'23	133	133	100%	1.034	945	91,4%
2021-'22	130	130	100%	1.060	975	97,9%

⁷ Calcolati come sommatoria del numero di studenti iscritti a ciascun insegnamento impartito (e sottoposto a valutazione).

Tab. 3: 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	
2022-'23	2.194	2.412	91,0%	1.916	2.046	93,6%	206	213	96,7%	92,4%
2021-'22	2.143	2.287	93,7%	2.041	2.148	95,0%	272	281	96,8%	94,5%
2020-'21	2.283	2.403	95,0%	1.978	2.067	95,7%	257	263	97,7%	95,5%
2019-'20	2.210	2.407	91,8%	1.934	2.042	94,7%	248	257	96,5%	93,3%

Tab. 4: dimensioni dell'indagine sulla soddisfazione dei dottorandi al termine di ogni anno di corso (confronto valori ultime 2 edizioni)

Anno accademico	N. Questionari attesi	N° Questionari compilati	Tassi di redemption (questionari compilati/quest. Attesi)
2023-'24	181	158	87,3%
2022-'23	179	152	84,9%

5.3.2 Livelli di soddisfazione espressi

Nelle pagine che seguono vengono esaminati sinteticamente i risultati complessivi relativi a ciascuna delle due rilevazioni sopra richiamate⁸, commentando le principali evidenze emergenti a livello di Ateneo, Scuola, CdS e Dottorati di Ricerca.

Per quanto riguarda la rilevazione sulla didattica erogata, si segnala che, anche in questa relazione, il Nucleo non ritiene opportuno soffermarsi sulle opinioni degli studenti "non frequentanti", a causa dell'assenza di valori o tendenze significative nelle opinioni espresse da questa categoria di rispondenti⁹.

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 siano ampiamente positive e in lieve aumento, per quasi tutti gli item considerati, con valori medi sempre compresi nel range 7,36 – 8,63 su una scala da 1 a 10 (cfr. grafico in Figura 1 a pag. seguente). Tra gli aspetti maggiormente apprezzati dagli studenti si segnalano: il *rispetto degli orari di svolgimento delle lezioni* (item n. 3 - media globale 8,59), la *coerenza dello svolgimento dell'insegnamento rispetto a quanto dichiarato sul sito Web del corso di studio* (item n.8 - media 8,46), la *reperibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni* (item n. 11 - media 8,44) e la *capacità del docente a stimolare l'interazione durante lo svolgimento delle lezioni* (item n. 14 – valore medio globale pari a 8,11). L'aspetto che ottiene il punteggio medio relativamente più "basso" riguarda la soddisfazione generale su come è stato condotto

⁸ I dati statistici di dettaglio delle opinioni espresse con riferimento alle due survey sono riportati negli Allegati n.3 e 4 alla relazione.

⁹ 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/sondaggistudenti - Corsi di Studio (I e II livello)).

l'insegnamento, che comunque si assesta su un livello pienamente soddisfacente e in linea con la passata edizione dell'indagine (7,57 su 10).

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

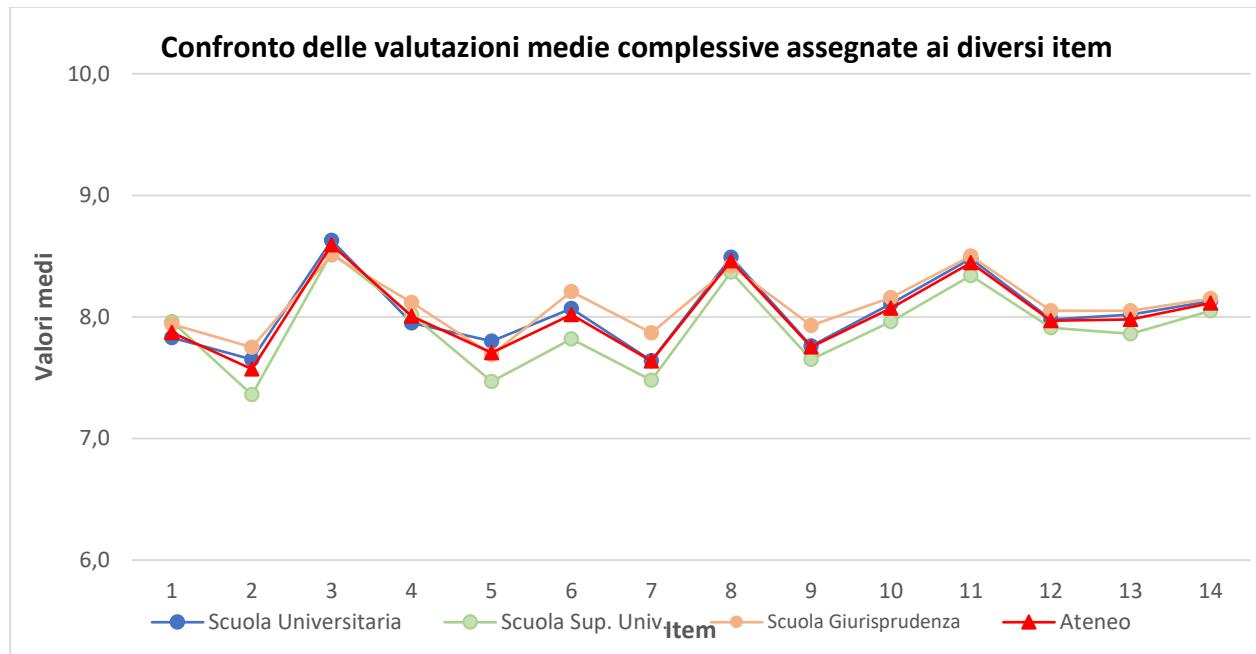
Analizzando i risultati disaggregati per le tre Scuole di riferimento, si osserva che, sebbene gli andamenti siano molto simili, gli studenti dei percorsi Triennali esprimono opinioni generalmente più favorevoli su quasi tutti gli aspetti valutati. Al contrario, le impressioni degli studenti della Scuola Superiore Universitaria, pur restando ampiamente positive, registrano punteggi medi leggermente inferiori alla media di Ateneo per la quasi totalità degli item.

L'analisi per corso di laurea mostra che, nell'ambito della Scuola Universitaria, le valutazioni più elevate sono assegnate agli insegnamenti del BIEF, mentre il CLEACC risulta il percorso con le opinioni mediamente meno positive rispetto agli altri corsi di laurea triennali (per maggiori dettagli si veda l'Allegato 3, pagg. 7-27). In ogni caso, nessun corso di laurea presenta punteggi medi inferiori a 7,29/10 per i singoli item del questionario.

Per quanto riguarda la Scuola Superiore Universitaria, i programmi CYBER e IM ricevono le valutazioni più positive, confermandosi tra i corsi di studio più apprezzati per la qualità della didattica. Al contrario, gli insegnamenti del corso TS – attivato nell'a.a. 2022-23 – riportano valutazioni mediamente inferiori rispetto agli altri percorsi magistrali (per approfondimenti si rimanda all'Allegato 3, pagg. 34-63). Tuttavia, anche in questo caso, i punteggi medi per i singoli item del questionario non scendono mai sotto 6,80/10. Infine, tra i percorsi della Scuola di Giurisprudenza, il nuovo corso di laurea BGL, introdotto nell'a.a. 2023-'24, raccoglie le opinioni più favorevoli (per ulteriori dettagli si veda l'Allegato 3, pagg. 70-73). In generale, i punteggi medi dei due corsi di laurea di questa Scuola si mantengono sempre elevati, superando la soglia di 7,69/10.

Anche per quanto riguarda i corsi di PhD, le valutazioni complessive sono decisamente positive, con valori medi sempre compresi tra 8,4 e 9,2 su una scala da 1 a 10 (cfr. Allegato 3, pagg. 76-78). Tra gli aspetti maggiormente apprezzati dagli studenti si segnalano: *l'interazione del docente con la classe* (item n. 6 – media globale 9,03), la *comodità degli orari d'ufficio* (item n. 10 – media 9,15) e *l'organizzazione delle lezioni* (item n. 9 – media 8,82). L'aspetto che ottiene il punteggio medio relativamente più "basso" riguarda (anche per la Scuola di Dottorato) la soddisfazione generale su come è stato condotto l'insegnamento, per cui si rileva comunque un valore medio ampiamente superiore ad 8 (8,44 su 10).

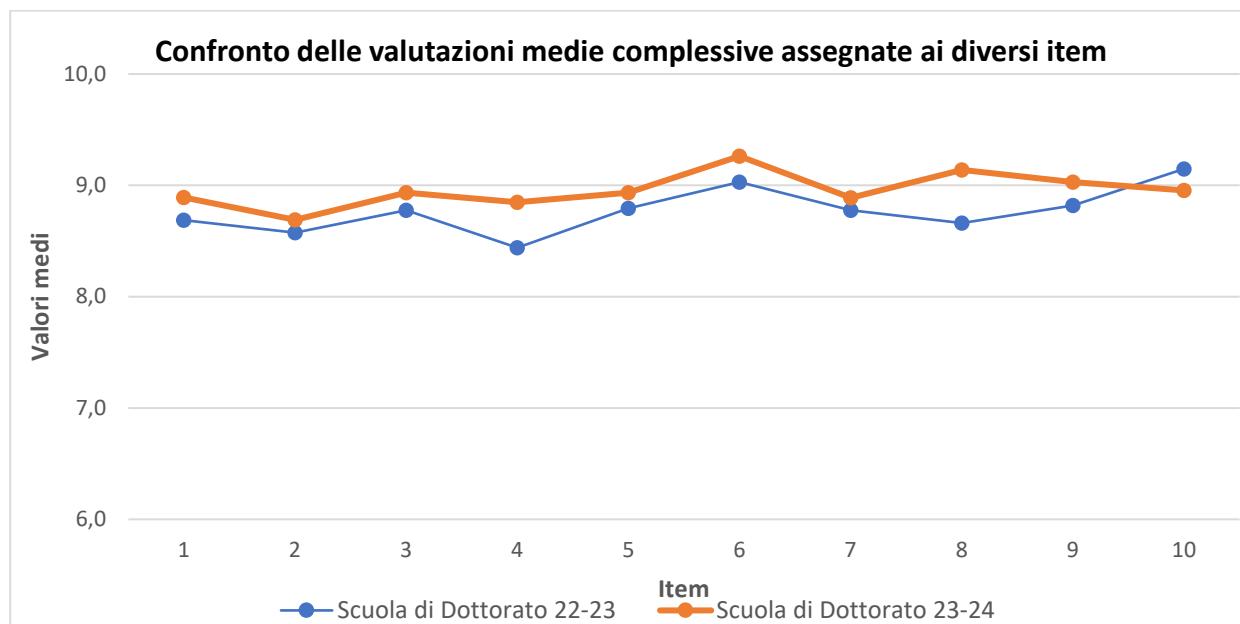
Fig. 1: valutazione degli insegnamenti - a.a.2023-'24: esiti complessivi per Ateneo e per Scuola Universitaria, Superiore Universitaria e Giurisprudenza



Decodifica degli item del questionario di valutazione degli insegnamenti

- 1) Sono interessato agli argomenti trattati dall'insegnamento.
- 2) Sono complessivamente soddisfatto di come è stato svolto questo insegnamento.
- 3) Gli orari di svolgimento di lezioni, esercitazioni e altre eventuali attività didattiche sono stati rispettati.
- 4) Le conoscenze preliminari possedute sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti trattati nel corso e previsti dal programma d'esame.
- 5) Il materiale didattico è adeguato (utile e completo) per lo studio della materia.
- 6) Le modalità d'esame riportate nel syllabus sono state definite in modo chiaro.
- 7) Il carico di studi dell'insegnamento è proporzionato ai crediti ad esso assegnati.
- 8) 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).
- 9) Le attività didattiche integrative diverse dalle lezioni (esercitazioni, laboratori, lavori di gruppo, etc.), se realizzate, sono state utili all'apprendimento degli argomenti dell'insegnamento.
- 10) L'attività didattica svolta è soddisfacente
- 11) Il docente stimola l'interesse verso la disciplina.
- 12) Il docente è reperibile per chiarimenti e spiegazioni (anche a distanza).
- 13) Il docente espone gli argomenti in modo chiaro.
- 14) Il docente ha stimolato l'interazione durante lo svolgimento delle lezioni.

Fig. 2: valutazione degli insegnamenti - a.a.2023-'24: esiti complessivi per la Scuola di Dottorato



Decodifica degli item del questionario di valutazione degli insegnamenti

- 1) Gli argomenti sono interessanti.
- 2) Il materiale didattico è adeguato e rilevante.
- 3) L'intervento didattico/formativo si è svolto in modo aderente agli obiettivi e alle modalità di svolgimento stabilite.
- 4) Sono complessivamente soddisfatto/a dell'insegnamento.
- 5) Il docente è chiaro e spiega in modo efficace.
- 6) Il docente ha una buona interazione con la classe.
- 7) Il docente stimola l'interesse verso la disciplina.
- 8) I materiali didattici utilizzati in aula (dispense, slide, articoli, etc.) sono adeguati.
- 9) Le lezioni sono ben organizzate (contenuti, struttura del programma, orario, coerenza tra lezioni e esercitazioni).
- 10) Gli orari d'ufficio sono comodi (è agevole fissare un appuntamento).

5.3.2.2 Opinioni dei laureandi sull'esperienza universitaria

Premessa

Con riferimento alle opinioni espresse dai laureandi, le analisi condotte dal Nucleo, in linea con lo schema adottato da diversi anni, sono articolate in due sezioni distinte:

- A. nella prima sezione vengono approfonditi i principali aspetti di valutazione dei programmi formativi, con un focus sugli indicatori proposti da ANVUR per il monitoraggio annuale dei CdS. L'analisi, pertanto, ha un approccio dettagliato, distinguendo i risultati per ciascuna Scuola;
- B. nella seconda viene offerta una panoramica sintetica sui livelli di soddisfazione espressi riguardo ai principali servizi e infrastrutture disponibili per gli studenti, esaminati a livello aggregato di Ateneo.

A. Soddisfazione per i percorsi frequentati

Risultati complessivi di Ateneo

Gli esiti delle rilevazioni sull'esperienza universitaria confermano un quadro positivo, in linea con quelli della precedente edizione. Tra gli aspetti di valutazione comuni a tutti i cicli formativi, gli studenti in procinto di laurearsi continuano ad apprezzare maggiormente:

- *La preparazione complessiva fornita dai Corsi di Studio*, con livelli di soddisfazione superiori al 93%¹⁰ in tutte e tre le Scuole, che sale al 94,5% tra i laureandi dei CdS triennali (cfr. Tabb. 3-4-5).
- *L'integrazione tra gli insegnamenti previsti nel piano di studi*, particolarmente apprezzata nel CdS in Giurisprudenza, dove le risposte positive superano il 90%.
- *L'adeguatezza del carico di studio rispetto alla durata del percorso*, che registra percentuali di apprezzamento superiori al 79% considerando tutti i CdS nel loro insieme.

Le opinioni sul contributo dei CdS allo sviluppo delle competenze trasversali si mantengono sostanzialmente stabili nel tempo. Tra queste, la comunicazione orale si conferma come la *soft skill* percepita come meno sviluppata dai laureandi, sebbene in miglioramento rispetto alla passata edizione dell'indagine. In particolare, la percentuale di risposte affermative si attesta poco sopra il 53% tra gli studenti triennali e oltre il 69% tra quelli dei percorsi magistrali (cfr. Allegato 4, pagg. 6, 20, 35).

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 Universitaria¹¹

Item Laureandi	Soddisfazione per la preparazione acquisita	Soddisfazione complessiva per il corso di studio	Convinzione della giusta scelta di studi effettuata*
2023	94,5%	91,4%	62,2%
2022	96,2%	92,4%	63,6%
2021	95,9%	92,6%	66,3%

(*) 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
2022-'23	91,9%	90,5%	64,8%
2021-'22	91,5%	88,8%	64,9%
2020-'21	90,6%	86,7%	64,9%

¹⁰ 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.

¹¹ Come da prassi consolidata, le valutazioni sull'esperienza universitaria degli studenti iscritti ai corsi Undergraduate vengono analizzate su base annuale (anno solare), considerando dicembre come ultimo appello utile per il conseguimento della laurea in corso. Per gli studenti dei corsi Graduate, invece, l'analisi si basa sull'anno accademico.

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
2022-'23	94,1%	97,0%	79,4%
2021-'22	93,7%	94,0%	73,4%
2020-'21	92,6%	92,5%	77,3%

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

Nell'ambito dalla Scuola Universitaria si registra un lieve calo della soddisfazione espressa per i percorsi formativi svolti, con una quota complessiva di risposte positive pari al 91,4%, rispetto al 92,4% del 2022. Analogamente, la percentuale di laureandi che si iscriverebbero nuovamente allo stesso CdS in Bocconi scende al 62,2%, rispetto al 63,6% della precedente rilevazione. Tra i singoli corsi, il CLEF presenta la quota minore di laureandi che ripeterebbero la stessa scelta (53,6%), seguito dal CLEAM (con il 58,4%) e dal BESS (con il 59,8%). Al contrario, i laureandi del WBB e del BEMACS confermerebbero in larga maggioranza il proprio percorso formativo, con percentuali rispettivamente dell'80,8% e del 78% (cfr. Allegato 4, pag. 13).

Per quanto riguarda i percorsi magistrali offerti dalla Scuola Superiore Universitaria si osserva un lieve e progressivo miglioramento del livello di soddisfazione, con una quota di laureandi soddisfatti pari al 90,5%, rispetto all'88,8% del 2021-22 (v. dati Tab.4). Rimane, invece, sostanzialmente invariata (64,8%) la 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 43% di risposte) si conferma essere il cambiamento degli interessi e delle attitudini durante il percorso di studi. Tra i singoli CdS, la quota più elevata di coloro che ripeterebbero la scelta compiuta si riscontra, ancora una volta, nell'ambito di CYBER (76,5%), mentre i percorsi ai quali i laureandi si riscriverebbero in percentuale minore (51,7 e 47,4%) risultano essere PPA e, ancora una volta, Management (cfr. All.4, pag. 30).

Infine, con riferimento al CLMG, la soddisfazione complessiva dei laureandi continua a crescere, raggiungendo il 97% rispetto al 92,5% rilevato nella survey 2020-21, così come appare in netto aumento la quota di coloro che, potendo tornare indietro, si iscriverebbero nuovamente al CLMG in Bocconi, che passando dal 73,4% al 79,4% (v. dati Tab.5).

Con riguardo ai Dottorati di Ricerca, i valori medi riportati per i singoli item del questionario, per l'a.a.2023-'24 risultano in linea con quelli registrati nella precedente rilevazione e sempre superiori a 7 (su scala 1-10). Gli aspetti maggiormente apprezzati sono riferiti al supporto fornito dai docenti e tutor (valore medio pari a 8,53), l'esperienza all'estero (8,69) e l'esperienza della tesi di dottorato e l'assistenza e il supporto che ricevuto per il suo completamento (8,39).

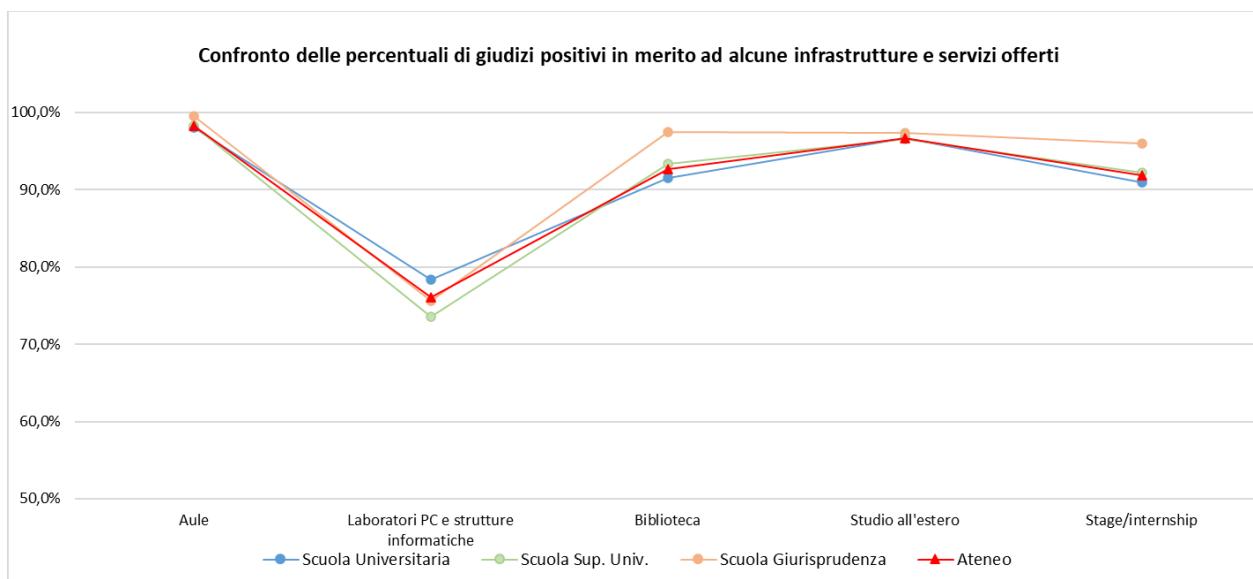
B. Soddisfazione sulle infrastrutture e i principali servizi offerti agli studenti

In linea con una tendenza costante negli anni, anche l'edizione attuale della survey rivolta ai laureandi conferma un'opinione generalmente molto positiva sulle dotazioni e le infrastrutture messe a disposizione dall'Ateneo per i CdS e gli studenti. I dati riportati nel grafico della Fig. 2 evidenziano che la percentuale di laureandi che ritiene adeguate *le aule in cui si svolgono le lezioni* resta molto alta, attestandosi al 98,2% a livello aggregato di Ateneo. Anche la soddisfazione per i servizi offerti dalla

Biblioteca di Ateneo si mantiene elevata, seppur in lieve calo rispetto alla precedente edizione, raggiungendo quasi il 93% e superando il 97% tra i laureandi del CLMG.

Non così 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 il 76% del totale dei rispondenti che hanno dichiarato di averli utilizzati (in linea con i valori della precedente rilevazione).

Fig.2: Valutazione dell'esperienza universitaria da parte dei laureandi – edizione 2022-'23



Per quanto riguarda le principali opportunità e i servizi offerti durante il percorso universitario, la soddisfazione dei laureandi che hanno svolto uno stage o un periodo di studio all'estero si conferma molto alta in tutti i cicli formativi, con percentuali complessive di opinioni favorevoli pari rispettivamente al 91,9% e al 96,7%. 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 di poco inferiori a 7,3 su 10 – cfr. Tab.6a).

Infine, va sottolineata la conferma di opinioni ampiamente favorevoli anche riguardo ai principali servizi offerti dalla Direzione *Students Outreach & Support* dell'Università in materia di diritto allo studio. Le valutazioni medie globali relative al supporto per l'accesso alle borse di studio e ad altre agevolazioni economiche, così come al servizio di *housing*, restano in linea con la precedente edizione dell'indagine, attestandosi rispettivamente a 8,55 e 7,73 (cfr. Tab. 6b).

Tab. 6a: Valutazione dell'esperienza universitaria da parte dei laureandi – edizione 2022-'23 – confronto temporale dei valori medi assegnati ad alcuni servizi di supporto offerti (scala valori 1-10)

Livello di riferimento Edizione	Ufficio Rel. Internazionali		Ufficio Stage		Career Service	
	2022-'23	2021-'22	2022-'23	2021-'22	2022-'23	2021-'22
Scuola Universitaria	7,48	7,11	7,05	7,01	7,79	7,75
Scuola Sup. Universitaria	7,80	7,49	7,31	7,38	8,11	8,11
Scuola Giurisprudenza	7,80	8,00	8,47	8,48	8,72	8,70
Ateneo	7,63	7,33	7,26	7,32	8,01	8,01

Tab. 6b: Valutazione dell'esperienza universitaria da parte dei laureandi – edizione 2022-'23 – confronto dei valori medi assegnati ai servizi offerti in materia di diritto allo studio (scala valori 1-10)

Livello di riferimento Edizione	Supporto per borse di studio e altre agevolazioni		Servizio Housing	
	2022-'23	2021-'22	2022-'23	2021-'22
Scuola Universitaria	8,16	8,46	7,39	7,61
Scuola Sup. Universitaria	8,94	8,77	8,19	7,92
Scuola Giurisprudenza	8,87	8,00	8,41	8,41
Ateneo	8,55	8,58	7,73	7,76

5.3.3 Aspetti critici evidenziati dalle rilevazioni

Dall'analisi dell'insieme delle opinioni espresse dagli studenti sulla didattica erogata si osserva, anche per l'a.a. 2023-'24, la totale assenza di elementi di criticità a livello aggregato sia di Scuola sia di CdS: in nessun 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 6,80.

Se si guarda ai singoli insegnamenti impartiti sono stati, invece, riscontrati complessivamente:

- Per i CdS di I e II livello, 30 casi di "criticità"¹² su 1.283 classi di insegnamento valutate per i 27 CdS attivi;
- Per i PhD, nessun caso di "criticità"¹⁰ su 139 insegnamenti valutati.

Per maggiori dettagli sul processo di presa in carico dei casi critici, si rimanda al successivo par. 5.4.

Si mantiene positivo anche il quadro delle valutazioni assegnate dai laureandi della coorte 2022-'23, a conferma che per nessun Corso di Studio si evidenziano situazioni di insoddisfazione, sebbene per alcuni di essi emergano (o permangano) 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

Nel periodo in esame, non sono state apportate variazioni per quanto riguarda la diffusione e divulgazione degli esiti delle rilevazioni delle opinioni di studenti e laureandi.

¹² 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.

Come già riportato nella precedente relazione annuale, di seguito viene presentato uno schema dei principali destinatari dei report statistici e delle *dashboard* elaborate sulla base dei risultati delle due rilevazioni. 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).

Dallo schema si evidenzia il forte grado di condivisione e trasparenza dei dati e delle evidenze raccolte attraverso le survey.

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

Rilevazione	Tipo di report/dashboard	Destinatari	Organî 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>) Scuole Universitarie, Superiore Universitaria, Giurisprudenza e Scuola di Dottorato	Repository interno di Ateneo (accessibile con apposite credenziali)
		Studenti	Studenti	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/PhD • Componenti CPDS	Comitati di Cds Collegi di Dottorato	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	Repository interno di Ateneo (accessibile con apposite credenziali)
	Dati statistici di dettaglio relativi a tutti gli insegnamenti afferenti a ciascuna Scuola	• Dean delle Scuole • Nucleo di Valutazione	CERVD	Repository interno di Ateneo (accessibile con apposite credenziali)
	Sintesi delle valutazioni assegnate all'insieme degli insegnamenti direttamente afferenti a un CdS/PhD	• Direttori e Gruppi di AQ dei CdS • Studenti	Comitati di Cds	Area AQ del sito web di Ateneo (accesso pubblico)
Opinioni laureandi su esperienza universitaria	Dati statistici delle valutazioni assegnate ai singoli CdS	• Direttori e Gruppi di AQ dei CdS • Componenti CPDS • Studenti	Comitati di Cds	Area AQ del sito web di Ateneo (accesso pubblico)
	Sintesi delle valutazioni assegnate ai CdS afferenti a ciascuna Scuola	• Dean delle Scuole • Direttori di CdS • Coordinatori PhD • Studenti	Consigli di Scuola	Area AQ del sito web di Ateneo (accesso pubblico)

Rilevazione	Tipo di report/dashboard	Destinatari	Organi coinvolti nell'analisi/discussione	Sede di pubblicazione
Opinione dei dottorandi a fine di un anno di corso	Dati statistici delle valutazioni assegnate ai singoli dottorati	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinatori PhD • Dean della PhD School • Studenti 	Collegi dei Docenti di PhD Consiglio di Scuola	Area AQ del sito web di Ateneo (accesso pubblico)

(*): per ciascun insegnamento della Scuola Universitaria, Superiore Universitaria e Giurisprudenza 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 di utilizzo delle evidenze emerse dalle rilevazioni condotte presso studenti e laureandi, così come la successiva definizione degli interventi correttivi e migliorativi da attuare, seguono da anni le procedure e i meccanismi di Assicurazione della Qualità interni stabiliti per l'area della formazione. Tali procedure si articolano essenzialmente in tre percorsi distinti, 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* - CERVD¹³), 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 nei Corsi di Laurea/Laurea Magistrale. Per quanto riguarda i PhD, la valutazione dell'opinione degli studenti viene rilevata durante tutto l'anno accademico ed i casi di criticità vengono analizzati dal Dean, in accordo con il Coordinatore del Dottorato di riferimento.
- 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 (Collegio dei Docenti per i PhD) anche in risposta a specifiche segnalazioni provenienti dalle CPDS.
- c. Definizione, da parte dei Dean delle Scuole e delle strutture amministrative competenti, di azioni di più ampia portata aventi ad oggetto aspetti generali di organizzazione e sviluppo delle attività formative, così come quelli di carattere infrastrutturale, che traggono spunto da vari elementi informativi (a partire dagli esiti delle rilevazioni svolte presso gli studenti e i laureandi dei CdS e PhD students) e da input provenienti dai diversi attori e organi coinvolti nell'AQ della didattica (con particolare riferimento alle CPDS e al Presidio di Qualità).

a) In merito al primo ambito di interventi, si ricorda che la procedura, che ha come organo referente il Comitato CERVD (e il Dean della Scuola per i corsi di Dottorato), prevede che i docenti responsabili delle classi d'insegnamento in cui si riscontrano criticità predispongano delle specifiche note di commento, contenenti spiegazioni e interpretazioni in merito alle valutazioni insoddisfacenti ricevute, nonché l'indicazione delle azioni proposte per le successive edizioni degli insegnamenti, volte ad eliminare i problemi o le disfunzioni che le hanno generate.

Con riferimento ai Corsi di Laurea/Laurea Magistrale, queste note di feedback, insieme ad altri elementi informativi (che includono, tra gli altri, le performance didattiche rilevate negli anni precedenti e le

¹³ 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.

valutazioni di merito fornite dai direttori dei CdS di riferimento) sono prese in esame dal CERVD al termine di ogni semestre didattico, per definire i provvedimenti più opportuni da adottare¹⁴.

Alla luce dei risultati delle rilevazioni condotte nell'a.a. 2023-'24, come si è accennato nel par. 5.3.3, sono state formalmente riscontrate 30 situazioni di criticità (l'1,6% rispetto al totale delle valutazioni singole, pari a 1892), relative a 28 docenti. Rispetto a queste, una è riferita ad un insegnamento afferente ad un altro ateneo con cui la Bocconi ha un corso in partnership (TS), per cui in questo caso l'analisi della criticità e le relative azioni correttive da apportare sono state rimandate all'altro Ateneo.

Per le restanti 27 il Nucleo ha potuto appurare che sono stati adottati i seguenti tipi di interventi:

- con riferimento a 11 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 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 6 casi è stata avviata una revisione sostanziale della struttura e del contenuto degli insegnamenti interessati dalle valutazioni insoddisfacenti;
- nei confronti di 10 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.

Con riferimento ai Dottorati di Ricerca, in caso di criticità, viene attivata una procedura che prevede la predisposizione di una relazione di commento da parte del docente interessato, nella quale, seguendo un format online prestabilito, viene chiesto di argomentare le ragioni che hanno determinato le valutazioni sfavorevoli e di indicare le eventuali azioni correttive da attuare nelle successive edizioni dell'insegnamento. I casi di criticità sono poi discussi dal Coordinatore del Dottorato di riferimento e dal Dean della Scuola con l'obiettivo di individuare i provvedimenti e le iniziative correttive più appropriati, che vengono successivamente condivisi con i Direttori dei Dipartimenti e quindi inviati al Presidente del Presidio di Qualità.

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 ricordare 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.

Questi interventi (così come di quelli di cui al successivo pt.c) sono supervisionati puntualmente dal Presidio di Qualità attraverso un apposito cruscotto che monitora l'andamento di ciascuna azione avviata e l'esito in termini di effettivo completamento e di risultati concreti ottenuti.

Tra le iniziative di tipo b) definite dai CdS nel corso del 2024 si ritiene opportuno richiamare, quali più esemplificative, le tre seguenti:

- La scelta del Gruppo di Riesame magistrale di EMIT (successivamente ratificata dal Comitato di CdS) di avviare un'azione di miglioramento, nell'ambito del rapporto di riesame ciclico approvato nel mese di marzo 2024, che ha come obiettivo la revisione complessiva dei percorsi a partire dalla coorte 2024-'25. In particolare la progettazione di un percorso di Microeconomia e Macroeconomia gestito da due lecturer, modulari e facilmente fruibili dagli studenti.
- L'iniziativa del Gruppo di Riesame del CdS Finance (successivamente ratificata dal Comitato di CdS) di inserire, nell'ambito del rapporto di riesame ciclico approvato nel febbraio 2024, un'azione che mira a soddisfare la crescente domanda degli studenti per le classi del CdS impartite in lingua

¹⁴ 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).

inglese. È stata pertanto avviata una consultazione con gli stakeholder interni ed esterni (studenti, docenti e parti sociali) il cui esito ha portato ad una modifica dell'offerta formativa per l'a.a. 2025-'26, che consiste nell'erogare il CdS Finance interamente in lingua inglese.

- La decisione del Comitato del CdS ACME di recepire l'indicazione, formulata dal gruppo di riesame nei commenti alla SMA 2024, di sensibilizzare gli studenti e offrire loro supporto e nuove opportunità di esperienze all'estero in risposta al calo dell'indicatore iC11 (*Percentuale di laureati entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero*). Il valore di questo indicatore risulta infatti diminuito, passando dal 28,7% del 2022 al 21,8% del 2023. Quest'ultimo valore, pur essendo allineato alle medie degli Atenei italiani e appartenenti all'area geografica nord-ovest, risulta essere molto al di sotto della media dei CdS appartenenti alla medesima classe di laurea di ACME (pari al 42,3%).

c) In relazione al terzo tipo di azioni, nel periodo sotto osservazione, le Scuole – e l'Ateneo più in generale – non hanno previsto lo sviluppo di interventi aggiuntivi.

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 anni uno degli elementi di performance considerati per l'attribuzione ai docenti di riconoscimenti sia di tipo formale sia di natura economica¹⁵. 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.

Per quanto riguarda l'ambito organizzativo delle rilevazioni, il Nucleo ritiene che il principale punto di forza rimanga nelle procedure adottate per l'erogazione dei questionari e per l'elaborazione e la diffusione dei dati raccolti. Queste procedure, sviluppate e consolidate nel tempo grazie all'azione del Presidio di Qualità, si distinguono per affidabilità e accuratezza, permettendo di fornire rapidamente ai soggetti e agli organi responsabili della formazione universitaria un insieme di informazioni ampio e strutturato. Tale patrimonio informativo risulta essenziale per l'analisi delle evidenze raccolte e per i loro successivi utilizzi.

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

¹⁵ 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).

dettaglio, gli aspetti sui quali si sono concentrate, anche per questa edizione, le opinioni più favorevoli degli studenti di tutti i cicli di studio sono di seguito riportate.

Per i CdS di I e II livello:

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 98,2% 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 8,59 su 10 e in lieve aumento rispetto alla precedente survey);
3. la conduzione degli insegnamenti in modo coerente con quanto dichiarato sul sito web dei Corsi di Studio (con un punteggio medio complessivo pari a 8,46 in linea rispetto all'a.a. 2022-'23);
4. la disponibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni (con un punteggio medio globale di 8,44, in leggero miglioramento rispetto a 8,41 della rilevazione 2022-'23);
5. il livello di preparazione acquisito al termine dei percorsi formativi (con una percentuale complessiva di laureandi soddisfatti di poco inferiore al 93%, se pur in lieve calo rispetto alla passata edizione dell'indagine).

Per i Dottorati di Ricerca:

1. l'interazione dei docenti con la classe (media 9,26, stabile rispetto all'edizione precedente);
2. i materiali didattici (media 9,14, in aumento rispetto a 8,66 dell'edizione precedente);
3. la chiarezza del docente (media 8,94, stabile rispetto all'edizione precedente);
4. l'organizzazione delle lezioni (media 9,03 in aumento rispetto a 8,82 dell'edizione

Focalizzandosi sui possibili punti di debolezza emersi dalle rilevazioni, e dopo aver verificato l'assenza di criticità significative nelle attività didattiche e nei servizi di supporto offerti nei vari corsi di studio, il Nucleo ha individuato, nell'ambito della survey rivolta ai laureandi, le seguenti evidenze di soddisfazione in calo nel tempo o la persistenza di un andamento non favorevole nelle opinioni espresse:

1. calo dei laureandi dei CdS PPA, CLEAM che ritengono di aver effettuato la scelta di studi appropriata (la cui quota si riduce, nell'ordine, da poco più del 63% al 51,7% e dal 62,5% al 58,4%);
2. percentuale elevata dei laureandi dei programmi CLEF e Management che, se potessero tornare indietro, si iscriverebbero ad altri Corsi di Studio, in Bocconi o in altri atenei (con quote comprese tra il 43% e il 44%);
3. diffusa percezione (condivisa da poco più del 47% dei laureandi rispondenti di tutti i CdS triennali) che i percorsi frequentati non contribuiscono in modo rilevante allo sviluppo di abilità comunicative orali.

Con riferimento a quanto richiamato nei punti precedenti, è opportuno precisare che si tratta 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 rivedere l'offerta didattica, in linea con gli indirizzi del Piano Strategico. Tali interventi, quali ad esempio l'aumento delle classi erogate in lingua inglese, consentiranno anche la rimozione di alcune delle cause ritenute alla base delle manifestazioni di opinioni non particolarmente confortanti relative ai CdS CLEAM e Management;
- predisporre la disattivazione del corso di laurea CLEF, a partire dall'a.a. 2024-25 e il parallelo incremento di due classi nel corso di laurea BIEF;
- verificare le azioni di miglioramento definite all'interno del Rapporto di Riesame Ciclico, attualmente in corso, e richiamate nel Capitolo 5 della Relazione del Nucleo ed. 2023.

Il Nucleo di Valutazione esprime apprezzamento per la tempestività con cui gli organi di AQ dei CdS coinvolti hanno reagito e per l'approccio adeguato adottato nel recepire gli input derivanti dalle opinioni dei laureandi. In una prospettiva futura, invita il Presidio di Qualità a mantenerlo aggiornato sugli sviluppi successivi agli approfondimenti avviati.

Per quanto riguarda il *follow-up* degli esiti delle rilevazioni, sulla base delle prassi osservate e delle evidenze concrete illustrate nelle pagine precedenti, il Nucleo conferma che l'Università e i CdS, nel loro complesso, hanno sviluppato e applicano efficacemente un sistema strutturato per la raccolta e l'utilizzo delle opinioni e segnalazioni degli studenti. Tale sistema si distingue per tre principali punti di forza:

- gestione attenta e responsabile a tutti i livelli di competenza previsti, sia nell'analisi e approfondimento dei risultati delle survey, sia nell'attuazione degli interventi volti a migliorare la didattica, gli aspetti organizzativi, le infrastrutture e i servizi di supporto agli studenti;
- tempestività nell'affrontare criticità e disfunzioni segnalate dagli studenti, sia attraverso le decisioni assunte sui singoli docenti nell'ambito del CERVD, sia mediante le iniziative adottate dai Comitati e dai direttori dei Corsi di Studio per rispondere alle evidenze più significative emerse dai questionari di valutazione o ai rilievi formulati dalla CPDS (come esemplificato nel par. 5.4.2).
- integrazione degli esiti delle rilevazioni nei meccanismi di incentivazione e premialità dei docenti, con l'inserimento di specifici indicatori tra i fattori di input considerati nei processi decisionali accademici. Questa scelta rappresenta un riconoscimento istituzionale del valore delle opinioni degli studenti e ne rafforza l'impatto all'interno delle politiche universitarie.

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

Cap. 6 - Raccomandazioni e suggerimenti

Nella prospettiva 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 alcune raccomandazioni e segnalazioni, da indirizzare agli organi di governo accademici o a determinati attori del sistema di AQ interno.

Nell'esporre tali nuove indicazioni, si darà preliminarmente 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.

Sistema di AQ a livello di Ateneo

Con riferimento a questo ambito generale, nella relazione relativa al 2023 il Nucleo aveva trasmesso all'Ateneo alcune raccomandazioni e inviti, ai quali è stato dato seguito con le attività e azioni di seguito riportate:

1. **Infrastruttura del sistema di reporting** (*punto di attenzione A.3*): Il NVA raccomanda di proseguire nella creazione di una infrastruttura informatica di supporto basata sull'interoperabilità di tutti i sistemi e nella produzione dei dati di monitoraggio con un sistema di reportistica strutturato (dashboard) collegato ad un database centralizzato, per aumentare l'efficienza e l'efficacia del processo.

A distanza di un anno il Nucleo riscontra che il Comitato di Programmazione e Raccordo ha approvato un documento di architettura del sistema di monitoraggio aggiornato ed è stata avviata la revisione del sistema di reporting centrale, la cui conclusione è prevista per la fine del 2025.

2. **Riesame del sistema di Governo e di AQ** (*punto di attenzione A.4*): Il NVA, ritiene che il Comitato di Programmazione e Raccordo, per composizione e funzioni, sia adeguato a svolgere le attività di riesame e, come esito dei processi già avviati, suggerisce la formalizzazione in tempi brevi di un riesame complessivo del Sistema di Governo e di AQ, in modo da verificare la loro adeguatezza ai fini dell'implementazione del Piano Strategico e del raggiungimento degli obiettivi.

A distanza di un anno il Nucleo riscontra che il Comitato di Programmazione e Raccordo ha redatto un rapporto di riesame integrato del Sistema di Governo e di AQ, che ha preso in esame, tra l'altro, la relazione del NdV 2023 e la relazione del PQA 2023 ed ha definito ulteriori azioni di miglioramento. Il risultato del riesame è stato discusso e approvato dal CdA del 27 novembre 2024 e trasmesso al PQA e al NdV, nonché al CA e ai responsabili delle Direzioni amministrative.

3. **Reclutamento e qualificazione dello staff** (*punto di Attenzione B.1.2*): Rilevando la presenza di pratiche pienamente adeguate di pianificazione, gestione e valutazione del personale amministrativo il NVA suggerisce all'Ateneo di riunire in un unico documento le policy riferite a tutte le fasi del processo di sviluppo del personale amministrativo (analogamente rispetto a quanto è stato fatto per i docenti, con le "Politiche di Gestione della Faculty Bocconi") con l'obiettivo di favorirne la condivisione e comunicazione interna.

In linea con le raccomandazioni del Nucleo di Valutazione, la direzione HR & Organization nel corso del 2025 ha:

- definito l'impostazione del "manuale" che raccoglierà in maniera organica e integrata le disposizioni interne riferite ai principali processi di gestione e sviluppo dello Staff ("Libro Bianco per lo Staff").
- redatto / aggiornato ed emesso alcune procedure a copertura dei principali processi gestiti, che – insieme all'attuale CCL – costituiranno parte integrante del Manuale.
- messo in produzione altre disposizioni normative interne che intende far convergere nel suddetto manuale (es. Sistema Organizzativo)

Il completamento del manuale è previsto entro la fine dell'anno in corso.

4. **Pianificazione e gestione delle infrastrutture edilizie** (*punto di Attenzione B.1.3*): Il NVA rinnova l'apprezzamento per il piano definito dall'Ateneo per lo sviluppo e la gestione delle infrastrutture fisiche, che permetterà di soddisfare le esigenze di spazi studio aggiuntivi da parte di studenti e dottorandi. Tuttavia, alla luce dell'evoluzione del contesto sociale, auspica che nella progettazione dei nuovi spazi si tenga conto delle esigenze espresse dagli studenti, includendo non solo luoghi dedicati allo studio, ma anche spazi pensati per l'incontro e la socializzazione, ormai altrettanto necessari per il loro benessere e sviluppo personale.

Il Nucleo di Valutazione a dicembre 2024 ha effettuato una audizione sul piano di sviluppo delle infrastrutture, in cui è stato presentato lo stato di avanzamento del progetto di rinnovamento nel Campus di Ateneo, che prevede la creazione di aree di socializzazione in risposta alle richieste sollevate dagli studenti e un intervento di breve periodo sulla Rettoria.

5. **Politiche di Ateneo e Programmazione** (*punto di attenzione D.1*): Il documento "Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa" viene di norma aggiornato in occasione di modifiche sostanziali apportate all'offerta formativa e di revisioni della strategia dell'Ateneo. Il NVA suggerisce all'Ateneo di rendere sistematico il suo aggiornamento, in modo da poter disporre di un documento che annualmente riepiloghi l'offerta attuale e le evoluzioni pianificate.

A distanza di un anno il NdV riscontra che Presidio di Qualità ha accolto il suggerimento del Nucleo di Valutazione e a partire dall'a.a. 2024-25 il documento "Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa" sarà aggiornato con periodicità annuale. Tale indicazione è stata riportata anche nel documento di riesame del sistema di Governo e di AQ, approvato dal CdA il 27 novembre 2024.

Il NVA apprezza i recenti interventi apportati al sistema di AQ, che hanno portato al consolidamento dell'impianto di AQ in tutte le sue componenti (didattica, ricerca e TMIS).

In ottica di miglioramento continuo, rivolge agli organi di governo accademici i seguenti inviti e osservazioni:

1. **Architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo** (*punto di attenzione A.2*): Il NVA ritiene che la struttura del sistema di AQ sia adeguata, tuttavia, come emerso nell'ambito della visita di accreditamento periodico di ANVUR, ritiene che sia opportuno:
 - Valutare il rafforzamento della componente esterna del Nucleo di valutazione, per favorire l'indipendenza e l'autonomia dell'Organo
 - Valutare il rafforzamento delle componenti del Presidio della Qualità che non hanno responsabilità di governo dell'Ateneo, per favorire ulteriormente l'efficacia dell'organo.
 - Rafforzare le relazioni e i flussi di comunicazione tra Nucleo di Valutazione, Organismo di Vigilanza, compliance e Internal Audit.
 - Rafforzare le attività di monitoraggio di TMIS, consolidando le attività in carico al Comitato per la TMIS, istituito a dicembre 2023.
2. **Sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati** (*punto di attenzione A.3*): Il NVA raccomanda il consolidamento del monitoraggio delle attività di terza missione/impatto sociale.
3. **Ruolo attribuito agli studenti** (*punto di attenzione A.5*): Il Nucleo esprime apprezzamento per la diffusa partecipazione degli studenti nei vari organi di AQ. Come emerso anche in sede di accreditamento periodico, raccomanda tuttavia di dare piena attuazione alla costituzione e al funzionamento dell'organo del Consiglio degli Studenti.
4. **Autovalutazione, valutazione e riesame di CdS e Dipartimenti con il supporto del PQA** (*punto di attenzione C.1*): Il NVA esprime apprezzamento per le attività di monitoraggio e di promozione della cultura della qualità coordinate dal PQA e invita a proseguire nel loro consolidamento.

Sistema di AQ a livello di Corsi di Studio e Dottorati di Ricerca

Sul fronte dell'AQ dei CdS e dei Dottorati di Ricerca, nella relazione dello scorso anno il Nucleo, pur rilevando la presenza di un quadro complessivo ampiamente favorevole, aveva espresso le seguenti raccomandazioni, in merito alle quali l'Ateneo ha sviluppato specifiche azioni:

1. **Azione di valutazione e controllo condotta dalle CPDS**: Sebbene dall'azione svolta da parte delle CPDS non emergano situazioni di criticità, il Nucleo invita il PQA a rivederne la composizione, in considerazione dell'evoluzione dell'offerta formativa Bocconi. Quest'ultima, infatti, ha comportato la concentrazione di un numero maggiore di programmi in alcune aree (come la CPDS Technology) e la riduzione del numero di CdS di area Management impartiti in italiano (CPDS Management 1), pertanto potrebbe essere opportuno rivedere la composizione delle CPDS in modo da adeguarla agli sviluppi dell'offerta formativa.

Il NVA a distanza da un anno appura che, come riportato all'interno della relazione annuale del Presidio di Qualità sul 2024, l'intervento verrà predisposto dal PQA nel corso del 2025, in occasione del rinnovo delle nomine degli studenti, previsto per ottobre 2025. Tale indicazione è stata riportata anche nel documento di riesame del sistema di Governo e di AQ, approvato dal CdA il 27 novembre 2024.

2. **Dati di performance - soddisfazione dei laureandi**: Il Nucleo apprezza le azioni di monitoraggio e di miglioramento avviate dall'Ateneo in relazione agli indicatori iC18 e iC25 (che hanno portato anche a

revisioni dell'offerta) e rinnova l'invito ai direttori e ai relativi Dean delle Scuole a proseguire nel monitoraggio del fenomeno con riferimento alle successive coorti di laureati.

A distanza di un anno il Nucleo riscontra che i Dean delle Scuole hanno proseguito nel monitoraggio degli indicatori sulla soddisfazione dei laureandi mediante discussione con i direttori dei CdS nell'ambito dei Consigli di Scuola, al fine di individuare le opportune azioni correttive sull'offerta didattica.

Con riferimento al sistema di AQ a livello di Corsi di Studio e Dottorati di Ricerca, il Nucleo rinnova l'apprezzamento per l'impegno costante dell'Ateneo nell'aggiornamento tecnologico e nel miglioramento della qualità degli ambienti di studio e di socializzazione.

Qualità della Ricerca e della Terza Missione/Impatto Sociale

Sul fronte dell'AQ per la Ricerca e la Terza Missione, nella relazione relativa al 2023 il Nucleo aveva espresso il suo apprezzamento per l'estensione del sistema di AQ all'area della TMIS, non identificando particolari raccomandazioni da rivolgere all'Ateneo.

In merito agli altri aspetti riguardanti il sistema di AQ a Ricerca e TMIS, rivolge all'Ateneo la seguente raccomandazione relativa alla presente relazione:

1. **Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse** (*punto di attenzione E.3*): Il NVA raccomanda all'Ateneo di verificare che i dipartimenti producano documentazione formale relativa al processo di elaborazione dei Piani di Utilizzo delle Risorse (PUR).
2. **Valutazione dei risultati conseguiti (sulla TMIS) e Attuazione, monitoraggio e riesame delle attività di TMIS** (*Punti di Attenzione E.2 e E.DIP.2*): Il Nucleo di Valutazione raccomanda di:
 - a. Valorizzare maggiormente le attività di TMIS, ridefinendo, in occasione della predisposizione del prossimo Piano Strategico di Ateneo, specifici obiettivi strategici;
 - b. Potenziare le attività di monitoraggio delle attività di TMIS;
 - c. Rafforzare la comunicazione interna ed esterna sulle attività di TMIS ed il coinvolgimento di Dipartimenti, Scuole e Centri di Ricerca e dei dottorati nelle attività e nei processi di TMIS.