

**Università Bocconi di Milano**

**Settimana di visita istituzionale 7-11 aprile 2025**



**Scheda di valutazione - Dipartimento**

**Dipartimento di Marketing**

## E.DIP) Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti

### E.DIP.1)

#### E.DIP.1) Definizione delle linee strategiche per la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale

**E.DIP.1.1** Il Dipartimento ha definito formalmente una propria visione, chiara, articolata e pubblica, della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale con riferimento al complesso delle relazioni fra queste e tenendo conto della pianificazione strategica di Ateneo, del contesto di riferimento, delle competenze e risorse disponibili, delle proprie potenzialità di sviluppo e delle ricadute nel contesto sociale, culturale ed economico.

**E.DIP.1.2** Il Dipartimento ha declinato la propria visione in politiche, strategie e obiettivi di breve, medio e lungo termine, riportati in uno o più documenti di pianificazione strategica e operativa, accessibili ai portatori di interesse (interni ed esterni).

**E.DIP.1.3** Il Dipartimento, per la realizzazione delle proprie politiche e strategie di formazione, ricerca, innovazione e sviluppo sociale, stipula accordi di collaborazione con gli attori economici, sociali e culturali, pubblici e privati, del proprio contesto di riferimento e ne monitora costantemente i risultati.

**E.DIP.1.4** Gli obiettivi proposti sono plausibili e coerenti con le politiche e le linee strategiche di Ateneo, con le risorse di personale docente e tecnico-amministrativo, economiche, di conoscenze, strutturali e tecnologiche disponibili, con i risultati della VQR, gli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, i contenuti della SUA-RD e con i risultati di eventuali altre iniziative di valutazione della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale attuate dall'Ateneo e dal Dipartimento.

[Gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione servono anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede E.1].

#### Autovalutazione:

##### E.DIP.1.1

Il Dipartimento di Marketing opera per la didattica e la ricerca nella disciplina eponima, ponendo il comportamento dei consumatori e dei mercati al centro della propria indagine, con l'obiettivo di contribuire in modo significativo alla crescita delle imprese, delle istituzioni e della società. Una breve sintesi della mission e vision del Dipartimento è pubblicata nel suo [sito web](#), in cui qualità della ricerca e della didattica emergono come pilastri fondamentali delle attività del dipartimento (p.es. "Developing research at the cutting-edge of the international scientific community, rigorous and relevant [...]. Pursuing teaching with passion and responsibility, in order to equip students with the necessary competencies to generate value in the market").

La visione della qualità in tutte le attività viene diffusa sia all'interno del Dipartimento che all'esterno, attraverso le informazioni disponibili nel [sito web del Dipartimento](#) e articolata in obiettivi specifici all'interno del Piano Triennale di Dipartimento 2023-25 (**AII.1**).

La formulazione della visione del Dipartimento discende da quella più generale dell'Ateneo, in ragione della tradizionale definizione centrale di strategie e politiche, e della relativa omogeneità delle discipline in cui operano i Dipartimenti in Bocconi.

Il Dipartimento, pertanto, ha definito una propria visione tenendo conto:

- Della pianificazione strategica di Ateneo, come emerge dalla [Mission](#), dal Piano Strategico (PS, **AII.2**), e dalle "Politiche per la qualità nella didattica e nella ricerca" (**AII.3**);
- Delle competenze e risorse disponibili, definite in coerenza con le disposizioni contenute nel Regolamento del Dipartimento (**AII.4**)

Tale visione ha dato vita a una pianificazione degli obiettivi strategici dipartimentali per la ricerca e la didattica contenuta nel Piano Triennale di Dipartimento (**AII.1**). Come si può vedere confrontando Mission del Dipartimento, il suo Piano Triennale e il PS di Ateneo, in ciascuno dei tre documenti si sottolinea l'obiettivo di perseguire l'eccellenza nella Ricerca e nella Didattica. Inoltre, emerge chiaramente dal Piano di Dipartimento la considerazione del contesto esterno nella definizione della visione di qualità nella didattica e nella ricerca (punti d) e g) **AII.1**). L'aderenza del Piano di Dipartimento al PS di Ateneo è mostrata nell'**AII.6**, descritto all'AdC E.DIP.1.4.

Date le specificità della struttura del nostro Ateneo, il ruolo dei Dipartimenti è gestire docenti e didattica nelle aree disciplinari a loro afferenti e orientare e supportare la ricerca individuale dei docenti nelle proprie discipline. Nello svolgimento di queste funzioni i Dipartimenti si interfacciano con le Scuole, con riferimento all'offerta formativa, e con i Centri di Ricerca. Non interagiscono – a differenza delle Scuole e dei CdR – con enti esterni e non sono quindi responsabili di attività di TMIS, come indicato al PdA A2.

##### E.DIP.1.2

Il Dipartimento declina la propria visione in politiche e strategie in linea con le "Politiche per la qualità nella didattica e nella ricerca" (**AII.3**) e seguendo le indicazioni del PQA (**AII.5**).

Le linee strategiche del Dipartimento di Marketing sono declinate nel Piano Triennale con obiettivi definiti in base alle proprie potenzialità e al proprio progetto culturale. **(AII.1)**.

Il Piano, inclusivo del budget dettagliato per le singole azioni, è redatto dalla Giunta ed è approvato dal Rettore, sentiti i Prorettori alla Strategia Accademica e alla Ricerca, e condiviso in sede di CA. L'approvazione del Rettore ha lo scopo di accertare e sancire la piena coerenza del Piano dipartimentale con il PS d'Ateneo. Il Piano Triennale 2023-25 è pubblicato sul portale [B-Quality](#).

Gli obiettivi del Piano sono specifici e misurabili, con target per ogni singolo anno ed alla fine del triennio (obiettivi di breve e medio periodo). L'orizzonte temporale della pianificazione è di 3 anni, in coerenza con il mandato del Direttore. La continuità di lungo periodo è assicurata dai seguenti tre fattori: il riferimento dei piani triennali (in successione) agli obiettivi del comune PS di Ateneo; il coordinamento dei piani da parte di una Prorettrice alla Strategia; e il fatto che il Direttore in carica per un triennio deve conoscere il Piano Triennale precedente, in quanto chiamato ad effettuarne il Riesame finale.

Il primo Piano Triennale è stato redatto nel 2015; il presente Piano è il secondo predisposto secondo le attuali regole, vigenti dal 2021.

Ogni anno, inoltre, come indicato nell'AdC E.DIP.2.4, il Dipartimento effettua il Riesame, che permette di verificare se si stiano effettivamente realizzando gli obiettivi del Piano e, eventualmente, di prevedere azioni correttive. Il processo è coordinato dal PQA, che fornisce il materiale di supporto (tra cui i risultati del monitoraggio del Piano precedente e dell'ultima VQR e i principali dati di performance), interagisce con i Direttori delle strutture prima dell'approvazione dei documenti e comunica le proprie osservazioni al Direttore e ai Prorettori competenti.

### **E.DIP.1.3**

Come indicato al PdA A.2 e all'AdC E.DIP.1.1, il Dipartimento ha il compito di sviluppare le risorse e le competenze (Faculty) ad esso afferenti e di orientare e supportare la ricerca dei docenti nelle proprie discipline. Non presidia direttamente attività che presuppongono interazioni con l'esterno; infatti:

- l'offerta didattica è responsabilità delle Scuole,
- la ricerca finanziata è responsabilità dei Centri di Ricerca,
- le attività di TMIS sono allocate funzionalmente presso le Direzioni amministrative, la SDA e i Centri di Ricerca.

I Dipartimenti non sviluppano, quindi, accordi di collaborazione con enti esterni, compito demandato alle strutture sopra riportate.

Il Dipartimento definisce, in accordo con i Dean delle Scuole ed in funzione dell'offerta didattica prevista, le collaborazioni con personale esterno per didattica (docenti di altre università, anche estere, cultori della materia o teaching assistant che supportano gli studenti nelle attività didattiche integrative) e per ricerca (giovani in formazione, visiting professor con contratto di ricerca). La stipula e la gestione degli accordi è gestita centralmente dalla Direzione P&C.

### **E.DIP.1.4**

Gli obiettivi proposti dal Piano Triennale di Dipartimento sono coerenti con il PS di Ateneo, come evidenziato dal quadro sinottico allegato che mette in relazione gli obiettivi del PS di Ateneo con quelli dei Piani Triennali dei Dipartimenti, incluso quello di Marketing (**AII.6**) e come indicato nelle linee guida per la stesura dei piani stessi (**AII.5**). In particolare, si può notare come gli obiettivi relativi a:

- accrescere la Faculty e la sua diversity, con l'assunzione di nuovi elementi con elevate capacità scientifiche (già dimostrate o potenziali) sia totalmente in linea con gli obiettivi di PS: "Make Faculty grow and evolve" e "Increase share of Faculty with non-Italian nationality";
- diffondere un maggior senso di appartenenza tra la Faculty (anche attraverso l'organizzazione di eventi di Dipartimento) sia coerente con l'obiettivo di Ateneo di "Foster the sense of belonging among faculty";
- promozione della collaborazione intra-dipartimentale e con la SDA Bocconi rispecchia l'obiettivo di PS di "Enhance leadership in target academic fields – consolidation in Accounting, Decision Sciences, Finance, Law, **Marketing**, Social&Political Sciences".

L'aderenza degli obiettivi alle strategie ed alle risorse di Ateneo è, inoltre, garantita sia dal coordinamento svolto dalla Prorettrice alla Strategia – che coordina Dipartimenti e i processi di valutazione loro riferiti e le attività, incluse quelle di monitoraggio, relative al PS dell'Ateneo (**AII.7**) – sia dall'approvazione del Rettore e dalla condivisione in sede di CA.

Gli obiettivi indicati dal Dipartimento sono compatibili con le risorse di personale docente; la prima parte del Piano Triennale (**AII.1**, "State of the art") analizza, infatti, le attuali risorse – anche con riferimento a: assunzioni (par.1.b)), turnover (par.1.c)), punti di forza e di debolezza della Faculty e del Dipartimento in generale (par.1.f)), nonché a minacce ed opportunità (par.1.g)) – e determina gli aspetti da migliorare che il Piano affronta nella seconda parte del documento.

La coerenza degli obiettivi con gli indicatori di produttività è supervisionata dal PQA, che fornisce al Direttore materiali informativi e di supporto (tra cui i risultati del monitoraggio del Piano precedente e dell'ultima VQR e i principali dati di performance) e interagisce con i Direttori per fornire loro chiarimenti o suggerimenti nel corso della redazione dei Piani Triennali.

Il PQA e il NdV valutano, nelle rispettive relazioni annuali, la pianificazione svolta dai Dipartimenti. L'esame del NdV si avvale anche dell'esito delle audizioni ai Dipartimenti (4 Dipartimenti Bocconi su 9 sono stati sottoposti ad Audit dal 2022).

La coerenza del budget con le risorse finanziarie disponibili è garantita dalla Direzione PCV, che verifica che il budget proposto nell'ambito del Piano sia in linea con le risorse a disposizione.

Coerentemente con il fatto che il personale tecnico-amministrativo non dipende dalle Direzioni dei Dipartimenti, nei Piani non si chiede di affrontare la compatibilità delle risorse di staff con gli obiettivi; in ogni caso, come indicato all'AdC E.DIP.4.3, il processo di pianificazione e allocazione dello staff ai Dipartimenti viene supportato da analisi che ne simulano il fabbisogno in ragione dei volumi di lavoro (dimensione della faculty, volumi della ricerca, insegnamenti gestiti, numero di seminari/eventi, etc). Ogni Direttore di Dipartimento, inoltre, può discutere con il responsabile dell'unità Departments, Schools & Service Centers (all'interno di Academic Services) un eventuale potenziamento dello staff di supporto, laddove lo stesso risulti inadeguato alle necessità presenti e/o future della struttura.

### **Punti di Forza:**

- Dall'autovalutazione e dall'analisi documentale emerge che la visione del Dipartimento della qualità della didattica e della ricerca, sintetizzata nel sito *web* - redatto solo in lingua inglese - risulta coerente con la missione dell'Università Bocconi e con la pianificazione strategica di Ateneo e tiene conto delle competenze e risorse disponibili nonché del contesto esterno di riferimento. I colloqui svolti nel corso della visita in loco hanno in particolare evidenziato l'attenzione del Dipartimento all'obiettivo di perseguire l'eccellenza nella Ricerca e nella Didattica.
- Nel documento "Piano strategico del Dipartimento di Marketing per il triennio 2023-2025", approvato dalla Giunta di Dipartimento e reso disponibile solo in lingua inglese, la visione della qualità della didattica e della ricerca è declinata in obiettivi strategici specifici e misurabili, con target per ogni singolo anno ed alla fine del triennio (obiettivi di breve e medio periodo), definiti in base alle proprie potenzialità e al proprio progetto culturale. Tale documento è inclusivo della previsione di un budget dettagliato per le singole azioni. La coerenza del budget con le risorse finanziarie disponibili è garantita dalla Direzione Planning, Control & Valuation (PCV), che verifica che il budget proposto nell'ambito del Piano sia in linea con le risorse a disposizione.
- Il Dipartimento definisce, in accordo con i *Dean* delle Scuole ed in funzione dell'offerta didattica prevista, le collaborazioni con personale esterno per didattica (docenti di altre università, anche estere, cultori della materia o *teaching assistant* che supportano gli studenti nelle attività didattiche integrative) e per ricerca (giovani in formazione, *visiting professor* con contratto di ricerca). La stipula e la gestione degli accordi è gestita centralmente dalla Direzione P&C.
- La coerenza degli obiettivi proposti dal Piano Triennale di Dipartimento con la pianificazione strategica di Ateneo, favorita dall'attività di coordinamento svolta dalla Prorettrice alla Strategia, è verificata alla luce del quadro sinottico che mette in relazione gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo con quelli dei Piani Triennali dei Dipartimenti. I colloqui svolti nel corso della visita in loco hanno evidenziato la coerenza degli obiettivi proposti dal dipartimento con i risultati delle iniziative di valutazione della didattica e della ricerca.

### **Aree di miglioramento:**

- I documenti strategici del Dipartimento, che dovrebbero essere accessibili ai portatori di interesse (interni ed esterni), sono disponibili solo in lingua inglese e sono pubblicati solo sul portale [B-Quality](#).
- I colloqui svolti nel corso della visita in loco hanno confermato un limitato coinvolgimento delle diverse componenti del Dipartimento nel processo di definizione delle linee strategiche dipartimentali.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Soddisfacente

**Documenti chiave**

- **Titolo:**All. 1 – Piano Triennale 2023-2025 del Dipartimento di Marketing  
**Descrizione:**Piano Triennale per gli anni 2023-2025 del Dipartimento, approvato dalla Giunta il 16 febbraio 2023 e dal Rettore il 21 aprile 2023. Il documento è corredato dal budget.  
**Dettagli:**Per il PdA E.DIP.1, si veda l'intero documento.  
**File:**All\_01\_E.DIP.1\_Piano MKT 2023-25 - con budget.pdf

---
- **Titolo:**All. 2 – Vision 2030 e Piano strategico 2021-2025  
**Descrizione:**Versione sintetica del Piano Strategico 2021-25 (approvato il 23 novembre 2020 dal Consiglio di Amministrazione e aggiornato ad aprile 2024), pubblicata sul sito web di Ateneo. La versione estesa è pubblicata sul portale interno [B-Quality](#), (al percorso Sistema Assicurazione Qualità > Vision 2030 e Piano Strategico 2021-2025), dove sono riportati anche l'aggiornamento del PS di aprile 2024 e i risultati dell'ultimo monitoraggio.  
**Dettagli:**Per il PdA E.DIP.1. si veda in particolare l'obiettivo "2. A university committed to the advancement of knowledge through rigorous and relevant research", pag. 59; "Faculty, Research and Staff", pag. 70.  
**File:**All\_02\_E.DIP.1\_Piano strategico 2021-2025 e Vision 2030.pdf

---
- **Titolo:**All. 3 – Politiche per la qualità della ricerca e della didattica  
**Descrizione:**Approvate il 28 novembre 2023 dal Consiglio Accademico il 19 gennaio 2024 dal Comitato Esecutivo. Documenti che declinano il concetto di Qualità coerentemente alla missione dell'Università Bocconi, in accordo a quanto previsto dalla Legge 240/2010, dal Decreto Legislativo 19/2012, dal Decreto Ministeriale che disciplina l'accreditamento dei corsi di studio e delle sedi e dalle linee guida dell'ANVUR. Il documento recepisce inoltre i principi enunciati dalle "European Standards and Guidelines (ESG) for Quality Assurance in the European Higher Education Area", nonché le raccomandazioni formulate in occasione delle conferenze periodiche dei Paesi appartenenti allo spazio comune dell'istruzione superiore (EUA).  
**Dettagli:**Per il PdA E.DIP.1, si veda l'intero documento.  
**File:**All\_03\_E.DIP.1\_Politiche Qualità Ricerca e Didattica.pdf

---
- **Titolo:**All. 4 – Regolamento del Dipartimento di Marketing  
**Descrizione:**Regolamento del Dipartimento di Marketing (emanato con Decreto Rettorale del 12 luglio 2024), che disciplina modalità di nomina/elezione e funzionamento dei relativi organi, modificato a seguito del processo di revisione dei regolamenti avviato con il nuovo Statuto di Ateneo (febbraio 2024). Il regolamento parte dai requisiti minimi contenuti in un template predisposto da un gruppo di lavoro misto docenti – staff ed è stato approvato dal Consiglio di Dipartimento e, successivamente, emesso dal Rettore.  
**Dettagli:**Per il PdA E.DIP.1, si veda l'intero documento.  
**File:**All\_04\_E.DIP.1\_Regolamento Dip Mktg.pdf

---
- **Titolo:**All. 5 – Linee guida per la stesura, il monitoraggio e il riesame annuale dei Piani Triennali dei Dipartimenti  
**Descrizione:**Approvato il 15 ottobre 2024 dal Presidio di Qualità. Documento che illustra il sistema di pianificazione e riesame della strategia dei Dipartimenti dell'Università Bocconi. Le linee guida sono suddivise in due parti: la prima descrive i compiti e le risorse finanziarie a disposizione dei Dipartimenti; la seconda fornisce indicazioni sul sistema di monitoraggio annuale delle performance, da cui gli stessi Dipartimenti ricavano informazioni per la pianificazione dei propri obiettivi. Il documento riporta anche la struttura del Tableau de Bord dei Dipartimenti (con le relative modalità di calcolo), del Piano triennale e del Riesame annuale.  
**Dettagli:**Per il PdA E.DIP.1, si veda l'intero documento.  
**File:**All\_05\_E.DIP.1\_Linee Guida per Stesura e Monit Piani Dipa.pdf

---
- **Titolo:**All. 6 – Quadro sinottico di confronto tra gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo e la programmazione dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca  
**Descrizione:**Tabella di sintesi predisposta per il Nucleo di Valutazione di Ateneo (sulla base di dati forniti dal Presidio di Qualità di Ateneo), che pone a confronto gli obiettivi posti dal Piano Strategico di Ateneo e le strategie dei Dipartimenti, mostrandone la coerenza.

**Dettagli:** Per il PdA E.DIP.1, si veda l'intero documento.

**File:** All\_06\_E.DIP.1\_Quadro sinott PS - Piani Dip.pdf

---

• **Titolo:** All. 7 – Mandato Prorettrice Strategia 2024-27 e 2022-24

**Descrizione:** Lettere di nomina della Prof.ssa Myriam Mariani come Prorettrice alla Strategia Accademica per i Rettorati 2022-24 e 2024-27, da cui si evince che la stessa ha il compito di:

- coordinare e monitorare le attività dei Dipartimenti nel rispetto dei principi di autonomia e di accountability;
- gestire i processi di valutazione delle attività dei Dipartimenti.

**Dettagli:** Per l'AdC E.DIP.1.4, si veda l'intero documento.

**File:** All\_07\_E.DIP.1\_Mandato Prorettrice Strategia 2024-27 e 2022-24.pdf

---

## E.DIP.2)

### E.DIP.2) Attuazione, monitoraggio e riesame delle attività di didattica ricerca e terza missione/impatto sociale

**E.DIP.2.1** Il Dipartimento dispone di un'organizzazione funzionale a realizzare la propria strategia sulla qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale.

**E.DIP.2.2** Il Dipartimento definisce una programmazione del lavoro svolto dal personale tecnico-amministrativo, corredata da responsabilità e obiettivi, coerente con la pianificazione strategica e ne verifica periodicamente l'efficacia.

**E.DIP.2.3** Il Dipartimento dispone di un sistema di Assicurazione della Qualità adeguato e coerente con le indicazioni e le linee guida elaborate dal Presidio della Qualità di Ateneo.

**E.DIP.2.4** Il Dipartimento procede sistematicamente al monitoraggio della pianificazione, dei processi e dei risultati delle proprie missioni, analizza i problemi rilevati e le loro cause ed elabora adeguate azioni di miglioramento, di cui viene a sua volta verificata l'efficacia.

**E.DIP.2.5** Il funzionamento dell'organizzazione e del sistema di Assicurazione della Qualità del Dipartimento è periodicamente sottoposto a riesame interno.

[Gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione servono anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede E.2].

#### Autovalutazione:

##### E.DIP.2.1

Il Dipartimento dispone di un'organizzazione funzionale a realizzare la propria strategia, come emerge dal Riesame 2024 del Sistema di Governo del Dipartimento, che non ha riscontrato situazioni problematiche o che necessitino di azioni di miglioramento (v.AdC E.DIP.2.5).

Come richiamato nel PdA E.1.3, le funzioni e gli organi di Dipartimento (Direttore/Consiglio/Giunta) sono definite nello [Statuto](#), le regole di funzionamento sono esplicitate nel [RGA](#). L'attuale Regolamento del Dipartimento, pubblicato sul [sito web](#) (**AII.1**), è stato approvato dal Consiglio di Dipartimento e successivamente emanato con Decreto Rettorale, dopo una verifica della sua coerenza con le regole generali da parte della Direzione Legal Affairs.

L'organizzazione del Dipartimento prevede:

- Alla Giunta (**AII.2**), in accordo con il Prorettore alla Faculty e il Rettore e in coerenza con l'evoluzione prevista dal PS, spettano le decisioni relative alle proposte di reclutamento e promozione del personale docente. A tale scopo, formula un programma di sviluppo delle [risorse accademiche](#). Per maggiori dettagli sul processo, si rimanda all'AdC B.1.1.2.
- Per le attività di Job Market il Dipartimento si avvale di un Comitato Hiring (**AII.2**) che viene nominato dalla Giunta tenendo conto delle aree di competenza specifica dei docenti da reclutare.
- Per la gestione della serie seminariali il Dipartimento si avvale di un responsabile nominato dalla Giunta che coordina le attività di pianificazione e organizzazione dei seminari (**AII.2**).
- A supporto dell'attività di coordinamento e direzione del Dipartimento, il Direttore:
  - Delega membri della Core Faculty che hanno il compito di rappresentare il Dipartimento nei relativi comitati (Comitato Ricerca, Comitato per la Diversity, Teaching Think Tank);
  - Si avvale di una Commissione didattica, che sovrintende all'allocazione delle risorse ai singoli corsi e nella verifica della saturazione dei carichi didattici dei singoli docenti;
  - Delega a due docenti il compito di orientare gli studenti nella scelta del relatore di tesi e monitorare la distribuzione delle tesi tra i docenti del Dipartimento;
  - Delega un "facilitatore" per la redazione dei programmi degli insegnamenti;

Lo staff di supporto è composto da 4 risorse full-time (**AII.3**).

##### E.DIP.2.2

Il Dipartimento si avvale del supporto del personale amministrativo allocato presso le proprie strutture dall'ufficio "Departments, Schools and Service Centers", afferente alla Direzione Academic Services, da cui tale personale dipende gerarchicamente (v. PdA B.1.3). L'ufficio Departments, Schools & Service Centers, in accordo con il Direttore, coordina lo staff e ne programma le attività, sulla base delle esigenze e degli obiettivi del Dipartimento stesso e ne verifica periodicamente l'efficacia.

In particolare, lo staff supporta:

- il Direttore nella pianificazione e gestione del budget, nella gestione dei processi di reclutamento e promozione della Faculty, nel presidio della programmazione didattica, nell'organizzazione dei seminari ed eventi di ricerca del Dipartimento;
- la Faculty del Dipartimento nelle attività di didattica e ricerca: ai membri dello staff è assegnata la gestione manageriale di un insieme di insegnamenti (lezioni ed esami) e la gestione amministrativa dei fondi di ricerca individuali dei docenti.

Nello svolgimento dei propri compiti, anche lo staff allocato presso le Direzioni amministrative centrali dell'Università collabora trasversalmente alle attività dei Dipartimenti, come, p.es., People&Culture, PCV, AP&M per le attività di direzione, monitoraggio e sviluppo; Events&Protocol per l'organizzazione di seminari di ricerca ed altri eventi.

Come richiamato all'AdC B.1.2.4, il processo di rilevazione e misurazione della performance dello staff è gestito dalla Direzione Academic Services e include la valutazione delle competenze, la valutazione e assegnazione degli obiettivi, la costruzione di un piano di sviluppo individuale. Il responsabile dello staff di Dipartimento prevede all'interno del processo uno step di raccolta dei feedback sullo staff da parte del Direttore e dei componenti della Faculty con cui lo staff si interfaccia maggiormente.

Anche l'assegnazione degli obiettivi allo staff tiene conto della pianificazione strategica del Dipartimento; p.es si segnala che la recente implementazione dell'autonomia finanziaria dei Dipartimenti si è tradotta, lato staff, nell'assegnazione di obiettivi legati alla pianificazione e gestione del budget. L'esito della valutazione viene, inoltre, condiviso in un momento di confronto fra il responsabile dell'Unità Departments, Schools and Service Centers e il Direttore del Dipartimento (p.es. nel 2024, il 3/4/2024).

In aggiunta al monitoraggio periodico di cui sopra, vengono svolte indagini di soddisfazione che riguardano l'utenza interna; i risultati dell'ultima indagine svolta confermano che le strutture di supporto dimostrano di essere adeguate, per dimensioni e competenze, al conseguimento degli obiettivi definiti (v. PdA E.DIP.4.3 ed E.DIP.4.5).

### E.DIP.2.3

Il Dipartimento di Marketing dispone di un regolamento interno, coerente con il modello indicato dall'Ateneo (ed emesso dal Rettore) Come indicato al PdA E.DIP.1, l'organo responsabile per l'AQ nel Dipartimento è la Giunta (**AII.1**).

Il Dipartimento, in conformità con quanto previsto nelle linee guida di Ateneo (**AII.4**):

- Predisporre un Piano Triennale ad ogni inizio di mandato direttoriale, coerente con il PS di Ateneo e approvato dal Rettore;
- Riceve i dati del monitoraggio annuale delle performance e collabora con il PQA per la raccolta dei dati non rilevabili centralmente;
- Ogni anno produce un Riesame delle performance conseguite (v. AdC successivo), che incorpora un Riesame del sistema di governo e di AQ, i cui esiti segnalano l'adeguatezza degli attuali sistemi alla luce degli obiettivi del Dipartimento (v. AdC E.DIP.2.5);
- Sviluppa, ove necessario, in base ai risultati emersi dal Riesame, opportune azioni di miglioramento. Dall'ultimo Riesame del Sistema di Assicurazione Qualità del Dipartimento di Marketing, redatto a ottobre 2024, non emergono necessità di miglioramento (**AII.5**);
- Prende parte al governo dell'Ateneo – attraverso la partecipazione del suo Direttore al Consiglio Accademico – e al sistema di valutazione e incentivazione della ricerca scientifica di Ateneo – attraverso la partecipazione del suo delegato al ReCo;
- La formazione sul sistema di AQ viene effettuata tramite [incontri del PQA con i principali attori coinvolti](#) e con [webinar informativi](#) rivolti a Faculty e staff; in particolare il PQA ha organizzato a gennaio 2023 incontri con i Direttori di ogni Dipartimento, in occasione della loro nomina, per illustrare finalità e modalità di predisposizione dei Piani Triennali.
- Partecipa, attraverso i suoi membri, al programma nazionale VQR.

Nello svolgimento delle attività di cui sopra, la Giunta si avvale anche dell'assistenza dello staff di Dipartimento e di vari uffici dell'Ateneo; in particolare, per l'AQ, del personale della Direzione Planning, Control & Valuation.

Completano il sistema di AQ di Dipartimento alcuni processi e politiche gestiti centralmente dall'Ateneo (Visione, Politica per la Qualità nella Ricerca, valutazione della ricerca svolta, erogazione di fondi ed incentivi alla ricerca, svolgimento di audit, etc.).

### E.DIP.2.4

Avvalendosi dei dati messi a disposizione in modo sistematico dall'Ateneo, il Direttore e la Giunta tengono sotto controllo le performance ottenute dal dipartimento nella didattica e nella ricerca.



Il Dipartimento, tramite il Riesame annuale verifica lo stato di avanzamento del Piano, prevedendo e attuando eventuali azioni correttive, laddove necessario (v. PdA E.2). Nel Riesame (**AII.5**) vengono monitorati i risultati dell'ultimo anno tramite un apposito TdB messo a disposizione dalla Direzione PCV. È inoltre analizzato il grado di raggiungimento degli obiettivi annuali fissati dal Piano.

Al termine del mandato triennale il riesame contiene, inoltre, una disamina complessiva del raggiungimento degli obiettivi di Piano ed è propedeutico alla stesura del nuovo Piano.

Il Riesame viene predisposto dalla Giunta, che analizza i dati ricevuti e decide in merito a eventuali nuove azioni da intraprendere per assicurare un più efficace conseguimento degli obiettivi del Piano.

La coerenza del Riesame con il sistema di AQ è verificata dal PQA, che interagisce con i Direttori prima che la Giunta approvi i documenti e comunica i propri rilievi al Direttore e ai Prorettori competenti. Il PQA verifica, inoltre, che le analisi effettuate prendano in esame tutte le aree oggetto del Piano, che siano analizzate le cause delle performance non in linea con i target e che le azioni proposte siano plausibili e coerenti con quanto rilevato.

Come nel caso dei Piani, l'approvazione spetta al Rettore (sentite le Prorettrici alla Strategia Accademica e alla Ricerca). Il riesame approvato è condiviso in sede di CA.

Una volta completato il processo di approvazione del Riesame, il PQA procede ad un'analisi complessiva dei risultati dei Riesami di tutti i Dipartimenti, che confluisce in un apposito documento, che costituisce un input del Riesame del Sistema di AQ di Ateneo (**AII.6**).

Il PQA verifica, in un apposito registro, che a tutte le azioni indicate nei riesami dei Dipartimenti venga dato adeguato seguito e che siano completate nei tempi previsti (**AII.7**). Le azioni possono altresì derivare da audit, survey o da altri canali.

## **E.DIP.2.5**

Dal 2024, nell'ambito del processo di riesame annuale, il Dipartimento valuta la propria organizzazione interna ed il sistema di AQ. Laddove l'analisi effettuata indichi la necessità di eventuali migliorie, si predispongono apposite azioni di miglioramento (o si suggeriscono, se gli aspetti su cui intervenire eccedono le competenze del Dipartimento).

Nell'ultimo anno, essendo ancora in corso la revisione dei regolamenti dei Dipartimenti al momento della predisposizione dei riesami annuali (maggio-giugno 2024), il riesame dell'organizzazione e del sistema di AQ dei Dipartimenti è stato svolto separatamente, in un momento successivo (ottobre 2024). Gli esiti sono stati condivisi in sede di CA.

Come riportato nell'**AII.5**, il Riesame 2024 del Sistema di Governo e di Assicurazione Qualità del Dipartimento non ha riscontrato situazioni problematiche o che necessitino di azioni di miglioramento.

## **Punti di Forza:**

- L'organizzazione del Dipartimento è integrata da figure individuate al fine di potenziare alcune attività rilevanti e strategiche (ad esempio: Comitato *Hiring* per le attività di *Job Market*; Responsabile della Serie Seminariale). I colloqui svolti nel corso della visita in loco hanno evidenziato che il sistema di governo e l'organizzazione del Dipartimento risultano funzionali a realizzare la propria strategia sulla qualità della didattica e della ricerca.
- Lo Staff del Dipartimento dipende gerarchicamente dalla Direzione *Academic Services*. L'ufficio *Departments, Schools & Service Centers*, in accordo con il Direttore, coordina lo Staff e ne programma le attività, sulla base delle esigenze e degli obiettivi del Dipartimento stesso e ne verifica periodicamente l'efficacia. Il colloqui svolti nel corso della visita in loco hanno confermato che l'organizzazione e la programmazione del lavoro svolto dal personale tecnico-amministrativo è oggetto di costante e proficuo confronto, in modo da rendere tale attività efficiente e coerente con le necessità del Dipartimento.
- Coerentemente al modello indicato dall'Ateneo, l'organo responsabile per l'AQ nel Dipartimento è la Giunta che si avvale anche dell'assistenza dello Staff di Dipartimento e di vari uffici dell'Ateneo; in particolare, del personale della Direzione *Planning, Control & Valuation*.
- Dal 2024 le *performance* e i Sistemi di Governo e di Assicurazione della Qualità del Dipartimento sono annualmente sottoposti a riesame interno secondo quanto pianificato dalle Linee Guida per la stesura, il monitoraggio ed il riesame annuale dei Piani Triennali dei Dipartimenti adottate dal Presidio della Qualità di Ateneo.
- Il Riesame 2024 del Sistema di Governo e di Assicurazione Qualità del Dipartimento, all'esito di un puntuale e dettagliato

monitoraggio dei risultati conseguiti, non ha riscontrato situazioni problematiche o che necessitino di azioni di miglioramento.

#### Aree di miglioramento:

- Dall'esame documentale non emergono specifiche evidenze del coinvolgimento collegiale del Consiglio di Dipartimento nei processi di AQ della didattica e della ricerca. I colloqui svolti nel corso della visita in loco hanno confermato un ruolo non pienamente integrato nei processi di assicurazione della qualità del dipartimento.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Pienamente soddisfacente

#### Documenti chiave

- **Titolo:**All. 1 – Regolamento interno del Dipartimento

**Descrizione:**Regolamento del Dipartimento di Marketing (emanato con Decreto Rettorale del 12 luglio 2024), che disciplina modalità di nomina/elezione e funzionamento dei relativi organi, modificato a seguito del processo di revisione dei regolamenti avviato con il nuovo Statuto di Ateneo (febbraio 2024). Il regolamento parte dai requisiti minimi contenuti in un template predisposto da un gruppo di lavoro misto docenti – staff ed è stato approvato dal Consiglio di Dipartimento e, successivamente, emesso dal Rettore.

**Dettagli:**Per il PdA E.DIP.2, si veda l'intero documento.

**File:**All\_01\_E.DIP.2\_Regolamento Dip Mktg.pdf

---

- **Titolo:**All. 2 – Organizzazione interna del Dipartimento

**Descrizione:**Verballi del Consiglio di Dipartimento di approvazione delle attuali composizioni di:

- Giunta di Dipartimento (7 novembre 2022);
- Junior Hiring Committee (30 ottobre 2024);

Responsabile della Serie Seminariale (15 maggio 2023).

**Dettagli:**Per l'AdC E.DIP.2.1, si veda l'intero documento.

**File:**All\_02\_E.DIP.2\_Organi del Dipartimento di Marketing.pdf

---

- **Titolo:**All. 3 – Organigramma dello staff del Dipartimento di Marketing

**Descrizione:**Organigramma del personale amministrativo del Dipartimento di Marketing, predisposto dalla Direzione People&Culture e aggiornato al 3 febbraio 2025. Lo staff si compone di 4 risorse, compresa la coordinatrice.

**Dettagli:**Per l'AdC E.DIP.2.1, si veda l'intero documento.

**File:**All\_03\_E.DIP.2\_Staff dipartimento Marketing.pdf

---

- **Titolo:**All. 4 – Linee guida per la stesura, il monitoraggio e il riesame annuale dei Piani Triennali dei Dipartimenti

**Descrizione:**Approvato il 15 ottobre 2024 dal Presidio di Qualità. Documento che illustra il sistema di pianificazione e riesame della strategia dei Dipartimenti dell'Università Bocconi. Le linee guida sono suddivise in due parti: la prima descrive i compiti e le risorse finanziarie a disposizione dei Dipartimenti; la seconda fornisce indicazioni sul sistema di monitoraggio annuale delle performance, da cui gli stessi Dipartimenti ricavano informazioni per la pianificazione dei propri obiettivi. Il documento riporta anche la struttura del Tableau de Bord dei Dipartimenti (con le relative modalità di calcolo), del Piano triennale e del Riesame annuale.

**Dettagli:**Per il PdA E.DIP.2, si veda l'intero documento.

**File:**All\_04\_E.DIP.2\_Linee Guida per Stesura e Monit Piani Dip.pdf

---

- **Titolo:**All. 5 – Riesame 2024 del Dipartimento

**Descrizione:**Riesame 2024 del Dipartimento, che confronta le performance rilevate con gli obiettivi indicati nel Piano Triennale per gli anni 2023-2025 e riporta eventuali azioni di miglioramento, approvato dalla Giunta il 6 Giugno 2024 (e dal Rettore il 4 settembre) e integrato dal Riesame del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità del Dipartimento (redatto ad ottobre, dopo l'entrata in vigore del nuovo Regolamento del Dipartimento). Completano il documento il verbale del Consiglio Accademico

del 1° Ottobre 2024 in cui sono stati presentati i Riesami delle performance di tutti i Dipartimenti, il verbale del Consiglio Accademico del 26 Novembre 2024 in cui sono stati presentati i Riesami dei sistemi di Governo e di AQ di tutti i Dipartimenti e il Tableau de Bord del Dipartimento di Marketing – anno 2023.

**Dettagli:** Per il PdA E.DIP.2, si veda l'intero documento.

**File:** All\_05\_E.DIP.2\_Riesame del Dipto di Marketing - 2024.pdf

---

- **Titolo:** All. 6 – Analisi complessiva dei Riesami dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca – anno 2024

**Descrizione:** Documento approvato dal Presidio di Qualità in data 15 ottobre 2024 che analizza l'andamento delle performance registrate dai Dipartimenti, le considerazioni espresse nei Riesami 2024 e le azioni ivi indicate. La seconda parte del documento esamina gli analoghi processi dei Centri di Ricerca.

**Dettagli:** Per l'AdC E.DIP.2.5, si veda l'intero documento.

**File:** All\_06\_E.DIP.2\_Analisi PdQ su Review Dipti e CdR 2024.pdf

---

- **Titolo:** All. 7 – Cruscotto monitoraggio delle azioni di miglioramento

**Descrizione:** Predisposto dal Presidio di Qualità dell'Ateneo e presentato alla riunione del 15 ottobre 2024. Estratto del cruscotto di monitoraggio delle azioni di miglioramento sviluppate a seguito di riesami (annuali o ciclici), audit, relazioni degli organi di AQ (NdV, PQA) dei Dipartimenti. Il registro riporta tutte le azioni (aggiornate alla data della riunione) e rappresenta lo strumento con cui centralmente viene verificata la loro presa in carico e attuazione. Lo Stato di avanzamento delle azioni è così codificato:

- N (Non Avviata);
- I (In corso);
- C (Conclusa);
- R (Rinviata).

**Dettagli:** Per l'AdC E.DIP.2.4, si veda, in particolare, l'ID n.7.

**File:** All\_07\_E.DIP.2\_Cruscotto di monitoraggio azioni miglioramento.pdf

---

## E.DIP.3)

### E.DIP.3) Definizione dei criteri di distribuzione delle risorse

**E.DIP.3.1** Il Dipartimento definisce con chiarezza e pubblicizza i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse economiche per il finanziamento delle attività didattiche, di ricerca e terza missione/impatto sociale, coerentemente con la propria pianificazione strategica, con le indicazioni dell'Ateneo e con i risultati conseguiti.

[Questo aspetto da considerare serve anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede E.3].

**E.DIP.3.2** Il Dipartimento definisce con chiarezza i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse di personale docente, coerentemente con la propria pianificazione strategica, con le indicazioni dell'Ateneo e con i risultati conseguiti.

[Questo aspetto da considerare serve anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede E.3].

**E.DIP.3.3** Il Dipartimento definisce i criteri di distribuzione di eventuali ulteriori incentivi e premialità per il personale docente oltre a quelli definiti a livello di Ateneo, sulla base di criteri e indicatori chiari e condivisi, coerenti con le proprie politiche e obiettivi e con la regolamentazione di Ateneo (tenendo conto anche degli esiti dei processi di monitoraggio e valutazione del MUR, dell'ANVUR e dell'Ateneo stesso).

[Questo aspetto da considerare serve anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede B.1.1].

**E.DIP.3.4** Il Dipartimento definisce i criteri di distribuzione di eventuali incentivi e premialità per il personale tecnico-amministrativo aggiuntivi a quelli definiti a livello di Ateneo con riferimento alla valutazione delle prestazioni, sulla base di criteri e indicatori chiari e condivisi, dei risultati conseguiti e in coerenza con le indicazioni e le eventuali iniziative di valutazione dei servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale attuate dall'Ateneo.

[Questo aspetto da considerare serve anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede B.1.2].

#### Autovalutazione:

##### E.DIP.3.1

Come indicato all'AdC E.3.1, l'Ateneo adotta un modello di gestione centralizzata delle proprie risorse, sia economiche che di altro tipo (infrastrutture/aule, personale, ecc.).

La centralizzazione è temperata da livelli di autonomia garantiti alle diverse strutture nell'ambito delle risorse assegnate, delle responsabilità previste e del sistema delle regole e delle deleghe.

Per quanto riguarda le risorse economiche a supporto dell'attività di ricerca, l'Ateneo assegna centralmente i fondi individuali di ricerca e altre risorse legate allo sviluppo di attività di ricerca. Le opportunità, i criteri e le modalità di attribuzione sono stabiliti centralmente e pubblicati nella sezione Intranet di Ateneo accessibile a tutti i membri della Faculty. Per maggiori dettagli sul processo e sulle tipologie di fondi assegnati, si rimanda agli AdC B.1.1 e E.3.1.

Una forma di finanziamento ulteriore (gestita centralmente) è rappresentata dai Progetti di Miglioramento Qualitativo della Didattica: i docenti responsabili degli insegnamenti possono fare domanda per il finanziamento di progetti innovativi, con finalità di miglioramento della didattica, anche attraverso l'utilizzo di tool tecnologici; in allegato, i progetti presentati finanziati relativi ad insegnamenti afferenti al Dipartimento di Marketing. **(AII.1)**.

Si può notare, inoltre, come i 5 progetti sviluppati nell'a.a.2024-25 siano in linea con le aree che i laureati del CdLM in Marketing Management intervistati ad 1-3-5 anni dalla laurea hanno indicato come da approfondire:

1. Communication skills (both written and oral) on topics related to the program attended
2. Ability to apply theories learned during your studies "on the field"
3. More digital marketing topics and more use of digital tools

Ciascun progetto, infatti, assolve ad una o più delle aree di cui sopra:

1. My Green Marketing Experience (business game tramite software Learning Simulation – assolve al punto C));
2. Slido per potenziare la didattica interattiva (con BUILT – assolve al punto C);
3. Svelare il Greenwashing: esercitazione sulla comunicazione sostenibile (con BUILT – assolve al punto A);
4. L'AI a supporto della Comunicazione Digitale (con BUILT per uso piattaforme AI e social analytics applicate a field project – assolve ai punti A), B) e C));
5. Dare vita alle idee: Sfruttare il potere del design thinking per generare concept di eventi con Mural/Miro (con BUILT per guida e uso sperimentale piattaforma design thinking – assolve ai punti A), B) e C)).

In aggiunta alle risorse allocate centralmente, il Dipartimento di Marketing ha a disposizione un budget che può allocare in totale autonomia. L'allocazione delle risorse è avvenuta nell'ambito del Piano Triennale **(AII.2)** ed è finalizzata a sostenere le azioni necessarie per il raggiungimento degli obiettivi del Piano stesso. In particolare, ogni Dipartimento può finanziare direttamente:

- serie seminariali,
- visiting professor,
- la gestione del processo di recruiting (partecipazione a Fiere di Job Market, Fly-Out, etc.),
- eventuali ulteriori attività di supporto alla ricerca,
- eventuali altre attività di sviluppo della Faculty.

La Direzione Planning, Control & Valuation (PCV) verifica che il budget indicato sia coerente con il Piano Triennale e che non avvengano spese maggiori di quanto pianificato. L'efficacia delle azioni sviluppate è monitorata come descritto al PdA E.2.

Coerentemente con quanto specificato e indicato nell'**AII.2**, il Dipartimento di Marketing dedica una parte del proprio budget:

- a sostegno delle attività di supporto alla ricerca e per lo sviluppo dei giovani in formazione, attraverso le seguenti iniziative:
  - assegnazione di contratti di collaborazione a supporto dell'attività di ricerca (bandi di Teaching/Research Assistant)
  - abbonamenti a database per fornire dati utili per articoli "in advanced review stage"
- per lo sviluppo della faculty, attraverso le seguenti iniziative:
  - Corsi di Italiano per docenti Stranieri (finalizzati ad agevolare la loro integrazione nella realtà italiana);
  - Progetto "Upskill Teacher", consistente in formazione alla Core Faculty sulla didattica innovativa;
  - Iniziative di team building per faculty e Staff;
  - Momenti di condivisione dell'attività di ricerca (Research Camp, Customer Journey, 9th Mediterranean CB Symposium).

### E.DIP.3.2

Il Dipartimento di Marketing intende consolidare la sua reputazione a livello accademico, mantenendo o migliorando il buon posizionamento competitivo raggiunto nei ranking internazionali e rafforzando le relazioni con altre Università europee per creare un ecosistema competitivo europeo che faciliti il placement dei dottori di ricerca e stimoli la produttività scientifica dei suoi docenti.

Per raggiungere questi obiettivi, in concomitanza con la predisposizione del Piano Triennale del Dipartimento, la Giunta formula una proposta di sviluppo della Core Faculty afferente (per la definizione di Core Faculty si veda B.1.1), sia in termini di numerosità che di competenze necessarie. La proposta viene poi discussa e definita con il Rettore alla Faculty.

Il piano di sviluppo viene rivisto in occasione del riesame annuale, sulla base dell'evoluzione effettiva e può essere adeguato in caso di nuove necessità (nuovi insegnamenti/aree di ricerca) (**AII.3**).

Il Dipartimento, inoltre, sulla base delle analisi del rapporto tra fabbisogno didattico dei prodotti formativi erogati e capacità didattica della Core Faculty (predisposta dall'ufficio Academic Planning & Monitoring - AP&M), 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 temporaneamente definiti.

Nella distribuzione interna del personale docente, la Direzione del Dipartimento tiene conto, oltre che delle competenze scientifiche richieste:

- delle esigenze espresse dai Direttori di Programma e del parere formulato dai Consigli di Scuola durante le fasi di approvazione della programmazione didattica;
- del soddisfacimento degli obblighi minimi da parte dei docenti della Core Faculty afferenti al Dipartimento.

L'efficacia del processo gestito dal Dipartimento e il solido legame tra le competenze specifiche dei docenti, le loro attività di ricerca e gli obiettivi formativi degli insegnamenti, è dimostrato dal valore assunto dall'indicatore iC08 predisposto da ANVUR (Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a SSD di base e caratterizzanti per corso di studio di cui sono docenti di riferimento) nel corso di laurea magistrale più vicino alle aree di ricerca del Dipartimento (CdLM in Marketing Management – MM), che, negli ultimi 5 anni, risulta sempre pari al 100%.

Un ulteriore riscontro della validità della didattica offerta dal Dipartimento e della scelta dei docenti che svolgono attività didattica negli insegnamenti può essere ricavato dalla valutazione della didattica nello stesso corso di studi:

- Gli studenti, al [termine di ogni insegnamento](#), all'item "Sono complessivamente soddisfatto/a di come è stato svolto questo insegnamento" esprimono un giudizio medio pari a 7,49 (su scala 1-10);
- I laureandi, [alla fine del percorso](#), rispondono positivamente nel 96,9% dei casi all'item "è complessivamente soddisfatto/ a del

corso di studio frequentato?”.

### **E.DIP.3.3**

Il sistema degli incentivi ai docenti per la ricerca e l'acquisizione di finanziamenti internazionali (per cui si rimanda all'AdC E.3.2), nonché per la didattica (Teaching & Learning Award, per cui si rimanda all'AdC B.1.1.4) è centralizzato e i Dipartimenti non definiscono i criteri di valutazione né distribuiscono incentivi e premialità.

Le informazioni sulle opportunità disponibili e sulle regole per accedere agli incentivi sono comunicate a tutta la Faculty in Intranet, nell'area “Faculty&Research Services”.

### **E.DIP.3.4**

Il Dipartimento si avvale del personale tecnico-amministrativo dell'Università, il quale, sotto la supervisione di un coordinatore, garantisce la gestione di tutte le attività svolte dal Dipartimento.

La gestione delle risorse umane (personale) è centralizzata. La pianificazione avviene a cura del Direttore di Academic Affairs, sulla base del fabbisogno espresso dai Dipartimenti, nell'ambito del processo di budgeting annuale ed è valutata dal Consigliere Delegato sulla base degli obiettivi previsti dal PS.

**Il sistema degli incentivi allo staff è centralizzato e non sono previsti ulteriori incentivi a carico del Dipartimento.** Per i dettagli sul sistema premiale previsto dal contratto del personale tecnico-amministrativo si rimanda all'AdC B.1.2.4.

#### **Punti di Forza:**

- Dall'autovalutazione emerge che in aggiunta alle risorse allocate centralmente a supporto dell'attività di ricerca e del miglioramento qualitativo dell'attività didattica, il Dipartimento di Marketing ha a disposizione un budget che può allocare in totale autonomia nell'ambito del Piano Triennale al fine di sostenere le azioni necessarie per il raggiungimento dei propri obiettivi strategici.
- I colloqui svolti nel corso della visita in loco hanno evidenziato una consolidata strategia finalizzata al reclutamento di docenti internazionali.

#### **Aree di miglioramento:**

- I colloqui svolti nel corso della visita in loco hanno confermato la mancata predisposizione, da parte del Dipartimento, dei Piani di Utilizzo delle Risorse.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Soddisfacente

#### **Raccomandazione:**

- Si raccomanda di dare piena attuazione al processo pianificato dall'Ateneo attraverso la formale predisposizione da parte del Dipartimento del Piano di Utilizzo delle Risorse.

#### **Documenti chiave**

- **Titolo:**All. 1 – Progetti di Miglioramento della Didattica

**Descrizione:**Documento che comprende l'elenco dei “Progetti per il miglioramento qualitativo della didattica a.a. 2024-2025” per il Dipartimento di Marketing e i bandi di Scuola che illustrano finalità, regole e modalità di candidatura per l'a.a. 2024-2025.

**Dettagli:**Per l'AdC E.DIP.3.1, si veda l'intero documento.

**File:**All\_01\_E.DIP.3\_Progetti di migl Didattico 24-25 - Dipto MKT.pdf

- **Titolo:**All. 2 – Piano Triennale 2023-2025 del Dipartimento

**Descrizione:**Piano Triennale per gli anni 2023-2025 del Dipartimento, approvato dalla Giunta il 16 Febbraio 2023 e dal Rettore il 21 Aprile 2024.

**Dettagli:**Per il PdA E.DIP.1, si veda l'intero documento.

**File:**All\_02\_E.DIP.3\_Piano MKT 2023-25 - con budget.pdf

---

• **Titolo:**All. 3 – Analisi e monitoraggio Faculty – PUR

**Descrizione:**Documento di analisi e monitoraggio della Core Faculty presentato al Consiglio Accademico del 28 gennaio 2025.

Il documento analizza la consistenza della Core Faculty al 1° novembre 2024 e la confronta con i dati pianificati, sia a livello complessivo sia per singolo Dipartimento.

**Dettagli:**Per l'AdC E.DIP.3.2, si veda la slide 11 della presentazione.

**File:**All\_03\_E.DIP.3\_Monitoraggio Faculty PUR.pdf

---

## E.DIP.4)

### E.DIP.4) Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale

**E.DIP.4.1** Il Dipartimento dispone di risorse di personale docente e ricercatore adeguate all'attuazione della propria pianificazione strategica e delle attività istituzionali e gestionali.

[Questo aspetto da considerare serve anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede B.1.3].

**E.DIP.4.2** Il Dipartimento promuove, supporta e monitora la partecipazione di docenti e tutor didattici a iniziative di formazione/aggiornamento didattico nelle diverse discipline, ivi comprese quelle relative all'uso di metodologie didattiche innovative anche tramite l'utilizzo di strumenti online e all'erogazione di materiali didattici multimediali.

[Questo aspetto da considerare serve anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede B.1.1].

**E.DIP.4.3** Il Dipartimento dispone di risorse di personale tecnico-amministrativo adeguate all'attuazione della propria pianificazione strategica e delle attività istituzionali e gestionali.

**E.DIP.4.4** Il Dipartimento promuove, supporta e monitora la partecipazione del personale tecnico-amministrativo a iniziative di formazione/aggiornamento con particolare attenzione a quelle organizzate dall'Ateneo.

[Questo aspetto da considerare serve anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede B.1.2].

**E.DIP.4.5** Il Dipartimento dispone di adeguate strutture, attrezzature e risorse di sostegno alla didattica, alla ricerca, alla terza missione/impatto sociale e ai Dottorati di ricerca (se presenti).

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 e D.PHD.2 dei CdS e dei Dottorati di Ricerca afferenti al Dipartimento e oggetto di visita].

[Questo aspetto da considerare serve anche da riscontro per la valutazione dei requisiti di sede B.3.2, B.4.1 e B.4.2].

**E.DIP.4.6** Il Dipartimento fornisce un supporto adeguato e facilmente fruibile a docenti, ricercatori, dottorandi e studenti per lo svolgimento delle loro attività di didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale, verificato dall'Ateneo attraverso modalità strutturate di rilevazione di cui all'aspetto da considerare B.1.3.3.

[Questo aspetto da considerare serve da riscontro per la valutazione del requisito di sede B.1.3].

#### Autovalutazione:

#### E.DIP.4.1

In generale, i Dipartimenti dispongono di risorse adeguate allo svolgimento delle attività istituzionali e gestionali: le risorse di docenza (interne ed esterne), infatti, permettono di coprire la totalità delle attività didattiche, come dimostrato dalla sezione "OffertaDidatticaErogata" della SUA-CdS (tutti gli anni, tutti i CdS) e dall'assenza di piani di raggiungimento della docenza negli ultimi anni.

In particolare, il Dipartimento di Marketing garantisce gran parte delle ore di didattica nel CdLM MM, nel curriculum in Marketing del PhD in BA&M e nel Master Universitario MIMEC.

Sul fronte scientifico, il Dipartimento si è classificato primo (su 46) nella propria categoria dell'Area13B della VQR2015-19.

Per quanto riguarda la disponibilità di personale adeguato all'attuazione della propria strategia, il Piano 2023-2025 del Dipartimento ( **AII.1**, p.to 1.f) indica come punti di forza: buona reputazione del Dipartimento, bassa età media della Faculty e presenza di aree di ricerca innovative; indica, come aree di miglioramento: difficoltà a trattenere i docenti junior ed elevato carico didattico. Riporta, poi, gli obiettivi (p.to2) di: consolidare la reputazione del Dipartimento, aumentare le collaborazioni interne ed innovare la didattica, in coerenza con quanto previsto dal PS di Ateneo. In relazione a tali aspetti, il Riesame 2024 (**AII.2**) riporta i successi del Dipartimento nel primo anno di applicazione del Piano (in particolare, sul fronte delle collaborazioni interne).

In sintesi, quindi, la Faculty del Dipartimento è adeguata allo svolgimento delle attività correnti, come dimostrato dalla copertura interna della didattica e dai risultati nella ricerca. Tuttavia, in un'ottica di ulteriore rafforzamento, l'attuale Piano ha l'obiettivo di rafforzare ulteriormente la reputazione della struttura; le azioni finora svolte hanno dato risultati positivi.

#### E.DIP.4.2

Come indicato all'AdC B.1.1.4, Bocconi persegue la crescita e l'aggiornamento scientifico del proprio personale accademico a tutti i livelli di carriera con iniziative specifiche, attraverso il [Centro BUILT](#), che supporta e affianca costantemente la Faculty nell'innovazione nella didattica e nell'apprendimento, attraverso l'offerta di corsi, anche dedicati a docenti di nuova assunzione (v. B.1.1.4). La Faculty ha, inoltre, a disposizione un portale digitale ([FacultyTrainingHub](#)) dove si trovano tutte le opportunità di training e supporto e molte risorse per ripensare la propria didattica (risorse metodologiche e guide tecniche, materiali interattivi sugli spazi della didattica in Ateneo, webinar tematici).

Un ulteriore strumento per il miglioramento continuo in ambito didattico è rappresentato dai Progetti di Miglioramento della Didattica ( **AII.3**): annualmente sono attivati finanziamenti la cui finalità è lo sviluppo e il miglioramento della didattica, anche attraverso l'utilizzo di tool tecnologici. Come indicato all'AdC E.DIP.3.1, i responsabili dei progetti tengono anche conto dei suggerimenti espressi dai laureati (condivisi durante il Comitato CdS di MM).

Il Dipartimento ha intrapreso diverse strategie per promuovere la partecipazione dei propri docenti alle iniziative di formazione; in



particolare:

- BUILT è stato invitato a presentare "Innovation in teaching with BUILT" in una seduta del Consiglio di Dipartimento (11/10/2023);
- è stato organizzato un seminario sui metodi didattici tech-based il 24/10/2023 (in collaborazione con BUILT).

Si segnala la partecipazione dei docenti di Marketing alle seguenti iniziative offerte da BUILT negli anni 2023 e 2024:

- 37 Docenti hanno partecipato a seminari sui nuovi modelli didattici (2023),
- 3 docenti hanno seguito le webinar series su argomenti specifici (digital content, assess knowledge, boost collaboration) (2023),
- 14 docenti hanno partecipato a Diversity&Inclusion in Teaching (2024).

Come effetto visibile di tali interventi si può notare che 4 dei 5 progetti di Miglioramento della didattica approvati per l'a.a.2024-25 (indicati all'AdC E.DIP.3.1) hanno visto il coinvolgimento di BUILT.

La formazione della Faculty si completa con:

- [Serie Seminari di Dipartimento](#) su temi scientifici di interesse del dipartimento cui sono invitati docenti, Teaching Assistant e dottorandi;
- Corsi di lingua italiana per docenti stranieri;
- Altro (corsi su AQ, sicurezza, etc.).

#### E.DIP.4.3

Come indicato nell'AdC B.1.3.1, lo staff non è incardinato nelle strutture periferiche, bensì nelle Direzioni centrali, assicurando un adeguato e uniforme livello di supporto per l'erogazione di tutti i servizi a Scuole, Centri di Ricerca e Dipartimenti. Tale scelta organizzativa mira a massimizzare le sinergie e a standardizzare la qualità, migliorando l'efficienza operativa, la coerenza, e la capacità di adattarsi rapidamente alle esigenze del contesto e ai cambiamenti interni.

Nello specifico, 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) **(All.4)**.

La soddisfazione media del personale docente sul supporto fornito dallo staff è elevata per tutti i Dipartimenti **(All.5)**; in particolare, la Faculty del Dipartimento di Marketing ha espresso giudizi medi:

- pari a 8,96 (su scala 1-10) per la collaborazione e disponibilità della segreteria del Dipartimento nello svolgimento delle attività;
- pari a 8,68 per il supporto dallo staff amministrativo alle attività di didattica e di ricerca.

#### E.DIP.4.4

Lo staff a supporto diretto dei Dipartimenti è gestito centralmente: come illustrato dettagliatamente al PdA B.1.3, l'Ateneo si è dotato di un sistema di ruoli professionali che rappresenta il catalogo delle professionalità (c.d. ruoli) specifiche dell'organizzazione. L'Università mette a disposizione dello Staff il programma di formazione "TrainUP", costruito sulla base dei fabbisogni e delle esigenze individuate attraverso il processo di valutazione delle performance, nonché dei Ruoli Professionali. Il programma offre numerose opportunità formative, che includono competenze digitali, tecniche, manageriali/comportamentali e linguistiche.

Il processo si avvale anche di una "Internal Academy", che valorizza la trasmissione di competenze interne e per i neo-assunti è previsto un processo di onboarding (v. AdC B.1.2.3).

Laddove possibile, si cerca di far partecipare lo staff ad iniziative internazionali (es. job market internazionale, convegni di ricerca anche all'estero).

La partecipazione dello staff di Dipartimento alle iniziative di formazione "Train Up" è concordata dal referente amministrativo, appartenente alla Direzione Academic Services, che coordina tutto il personale a supporto dei Dipartimenti con il Direttore. Nell'a.a. 2023-24 lo staff di Marketing (4 persone) ha partecipato a 8 corsi di formazione (di cui 2 su tematiche digitali, 3 English one to one, 1 Leader coach), per una media di 2 corsi a testa; tutti hanno seguito almeno un corso.

#### E.DIP.4.5

Le strutture e le attrezzature di supporto alla didattica e alla ricerca (aule, software didattici, laboratori multimediali per didattica ed esperimenti, sistemi IT, biblioteca, banche dati, etc.) sono gestite in modo centralizzato dall'Ateneo, secondo le modalità descritte agli AdC B.3.1, B.3.2 e B.4.1.

In particolare, si evidenzia come l'Ateneo abbia compiuto, negli ultimi anni, investimenti significativi per espandere l'utilizzo di tecniche computazionali, creando infrastrutture tecnologiche che espandono le capacità di analisi e di computazione con la possibilità di eseguire simulazioni su grandi set di dati. In tal senso è stato costruito un cluster di High Performance Computing (HPC) dedicato alla ricerca ed è attualmente in corso, nell'ambito del Comitato HPC, l'analisi delle esigenze dei Dipartimenti per la definizione dei prossimi passi (per maggiori dettagli, si rimanda all'**AII.6**).

I singoli Dipartimenti o i singoli docenti, qualora avessero bisogno di risorse aggiuntive (ad esempio, una banca dati a cui la Biblioteca non è abbonata) possono utilizzare i propri fondi (budget del Dipartimento e/o fondi di ricerca dei docenti) per acquisirle.

L'adeguatezza delle strutture è valutata annualmente in un'indagine di soddisfazione del personale interno. Come si può osservare dall'**AII.5**, i giudizi sono, in media, sempre soddisfacenti; si sottolineano, in particolare quelli della Faculty in relazione a:

- L'assistenza fornita dal personale della Biblioteca (valore medio: 8,73 su scala 1-10);
- L'adeguatezza delle aule dove si svolgono le lezioni in termini di funzionamento della rete Wifi nei due principali edifici in cui si svolgono le lezioni per i corsi di laurea di I e II livello (8,42);
- L'efficacia dell'insieme dei sistemi di protezione applicati – Firewall, antivirus, etc. (7,87).

Per quanto riguarda gli uffici del Dipartimento di Marketing, si segnala che gli stessi sono 43 e tutti contigui. Le stanze riservate ai dottorandi sono vicine a quelle dei docenti; dall'approvazione della nuova policy sugli spazi (maggio 2023), sono aumentate le stanze riservate alle attività di studio e ricerca dei dottorandi.

#### **E.DIP.4.6**

Il supporto a docenti, ricercatori, dottorandi per lo svolgimento di attività di ricerca, didattica e Terza Missione è assicurato dall'Ateneo a livello centrale, dalle Direzioni operative e da altre strutture di servizio (quali il BUILT).

Oltre a questi, e al fine di garantire servizi modulati sulle specificità dei diversi contesti dell'Ateneo, una componente dello staff è dislocata presso i Dipartimenti, a presidio delle esigenze operative di studenti, dottorandi, ricercatori e docenti (v.**AII.5**). Tale servizio è organizzato in maniera dedicata con referenti di staff per docenti/insegnamento, in modo da garantire un supporto specifico e personalizzato.

Inoltre, tutti i servizi erogati sono facilmente fruibili da studenti, dottorandi, ricercatori e docenti anche attraverso dei sistemi informatici; a titolo di esempio segnaliamo l'agenda yoU@B (v. AdC B.1.3.2), un portale unico profilato per tipologia di utente (studente, docente, staff) tramite cui è possibile accedere a procedure sia per la gestione di attività accademiche (programmi insegnamenti, attendance, orari di ricevimento, gestione lavoro finale e tesi di laurea, ecc.) sia per la gestione dei propri impegni e del proprio profilo personale istituzionale, utilizzata anche come canale ufficiale di comunicazione e come strumento per la gestione di reminder relativi alle attività di ogni utente (es. firme dei verbali, step approvativi tesi e lavori finali, ecc.).

#### **Punti di Forza:**

- Le risorse di personale docente e ricercatore risultano adeguate all'attuazione della pianificazione strategica del Dipartimento ed alla sostenibilità dell'offerta formativa. Eccellenti i risultati della VQR VQR2015-19.
- Il Dipartimento promuove, supporta e monitora la partecipazione dei docenti alle iniziative di formazione/aggiornamento didattico, ivi comprese quelle relative all'uso di metodologie didattiche innovative, organizzate dal centro BUILT. La Faculty ha, inoltre, a disposizione un portale digitale ([FacultyTrainingHub](#)) dove si trovano tutte le opportunità di training e supporto e molte risorse per ripensare la propria didattica (risorse metodologiche e guide tecniche, materiali interattivi sugli spazi della didattica in Ateneo, webinar tematici).
- La pianificazione e allocazione del personale di supporto al Dipartimento si avvale di analisi che simulano il fabbisogno di personale in maniera proporzionale rispetto ai volumi di lavoro calcolati tramite alcuni indicatori di riferimento (dimensione del corpo docente, volumi della ricerca, insegnamenti gestiti, numero di seminari/eventi, ecc.). I colloqui svolti con i docenti hanno confermato l'adeguatezza del supporto organizzativo per l'attività didattica fornito a livello di dipartimento.
- Lo Staff del Dipartimento di Marketing partecipa assiduamente al programma di formazione "TrainUP", costruito dall'Ateneo sulla base dei fabbisogni e delle esigenze individuate attraverso il processo di valutazione delle performance, seguendo in particolare

corsi, anche a carattere internazionale (POTREBBE ESSERE UNA BUONA PRASSI), su tematiche digitali, tecniche, manageriali/comportamentali e linguistiche.

- La visita in loco ha confermato l'adeguatezza delle strutture e delle attrezzature rispetto alle esigenze del Dipartimento (didattica, ricerca, Dottorato di ricerca).
- La visita in loco ha evidenziato che il Dipartimento fornisce un supporto adeguato e fruibile a docenti, ricercatori, dottorandi e studenti per lo svolgimento delle loro attività di didattica e di ricerca.

#### **Aree di miglioramento:**

Nulla da rilevare.

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Pienamente soddisfacente

#### **Buona Prassi:**

- La consolidata strategia di reclutamento adottata dal Dipartimento consente il conseguimento di risultati eccellenti nella valutazione della ricerca.

#### **Documenti chiave**

- **Titolo:**All. 1 – Piano Triennale 2023-2025 del Dipartimento

**Descrizione:**Piano Triennale per gli anni 2023-2025 del Dipartimento, approvato dalla Giunta il 16 Febbraio 2023 e dal Rettore il 21 Aprile 2024. Il documento è corredato dal budget.

**Dettagli:**Per il PdA E.DIP.1, si veda l'intero documento.

**File:**All\_01\_E.DIP.4\_Piano MKT 2023-25.pdf

---

- **Titolo:**All. 2 – Riesame 2024 del Dipartimento

**Descrizione:**Riesame 2024 del Dipartimento, che confronta le performance rilevate con gli obiettivi indicati nel Piano Triennale per gli anni 2023-2025 e riporta eventuali azioni di miglioramento, approvato dalla Giunta il 6 Giugno 2024 (e dal Rettore il 4 settembre) e integrato dal Riesame del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità del Dipartimento (redatto ad ottobre, dopo l'entrata in vigore del nuovo Regolamento del Dipartimento). Completano il documento il verbale del Consiglio Accademico del 1° Ottobre 2024 in cui sono stati presentati i Riesami delle performance di tutti i Dipartimenti e il verbale del Consiglio Accademico del 26 Novembre 2024 in cui sono stati presentati i Riesami dei sistemi di Governo e di AQ di tutti i Dipartimenti.

**Dettagli:**Per il PdA E.DIP.2, si veda l'intero documento.

**File:**All\_02\_E.DIP.4\_Riesame del Dipartimento di Marketing - 2024.pdf

---

- **Titolo:**All. 3 – Progetti di Miglioramento della Didattica

**Descrizione:**Documento che comprende l'elenco dei "Progetti per il miglioramento qualitativo della didattica a.a. 2024-2025" per il Dipartimento di Marketing e i bandi di Scuola che illustrano finalità, regole e modalità di candidatura per l'a.a. 2024-2025.

**Dettagli:**Per l'AdC E.DIP.3.1, si veda l'intero documento.

**File:**All\_03\_E.DIP.4\_Progetti di migl Didattico 24-25 - Dipartimento MKT.pdf

---

- **Titolo:**All. 4 – Template monitoraggio carichi di lavoro dei Dipartimenti e delle Scuole

**Descrizione:**Redatto da Academic Services a Novembre 2013 e aggiornato periodicamente sulla base delle necessità di verifica dei carichi dell'organico. Template di monitoraggio per la rilevazione della proporzionalità tra le unità dello staff e i volumi/driver di riferimento, che permette di evidenziare le eventuali carenze in termini di organico.

**Dettagli:**Per l'AdC E.DIP.4.3, si veda l'intero documento.

**File:**All\_04\_E.DIP.4\_Indicatori Modello Carichi.pdf

---

- **Titolo:**All. 5 - Valutazione dei servizi Faculty e staff 2024

**Descrizione:**Report di sintesi dei risultati della survey indirizzata alla Faculty e allo Staff nel mese di dicembre 2024, avente ad

oggetto i servizi e le infrastrutture messe a disposizione dall'Ateneo.

**Dettagli:** Per l'AdC E.DIP.4.3, si veda l'ultima pagina; pr l'AdC E.DIP.4.5, si veda l'intero documento.

**File:** All\_05\_E.DIP.4\_Valutazione servizi\_sintesi dei risultati.pdf

---

- **Titolo:** All. 6 - Quadro evolutivo delle tecnologie di Ateneo

**Descrizione:** Approvato il 17 giugno 2024 dalla Direzione Technology nell'ambito dell'Operating Staff Meeting. Documento di sintesi che descrive la governance tecnologica di Ateneo, le linee di sviluppo definite in attuazione del Piano strategico 2021-2025, i macro-progetti eseguiti o programmati, lo stato dell'arte delle infrastrutture e dei sistemi applicativi, il processo di pianificazione e monitoraggio, il coinvolgimento delle altre unità organizzative e i cicli di manutenzione. Per il documento integrale, comprensivo di allegati, su rimanda all'All.2 del PdA B.4.1 di Sede.

**Dettagli:** Per l'AdC E.Dip.4.5 si vedano, in particolare, i capitoli 5 "Le Tecnologie per la Didattica" e 6 "Le Tecnologie per la Ricerca" del documento; con particolare riferimento al cluster HPC dedicato alla ricerca, si veda il paragrafo 6.1 "Il cluster HPC". Per la manutenzione annuale delle infrastrutture tecnologiche, si veda il Capitolo 9 "Cicli di manutenzione".

**File:** All\_06\_E.DIP.4\_Quadro evolutivo delle tecnologie di Ateneo.pdf

---



## Andamento KPI Dipartimento

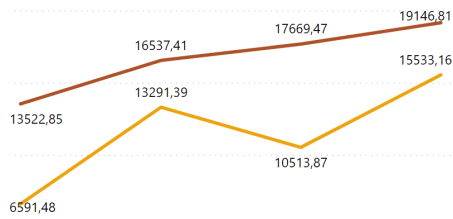
Riferimento

AVA3

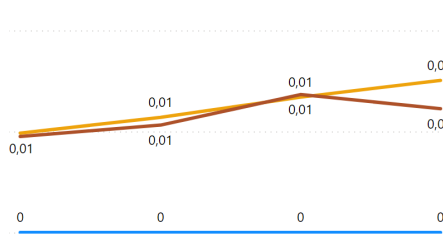
Edizione 10/2024

### Ambito I - Indicatori Dipartimenti Universitari

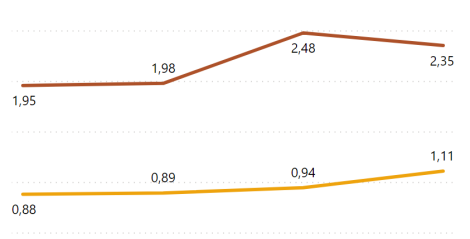
AVA3 - I.0.0.A - Proventi per docente (ricerche, trasf. tecn. e finanz. competitivi)



AVA3 - I.0.0.B - N° spin off e brevetti per docente



AVA3 - I.0.0.C - N° attività terza missione sui docenti



2020 2021 2022 2023 2020 2021 2022 2023 2020 2021 2022 2023

● Dipartimento ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche

Dettaglio

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori Dipartimento (ANVUR):** Non valutabile

**Indicatori (eventuale commento):**

Gli indicatore non sono valutabili.