

**Università Bocconi di Milano**

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



**Scheda di valutazione - Corso di Studio**

**Marketing Management, LM-77**

## **D.CDS) L'Assicurazione della Qualità nei Corsi di Studio**

### **D.CDS.1) L'Assicurazione della Qualità nella progettazione del Corso di Studio**

#### **D.CDS.1.1) Progettazione del CdS e consultazione delle parti interessate**

**D.CDS.1.1.1** In fase di progettazione (iniziale e di revisione dell'offerta formativa anche a valle di azioni di riesame) del CdS, vengono approfondite le esigenze, le potenzialità di sviluppo e aggiornamento dei profili formativi e di acquisizione di competenze trasversali anche in relazione ai cicli di studio successivi (ivi compreso i Corsi di Dottorato di Ricerca e le Scuole di Specializzazione) e agli esiti occupazionali dei laureati.

**D.CDS.1.1.2** Le principali parti interessate ai profili formativi in uscita del CdS vengono identificate e consultate direttamente o indirettamente (anche attraverso studi di settore ove disponibili) nella progettazione (iniziale e di revisione dell'offerta formativa anche a valle di azioni di riesame) del CdS, con particolare attenzione alle potenzialità occupazionali dei laureati o al proseguimento degli studi nei cicli successivi; gli esiti delle consultazioni delle parti interessate sono presi in considerazione nella definizione degli obiettivi e dei profili formativi del CdS.

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

#### **Autovalutazione:**

**D.CDS.1.1.1** Il corso di studi Marketing Management (MM) è un corso di laurea di secondo livello dell'Università Bocconi che afferisce alla Scuola Superiore Universitaria (Graduate). Le direttrici di sviluppo della Scuola e le loro descrizioni sono contenute nel Documento Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa (**AII.1**) e nel [Piano Strategico](#) (PS) da cui il citato documento discende.

Il corso MM - classe LM-77- è stato attivato per la prima volta nell'a.a. 2004-05 come corso di studio di livello graduate biennale a conclusione del primo ciclo dei trienni e successivamente trasformato in laurea magistrale ex DM 270/ 2004 nell'a.a. 2007-08.

Il CdS è stato inizialmente erogato in lingua italiana. Nel corso degli anni, è stato avviato un processo di internazionalizzazione dei programmi formativi, con un graduale passaggio alla lingua inglese per tutte le lauree magistrali biennali Bocconi.

Il passaggio alla lingua inglese per la laurea magistrale in MM è supportato dall'andamento delle application degli ultimi cinque anni da cui si evince che il rapporto applicant su posti disponibili è sempre più alto per la versione in inglese del programma rispetto alla versione in italiano (nell'a.a. 2023-24 il rapporto è 2,44 per la versione in inglese e 0,92 per la versione in italiano). Anche il mercato del lavoro mostra di apprezzare i profili che sappiano interagire adeguatamente in inglese e operare in ambienti multiculturali.

Di conseguenza, si è effettuato un passaggio graduale del programma verso l'inglese: nell'a.a. 2024-25 sono stati attivati due gruppi classe in inglese e uno in italiano e dall'a.a. 2025-26 l'Ateneo ha approvato il passaggio alla lingua inglese per un totale di tre gruppi classe (**AII.2**). Per tale intervento e ulteriori revisioni, tra cui una lieve modifica ai requisiti curriculari di accesso al corso, è stata presentata una richiesta di modifica di ordinamento, anche per adeguare il corso al DM 1649/23 (**AII.3**).

Le motivazioni scientifiche, culturali e i possibili sbocchi occupazionali che hanno ispirato il progetto originario del corso sin dalla sua prima attivazione nel 2004-05, pur con i dovuti adeguamenti normativi e aggiornamenti di contenuti in linea con l'evoluzione delle esigenze del mercato del lavoro, sono rimaste attuali.

Il CdS MM offre una formazione completa e approfondita nelle principali aree di competenza del Marketing, integrando i fondamenti del Marketing con le più recenti novità in ambito tecnologico (in particolare con i cambiamenti generati dalla trasformazione digitale e dalla disponibilità di ingenti quantità di dati che richiedono competenze metodologiche avanzate) e combinando la teoria con progetti applicativi che vedono il coinvolgimento sistematico degli studenti nella soluzione di problemi manageriali complessi.

Gli obiettivi formativi del corso, i risultati di apprendimento attesi e il profilo professionale di riferimento sono descritti nella [SUA-CdS](#) (Quadri A4a, A4b1, b2, A4c, A2a).

La progettazione e l'aggiornamento dei CdS, dei relativi insegnamenti e dei metodi didattici utilizzati, come descritto in ambito D2Sede, sono orientati, nell'ambito del PS e del Documento Politiche sopra citato, ad assicurare un continuo allineamento con le più avanzate conoscenze delle aree disciplinari di riferimento, e ad intercettare le esigenze e i fabbisogni più rilevanti espressi dalle imprese, dalle istituzioni, dall'accademia e dalla società. Il PQA accompagna i soggetti responsabili della progettazione e gestione dei CdS attraverso apposite Linee Guida (**AII.4**), in cui si può trovare anche il piano dei lavori con cui operare.

Le attività di revisione e aggiornamento del CdS sono svolte con il supporto tecnico dell'ufficio Academic Planning & Monitoring (AP&M) e sono approvate dal Consiglio di Scuola Graduate e successivamente degli organi centrali di governo accademico (Consiglio Accademico, Collegio Docenti).

Nell'a.a. 2018-19 sono stati introdotti i seminari per lo sviluppo delle abilità comportamentali e delle attività integrative curriculari, i primi con l'obiettivo di orientare gli studenti nell'apprendimento delle cosiddette soft-skills (competenze fondamentali per il futuro professionale), le seconde con l'obiettivo di favorire lo sviluppo di una cultura ampia e all'avanguardia (**AII.5**).

Successivamente sono stati apportati interventi volti a migliorare la collocazione temporale degli insegnamenti tra i semestri del primo anno di corso e ad aggiornare i contenuti degli insegnamenti rispetto alle esigenze del mercato del lavoro. In particolare, sulla base

degli esiti di consultazioni informali con le imprese - nonché di quanto emerso nell'ambito dei Tavoli di Consultazione degli Stakeholders - sono state rafforzate le competenze analitico-quantitative e sono stati ampliati contenuti di marketing digitale (come specificato nell'ultimo RRC-CDS.1.a, **AII.6**).

Nella discussione avvenuta con i principali stakeholder di riferimento nell'ambito del Tavolo di Consultazione avente come focus MM, nel novembre 2022, gli employer hanno valutato positivamente l'integrazione del piano formativo con i contenuti digitali e analitico-quantitativi, che permettono al profilo in uscita di rimanere in linea con l'evoluzione delle competenze professionali richieste dal mercato del lavoro. Hanno inoltre apprezzato l'esteso impiego di field project (lavori di gruppo in cui gli studenti vengono invitati a trovare soluzioni efficaci a problemi manageriali concreti), che potenziano le capacità pratiche di applicazione dei concetti di marketing a contesti manageriali concreti e contribuiscono parallelamente a favorire lo sviluppo delle soft-skill. Nel complesso, è emerso che la figura del laureato in MM risulta avere un grande potenziale e una preparazione solida nelle discipline fondamentali, concreta, ed estesa alle soft skill. Quali spunti di miglioramento, è stato suggerito di potenziare l'insegnamento di software e di dare maggior enfasi alle competenze in ambito commerciale. Gli interventi in merito effettuati dalla Direzione sono dettagliati al PdA D.CDS.1.1.2.

Nel 2024, in occasione della modifica della lingua di offerta del corso, è stata svolta una survey per raccogliere il feedback degli employer, che hanno espresso apprezzamento per l'intervento, alla luce della rilevanza che riveste la dimensione internazionale nell'ambito del marketing (**AII.7**).

I tassi di occupazione al giorno di laurea (GDL) e a un anno dalla laurea sono molto positivi e registrano, nell'ultimo anno, valori rispettivamente pari al 76,1% e al 95,2% (iC26, SMA 2024, **AII.8**). L'ammissione a cicli di studio successivi (PhD o Dottorato di Ricerca) è intrapresa da alcuni studenti che trovano ammissione sia in Bocconi che in prestigiose università estere (ad esempio, HEC Paris ed Erasmus University Rotterdam).

**D.CDS.1.1.2** L'Università adotta un processo sistematico di ascolto dei portatori d'interesse, interni ed esterni, dei Corsi di Studio, tramite Tavoli di consultazione permanenti strutturati in modo da coinvolgere periodicamente, i medesimi interlocutori su temi riguardanti le dinamiche dei fabbisogni del mercato del lavoro, le evoluzioni delle competenze richieste nei settori professionali di riferimento, nonché le caratteristiche dei laureati, al fine di verificare la validità e l'attualità degli obiettivi formativi dei Corsi di Studio ed assicurare l'allineamento tra i contenuti offerti, i profili in uscita e le esigenze professionali emergenti (v. D1 Sede).

Per MM, il Tavolo "Management 1", raccoglie stakeholder anche per altri 4 CdS dell'Ateneo (trienni: CLEACC e CLEAM; bienni: ACME e Management). Partecipano inoltre rappresentanti di aziende potenziali datori di lavoro e membri della CPDS. Il Tavolo si riunisce generalmente ogni due anni, salvo situazioni contingenti o esigenze specifiche che inducano lo svolgimento di incontri più ravvicinati nel tempo.

Come anticipato, nelle consultazioni del 15 novembre 2022, e nella survey del 2024, il programma ha ricevuto un giudizio molto positivo ed alcuni spunti di miglioramento, quali il potenziamento dell'insegnamento di software e una maggiore enfasi sulle competenze in ambito commerciale.

Gli spunti emersi hanno portato all'introduzione di Python nel programma di studio del I anno, tra gli insegnamenti obbligatori, in linea con le esigenze di analisi quantitative dei dati portate dalla rivoluzione digitale.

Per quanto riguarda le competenze commerciali, la Direzione del corso ha verificato che il CdS è già ricco di insegnamenti con un focus commerciale – sia nell'ambito degli insegnamenti obbligatori, con il corso «Channel Management», che nell'ambito di quelli opzionali, con i corsi «Sales Management», «Trade Marketing e Category Management», «Innovative Retail Design» e «eCommerce». La Direzione ha quindi valutato che il problema riguarda non tanto la disponibilità di contenuti nel programma del corso, quanto la consapevolezza degli studenti della rilevanza di un'esperienza in ambito commerciale ai fini della costruzione di una solida carriera nel Marketing.

Alla luce di queste riflessioni, la Direzione MM, con l'aiuto di Employer Relations & Career Services, ha organizzato l'evento «Sales & Retail» (20 aprile 2023), a cui hanno partecipato come speaker rappresentanti di P&G, Nestlé ed Esselunga, che hanno discusso con gli studenti delle loro mansioni, delle abilità e delle competenze che si sviluppano nello svolgimento delle loro attività, della rilevanza che queste hanno nella gestione aziendale e nella crescita professionale.

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

- E' in atto uno sforzo sistematico di attuare un riesame ciclico che ha come obiettivo prioritario e dichiarato il miglioramento dell'offerta didattica funzionale a sua volta al placement nazionale e internazionale dei laureati del corso LM-77 Marketing e Management (MM).
- Sono intraprese in modo accurato e sistematico azioni di miglioramento dei percorsi didattici del CdS LM-77 MM, coerentemente con i suggerimenti pervenuti in occasione delle consultazioni con le parti interessate. Sistematiche, intense e proficue - anche se non sempre formalizzate - le collaborazioni con stakeholder di rilievo nazionale e internazionale per aggiornare l'offerta formativa; il capitale relazionale con stakeholder primari è consolidato nel tempo e viepiù sviluppato grazie alla ricerca di nuovi contatti.

## Aree di miglioramento:

- Risulta limitata la frequenza con cui sono organizzati i Tavoli di Consultazione con le parti interessate, allo stato attuale solo pluriennale. Migliorabile la formalizzazione delle consultazioni effettuate con le parti interessate al di fuori dei tavoli, con documenti che attestino i flussi di informazioni e conoscenze utili al miglioramento dei corsi.
- Non viene menzionato alcun ricorso agli studi di settore nazionali e internazionali nell'analisi a supporto della revisione del CdS.

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

### Documenti chiave

- **Titolo:**All.1 - Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa  
**Descrizione:**Il documento, deliberato dal Consiglio Accademico nella versione originale il 30 novembre 2021 e nell'ultimo aggiornamento, il 26 novembre 2024, riporta le direttrici di sviluppo degli indirizzi strategici in ambito di offerta formativa con riferimento alle diverse Scuole presenti in Ateneo.  
**Dettagli:**Per il D.CDS.1.1.1, si veda l'intero documento.  
**File:**All. 1\_D.CDS.1.1\_Politiche di Ateneo\_Offerta formativa.pdf
- **Titolo:**All.4 – Linee guida per l'istituzione di nuovi CdS e per la modifica di ordinamento dei CdS esistenti  
**Descrizione:**Approvato il 19 luglio 2023 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Documento illustrativo, rivolto a tutti i soggetti responsabili della progettazione, attivazione e gestione dei Corsi di Studio, che comprende il verbale del Presidio di Qualità di Ateneo e le linee guida per l'istituzione di nuovi Corsi di Studio e per la modifica di ordinamento dei Corsi di Studio esistenti. Il documento è corredato da 4 allegati: Allegato 1 "Indicazioni per una corretta "scrittura" delle sezioni più rilevanti dell'ordinamento didattico di un Corso di Studio"; Allegato 2 "Iter di istituzione di un nuovo Corso di Studio (fasi, attori e tempi di svolgimento)"; Allegato 3 "Indicazioni per una corretta compilazione del documento di progettazione di un nuovo Corso di Studio"; Allegato 4 "Iter per la modifica di ordinamento di un Corso di Studio esistente (fasi, attori e tempi di svolgimento)".  
**Dettagli:**Per il D.CDS.1.1.1, si veda l'intero documento.  
**File:**All. 4\_D.CDS.1.1\_Linee guida istituzione e modifica CdS.pdf
- **Titolo:**All.6 – Rapporto di Riesame ciclico del corso MM  
**Descrizione:**Il RRC è il principale momento di autovalutazione del CdS. Il RRC MM più recente è stato approvato dal Comitato di CdS in data 14 giugno 2024.  
**Dettagli:**Per il D.CDS.1.1 si veda il D.CDS.1-a.  
**File:**All. 6\_D.CDS.1.1\_RRC MM 2024.pdf
- **Titolo:**All. 7 – Verbale del tavolo di consultazione degli stakeholder di area "Management 1" del 2022 e Consultazione delle parti sociali tramite survey del 2024  
**Descrizione:**Nel documento sono riportati gli esiti delle consultazioni svolte nell'ambito del Tavolo "Management 1" riguardanti il CdS MM. Il 15 novembre 2022 in modalità telematica, è avvenuta la consultazione periodica con gli stakeholder di Area "Management 1" con focus specifico su Marketing Management (MM). A giugno, in modalità telematica tramite somministrazione di survey, è avvenuta la consultazione delle Parti Sociali al fine di verificare la validità del progetto formativo e la rispondenza rispetto ai bisogni del mercato del lavoro e della società.  
**Dettagli:**Per il D.CDS.1.1.1 si veda pag. 7 del report di sintesi del tavolo di Consultazione con gli stakeholder del Tavolo Area Management 1. Si veda l'intero documento "Report di sintesi consultazione parti sociali".  
**File:**All. 7\_D.CDS.1.1\_Tavolo stakeholder 22 e Survey 24.pdf
- **Titolo:**All.8 - Report della rilevazione della situazione occupazionale al giorno di laurea (GDL) e SMA 2024  
**Descrizione:**Nei documenti sono riportati i dati occupazionali al giorno della laurea (ultima indagine relativa ai laureati 2022-23 svolta da Employer Relations & Career Services) e la SMA 2024 approvata dal Comitato di Corso di Studio il 30 ottobre 2024.

**Dettagli:** Per il D.CDS.1.1.1 si veda l'introduzione al documento Rilevazione occupazionale giorno di laurea. Si veda l'indicatore iC26 della SMA 2024.

**File:** All. 8\_D.CDS.1.1\_Occupazione GDL MM e SMA2024.pdf

---

#### Documenti a supporto

- **Titolo:** All.2 – Delibere passaggio alla sola lingua inglese a partire dal 2025-26

**Descrizione:** Delibere del Consiglio Accademico 23 maggio 2023, Comitato Esecutivo 24 maggio 2023, Collegio Docenti 6 giugno 2023, Collegio Docenti 12 dicembre 2023, che si sono espressi in merito al passaggio alla sola lingua inglese per Marketing Management a partire dall'a.a. 2025-26.

**Dettagli:** Per il D.CDS.1.1.1 si veda l'intero documento.

**File:** All. 2\_D.CDS.1.1\_Delibere passaggio alla lingua ING\_25-26.pdf

---

- **Titolo:** All.3 – Delibere modifica di ordinamento per a.a. 2025-26

**Descrizione:** Delibere del Consiglio Accademico del 15 novembre 2024 e Consiglio di Amministrazione 27 novembre 2024 per la modifica ai requisiti curriculari di accesso al corso e per l'adeguamento del CdS al DM 1649/23.

**Dettagli:** Per il D.CDS.1.1.1 si veda l'intero documento.

**File:** All. 3\_D.CDS.1.1\_Delibere modifiche ordinamento MM\_25-26.pdf

---

- **Titolo:** All.5 - Verbali di approvazione dei seminari per lo sviluppo delle abilità comportamentali e delle attività integrative curriculari

**Descrizione:** Verbali dei Consigli di Scuola del 30 novembre 2017 e del 16 gennaio 2018 e del Consiglio Accademico del 30 gennaio 2018 relativi alle attività integrative curriculari, che mirano a favorire lo sviluppo di una cultura ampia e all'avanguardia.

**Dettagli:** Per il D.CDS.1.1.1, si veda l'intero documento.

**File:** All. 5\_D.CDS.1.1\_Verbalì approvazione attività integrative curriculari.pdf

---

## **D.CDS.1.2) Definizione del carattere del CdS, degli obiettivi formativi e dei profili in uscita**

**D.CDS.1.2.1** Il carattere del CdS (nei suoi aspetti culturali, scientifici e professionalizzanti), i suoi obiettivi formativi (generali e specifici) e i profili in uscita risultano coerenti tra di loro e vengono esplicitati con chiarezza.

**D.CDS.1.2.2** Gli obiettivi formativi specifici e i risultati di apprendimento attesi (disciplinari e trasversali) dei percorsi formativi individuati sono coerenti con i profili culturali, scientifici e professionali in uscita e sono chiaramente declinati per aree di apprendimento.

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

### **Autovalutazione:**

**D.CDS.1.2.1** Le linee guida predisposte dal PQA per la progettazione e la revisione dei Corsi di Studio (**AII.1**) sottolineano l'importanza della coerenza tra il carattere del CdS, i suoi obiettivi formativi e i profili in uscita, nonché prevedono l'elaborazione di un progetto sulla base di precisi step e con il coinvolgimento di diversi attori e organi deputati a garantire la coerenza degli elementi citati.

Il CdS è stato caratterizzato, sin dai suoi primi anni di erogazione, per un approccio multidisciplinare volto ad esporre gli studenti alle principali teorie del marketing e a permettere pertanto agli studenti di acquisire una comprensione estesa ed approfondita delle dinamiche di mercato e del complesso sistema di gestione delle relazioni con il mercato a cui il marketing è preposto. Inoltre, il corso, sin dalla sua origine, è stato caratterizzato per un taglio pratico, grazie all'inclusione di numerosi field project finalizzati a sfidare sistematicamente gli studenti nella ricerca di soluzioni efficaci alla soluzione di problemi manageriali concreti, risultando di conseguenza un programma di studio capace di affiancare al perseguimento degli obiettivi di conoscenza anche quello di capacità di applicazione di tale conoscenza a contesti reali. L'impiego di lavori di gruppo nello svolgimento dei field project permette inoltre di offrire agli studenti uno spazio in cui esercitare – e quindi potenziare – le cosiddette soft-skills, avviando pertanto la formazione degli studenti verso una direzione di crescita che sarà poi formalizzata e meglio strutturata con l'inserimento, nell'a.a. 2018-19, dei seminari per lo sviluppo delle abilità comportamentali, un'innovazione che riguarderà trasversalmente tutti i Corsi di Studio (**AII.2**). Il CdS offre pertanto una formazione “globale”, ovvero supporta gli studenti nell'apprendimento delle teorie rilevanti per la comprensione delle complesse dinamiche di mercato, li stimola sistematicamente nell'applicazione di tali conoscenze alla soluzione di problemi manageriali complessi e nello sviluppo di soft-skills.

Il carattere del CdS, nei suoi aspetti scientifici e professionalizzanti, così come i suoi obiettivi formativi, sono esplicitati con chiarezza nella [SUA-CdS](#) (Quadro A4.a), nel Regolamento didattico del CdS (Quadro B1) e sono esposti nella [pagina](#) dedicata agli studenti iscritti.

Il programma è caratterizzato dai seguenti obiettivi formativi:

1. fornire una preparazione di livello avanzato nell'ambito del marketing sia a livello operativo che strategico, con riferimento al contesto nazionale e che internazionale;
2. sviluppare una comprensione integrata delle diverse tecniche di marketing con riferimento sia al contesto business-to-business che business-to-consumer, anche in contesti culturali differenti;
3. completare la preparazione in ambito aziendale fornendo conoscenze e competenze nelle discipline economiche, quantitative e giuridiche, così da sviluppare capacità di analisi dei problemi in ambito interdisciplinare;
4. sviluppare abilità comportamentali sia attraverso seminari ad hoc sia attraverso attività in aula e fuori aula collegate agli insegnamenti che favoriscono la capacità di comunicare, interagire con gli altri ed affrontare problemi complessi;
5. favorire la padronanza nell'uso dell'inglese per un'efficace ed efficiente operatività in ambito professionale e la conoscenza di una seconda lingua UE (nella versione in inglese del CdS: italiano obbligatorio per non madrelingua italiana).
6. promuovere una formazione culturale ad ampio spettro per lo sviluppo di capacità critiche e per l'approfondimento di particolari temi d'avanguardia.

I profili professionali dei laureati dettagliati nel [Quadro A2.a della SUA-CdS](#), “Sales and marketing manager” e “Consulente esterno su temi di marketing e comunicazione”, sono coerenti con gli obiettivi formativi specifici del Corso di Studi.

I profili professionali sono declinati in termini di cosa il laureato farà, cioè quali attività tipiche sarà chiamato a svolgere (funzione in un contesto di lavoro), quali competenze dovrà mettere in campo (collegate ai risultati di apprendimento attesi formulati sulla base delle attività formative previste dal piano studi) e dove opererà, cioè in quali tipologie di aziende/istituzioni (sbocchi occupazionali).

A titolo esemplificativo, per il profilo di “Sales and marketing manager” ci si attende che i laureati abbiano un'ottima padronanza dei metodi quantitativi e qualitativi di analisi dei dati, conoscenze delle tecniche di brand management, di gestione dei canali distributivi, di analisi ed interpretazione del comportamento del consumatore, di comunicazione, e di gestione delle vendite. Per il profilo “Consulente esterno su temi di marketing e comunicazione” ci si attende che il laureato possieda una conoscenza solida delle teorie di marketing, delle metodologie di ricerca sia quantitative che qualitative, delle diverse leve di marketing, delle tecniche e dei canali per la comunicazione esterna.

Le conoscenze attese per i due profili sono rintracciabili tra gli obiettivi specifici definiti nel Quadro A4.a della SUA, in particolare nel primo punto in cui viene indicato «*fornire una preparazione di livello avanzato nell'ambito del marketing sia a livello operativo che strategico, con riferimento al contesto nazionale e internazionale*» e «*sviluppare una comprensione integrata delle diverse tecniche di marketing con riferimento sia al contesto business-to-business che business to-consumer, anche in contesti culturali differenti*».

**D.CDS.1.2.2** La coerenza degli obiettivi formativi e dei risultati di apprendimento attesi del CdS (riportati nei Quadri A4.a e A4.b della SUA) con le funzioni, le competenze e gli sbocchi occupazionali (descritti nel Quadro A2.a della SUA), è dimostrata dalla stessa strutturazione del piano di studi del CdS e da come i primi sono declinati nei principali insegnamenti che lo compongono. A questo riguardo è possibile sottolineare, ad esempio, che l'insegnamento «Understanding Consumer (Consumer Behaviour and CCT) – Module 1» prevede, tra i risultati di apprendimento attesi, l'acquisizione della capacità di «*misurare il valore per il consumatore mediante approcci di tipo desk e field*» e di «*utilizzare la gap analysis per esaminare la customer centricity dell'impresa mediante la quantificazione dei differenziali di customer satisfaction*». Tali competenze sono associate alla capacità di «*analisi ed interpretazione del comportamento del consumatore, di comunicazione e gestione delle vendite*» previste dal profilo in uscita di «Sales and marketing manager» e, a sua volta, si collega al raggiungimento del risultato di apprendimento atteso del CdS di «*individuare le variabili che influenzano le decisioni di acquisto e i processi di consumo di beni e servizi nonché applicare diverse metodologie di ricerca sui consumi collegando i relativi output alle più evolute teorie sul comportamento del consumatore*».

Analogamente, il programma dell'insegnamento «Strategic Marketing and Analytics (Data & Analytics for Strategic Marketing Decisions) - Module 1» indica tra i risultati di apprendimento attesi l'acquisizione di competenze per «*lo sviluppo di una strategia di marketing basata sui dati*». Tali competenze sono associate alla capacità di «*conoscenza solida delle teorie di marketing e delle metodologie di ricerca*» prevista dal profilo in uscita di «Consulente esterno su temi di marketing e comunicazione» che, a sua volta, si collega al raggiungimento del risultato di apprendimento atteso del CdS relativo all'acquisizione di «*metodi e strumenti statistici utili per analizzare i dati e per assumere decisioni di marketing strategico e operativo*».

La compilazione della Matrice di Tuning ha permesso di verificare la connessione tra gli obiettivi formativi del Corso di Studio (rappresentati dai risultati di apprendimento attesi di sintesi e di dettaglio) e quelli delle singole attività formative evidenziando a quali risultati di apprendimento, disciplinari e trasversali, del progetto formativo concorra la singola attività e, viceversa, rilevando se ciascun obiettivo del CdS sia adeguatamente supportato da attività formative (**All.3**).

#### Punti di Forza:

- Il carattere del CdS (nei suoi aspetti culturali, scientifici e professionalizzanti), i suoi obiettivi formativi (generali e specifici) e i profili in uscita risultano coerenti tra di loro e vengono esplicitati con chiarezza.
- La matrice di Tuning è chiara, redatta con correttezza metodologica ed è coerente con la descrizione documentale.
- Gli obiettivi formativi sono presentati in modo chiaro ed esaustivo e sono coerenti con i profili in uscita.

#### Aree di miglioramento:

Nulla da rilevare.

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

#### Documenti chiave

- **Titolo:**All.1 - Linee Guida per l'istituzione di nuovi Corsi di Studio e per la modifica di ordinamento dei Corsi di Studio esistenti  
**Descrizione:**Approvato il 19 luglio 2023 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Documento illustrativo, rivolto a tutti i soggetti responsabili della progettazione, attivazione e gestione dei Corsi di Studio, che comprende il verbale del Presidio di Qualità di Ateneo e le linee guida per l'istituzione di nuovi Corsi di Studio e per la modifica di ordinamento dei Corsi di Studio esistenti. Il documento è corredato da 4 allegati: Allegato 1 "Indicazioni per una corretta "scrittura" delle sezioni più rilevanti dell'ordinamento didattico di un Corso di Studio"; Allegato 2 "Iter di istituzione di un nuovo Corso di Studio (fasi, attori e tempi di svolgimento)"; Allegato 3 "Indicazioni per una corretta compilazione del documento di progettazione di un nuovo Corso di Studio"; Allegato 4 "Iter per la modifica di ordinamento di un Corso di Studio esistente (fasi, attori e tempi di svolgimento)".

**Dettagli:**Per il D.CDS.1.2.1 si veda l'intero documento.

**File:**All. 1\_D.CDS.1.2\_Linee Guida istituzione e modifica CdS.pdf

- **Titolo:**All.3- Matrice di Tuning di Marketing Management  
**Descrizione:**Documento approvato dal Presidio di Qualità in data 4 settembre 2024. La matrice di Tuning è compilata dal Corso di Studi con il supporto dell'Ufficio Academic Planning & Monitoring (secondo le indicazioni riportate nelle [Linee Guida](#),

[predisposte e approvate dal PQA nel dicembre 2023](#)) ed è sottoposta a verifica annuale. Questo documento ha lo scopo di mettere in relazione gli obiettivi formativi del Corso di Studi – rappresentati dai risultati di apprendimento attesi, sia in forma sintetica, che di dettaglio – con gli obiettivi delle singole attività formative. La matrice evidenzia in che modo ciascuna attività formativa contribuisca al raggiungimento dei risultati di apprendimento, sia disciplinari che trasversali, previsti dal progetto formativo. Allo stesso tempo, verifica che ogni obiettivo del Corso di Studi sia adeguatamente sostenuto da specifiche attività formative.

**Dettagli:** Per il D.CDS.1.2.2 si veda l'intero documento.

**File:** All. 3\_D.CDS.1.2\_Matrice di Tuning MM.pdf

---

#### Documenti a supporto

- **Titolo:** All.2 - Verbali di approvazione dei seminari per lo sviluppo delle abilità comportamentali e delle attività integrative curriculari

**Descrizione:** Verbali dei Consigli di Scuola del 30 novembre 2017 e del 16 gennaio 2018 e del Consiglio Accademico del 30 gennaio 2018 relativi alle attività integrative curriculari, che mirano a favorire lo sviluppo di una cultura ampia e all'avanguardia.

**Dettagli:** Per il D.CDS.1.2.1 si veda l'intero documento.

**File:** All. 2\_D.CDS.1.2\_Verbali approvazione attività integrative curriculari.pdf

---



### D.CDS.1.3) Offerta formativa e percorsi

**D.CDS.1.3.1** Il progetto formativo è descritto chiaramente e risulta coerente, anche in termini di contenuti disciplinari e aspetti metodologici dei percorsi formativi, con gli obiettivi formativi, con i profili culturali/professionali in uscita e con le conoscenze e competenze (disciplinari e trasversali) ad essi associati. Al progetto formativo viene assicurata adeguata visibilità sulle pagine web dell'Ateneo.

**D.CDS.1.3.2** Sono adeguatamente specificate la struttura del CdS e l'articolazione in ore/CFU della didattica erogativa (DE), interattiva (DI) e di attività in autoapprendimento.

**D.CDS.1.3.3** Il CdS garantisce un'offerta formativa ampia, transdisciplinare e multidisciplinare (in relazione almeno ai CFU a scelta libera) e stimola l'acquisizione di conoscenze e competenze trasversali anche con i CFU assegnati alle "altre attività formative".

**D.CDS.1.3.4** Gli insegnamenti a distanza prevedono una quota adeguata di e-tivity, con feedback e valutazione individuale degli studenti da parte del docente e/o del tutor.

**D.CDS.1.3.5** Vengono definite le modalità per la realizzazione/adattamento/aggiornamento/conservazione dei materiali didattici.

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

#### Autovalutazione:

**D.CDS.1.3.1** L'articolazione e la struttura del corso è declinata nel Regolamento dei Corsi di Laurea magistrale (**AII.1**) e nel Piano studi (**AII.2**) pubblicati all'interno del sito web dell'Ateneo, che definiscono le attività formative e la loro distribuzione temporale nei semestri in coerenza con gli obiettivi formativi e i profili culturali del CdS, previsti dal relativo ordinamento didattico.

L'offerta didattica e il percorso formativo proposto sono chiaramente descritti nella SUA-CdS (**AII.3**), accessibile sul sito web di Ateneo. I risultati di apprendimento attesi (quadri A4 b1 e b2 [SUA-CdS](#)) sono collegati agli insegnamenti del CdS, che concorrono al loro raggiungimento (e di conseguenza agli obiettivi formativi del CdS). All'inizio di ciascun anno accademico, il CdS provvede all'aggiornamento della matrice di Tuning, come strumento in grado di verificare che i risultati di apprendimento del CdS siano raggiungibili con il contributo dei singoli insegnamenti previsti dal piano di studi (**AII.4**).

È data inoltre appropriata evidenza anche dell'importanza dell'acquisizione di conoscenze e competenze trasversali che contribuiscono ad arricchire il profilo globale degli studenti: dal potenziamento delle competenze linguistiche e delle abilità comportamentali, al rafforzamento delle capacità applicative dei concetti e modelli di marketing, fino all'offerta di iniziative che spaziano al di là dei confini delle attività strettamente manageriali per la formazione di una cultura ad ampio spettro.

A tal fine, vengono assegnati 18 CFU alle cosiddette «altre attività» consistenti in:

- Behavioural skills seminars (2 cfu)
- Professional English seminars (2 cfu)
- Language 2 (4 cfu)
- Enhancing Experience - Curricular Supplementary Activities (2 cfu)
- Internship or similar activities (8 cfu)

Queste attività sono indicate all'interno della pagina del sito web di Ateneo dedicate ai CdS (sezione '[Study Plan](#)'). Per tutte le attività che richiedono un'iscrizione tramite procedura online, gli studenti ricevono notifica sulla loro Agenda elettronica (yoU@B).

In fase di progettazione del CdS sono state consultate le parti interessate, al fine di individuare elementi per la messa a punto del CdS e dei relativi profili professionali. Tali occasioni sono previste anche in itinere, per accertare, attraverso la raccolta di pareri e feedback anche alla luce dell'andamento del CdS e delle opportunità offerte dopo il suo completamento, la validità e l'adeguatezza degli obiettivi formativi.

I tavoli di consultazione degli stakeholder garantiscono un dialogo continuativo sui fabbisogni del mercato del lavoro, sulle evoluzioni delle funzioni e delle competenze professionali richieste, sulla coerenza dei profili dei laureati in uscita rispetto agli obiettivi formativi e di apprendimento dei CdS, nonché sulle esigenze espresse dalle professioni alle quali essi si rivolgono.

**D.CDS.1.3.2** Il piano di studi, conforme al Regolamento dei corsi di laurea, è strutturato per garantire un apprendimento efficace e un'organizzazione dello studio agevole (cfr. [Calendario didattico e delle prove d'esame](#)). La prima parte include insegnamenti obbligatori comuni e seminari per lo sviluppo di competenze comportamentali. L'attività didattica è integrata da field project, attraverso cui gli studenti applicano i contenuti degli insegnamenti a casi concreti, e da seminari con ospiti aziendali di alto profilo. La seconda parte del piano studi prevede attività formative a scelta, in aree tematiche quali comunicazione e social media, gestione di prodotto e servizio, progettazione e gestione dei canali distributivi e analisi dei dati, con la possibilità di attingere dall'offerta Bocconi o di altre università (soprattutto straniere).

Sono obbligatorie:

- Un'esperienza lavorativa di circa 3 mesi (stage o simile);
- Lo studio di due lingue UE: inglese e una seconda lingua tra quelle elencate nella Guida all'università (nella versione in inglese

del CdS: "italiano" per i non madrelingua italiana e "altra lingua" per i "madrelingua" italiani; nella versione in italiano del CdS: "altra lingua". Nella versione del programma in italiano, infatti, la conoscenza dell'italiano per eventuali "madrelingua" non italiani è garantita dal prerequisito in ingresso);

- La tesi, che rappresenta un elemento qualificante del percorso.

Sono previsti anche seminari e attività per una formazione culturale ad ampio spettro.

Nell'ambito del piano studi di Marketing Management lo studente deve sostenere 12 esami. Gli insegnamenti possono essere articolati su due moduli e l'insegnamento è considerato superato, registrato in carriera e certificato solo dopo aver sostenuto con esito positivo le prove di ciascun modulo.

Come per tutti i CdS dell'Università, ogni cfu corrisponde a [25 ore di lavoro](#) complessivo, suddivise in circa un terzo (8 ore) di attività "in aula, guidate" e i rimanenti due terzi in ore di studio individuale o di gruppo. I docenti responsabili definiscono il mix tra didattica erogativa e interattiva in base agli obiettivi dell'insegnamento, favorendo tecniche multimediali. La didattica interattiva include discussioni di casi ed esercitazioni, che richiedono preparazione preventiva e partecipazione attiva degli studenti in aula.

Il docente può inoltre assegnare lavori individuali o di gruppo, supportati da tutor. La didattica fuori aula comprende la preparazione di casi ed esercitazioni discussi in aula e lo svolgimento dei field project (raccolta dati, analisi e incontri tra i membri del gruppo per la discussione e il coordinamento del lavoro ongoing). Gli studenti possono verificare l'organizzazione delle lezioni attraverso il programma d'aula dell'insegnamento (syllabus).

L'attuale modello didattico (**AII.5**), basato sui principi del Piano Strategico e sulla ricerca continua di modalità didattiche innovative, promuove l'interazione tra studenti e docenti, l'uso di metodologie innovative e l'integrazione di tecnologie digitali. Sono previste tre modalità di erogazione:

- Synchronous Blended: didattica in presenza, con la possibilità di erogare un'ora per credito online in formato sincrono per attività alternative alla didattica tradizionale.
- Advanced: didattica mista, sincrona e asincrona.
- Fully online: didattica interamente a distanza in formato sincrono per specifici insegnamenti.

Gli esami si svolgono obbligatoriamente in presenza, e la Scuola assicura che la didattica online non superi i limiti previsti per l'accreditamento dei corsi convenzionali.

**D.CDS.1.3.3** Come evidenziato precedentemente, il CdS si distingue per il suo approccio multidisciplinare, arricchito nel tempo con iniziative per sviluppare competenze trasversali, come seminari volti a stimolare lo sviluppo di soft skills e attività supplementari curricolari per garantire una formazione culturale ampia. Il programma è stato arricchito di contenuti attinenti sia a nuove aree di conoscenza che a nuove competenze metodologiche in risposta alle esigenze del mercato del lavoro.

Gli studenti seguono insegnamenti obbligatori comuni nel primo anno, mentre al secondo personalizzano il percorso scegliendo insegnamenti opzionali fra quelli offerti dall'Università e da altre Università, secondo le regole definite in sede di programmazione annuale della didattica. Per supportare le loro scelte degli insegnamenti opzionali, sono disponibili quattro "major" identificativi di altrettante aree di specializzazione: Business Communication and Social Media, Distribution Networks and Retailing in the Digital Era, Product and Service Management, e Big Data and Business Analytics. Tuttavia, la selezione del major è facoltativa e gli studenti possono scegliere liberamente dal paniere degli insegnamenti opzionali (che è di 168 insegnamenti per gli studenti MM) se preferiscono esplorare trasversalmente più aree di interesse.

Le affini integrative sono costituite da attività formative (prevalentemente insegnamenti, ma eventualmente anche altre attività quali seminari, workshop) che possono essere selezionate dallo studente (per un totale di 12 cfu), in modo da garantire la flessibilità nella scelta e la personalizzazione del piano studi, nonché la coerenza con gli obiettivi del percorso formativo. Le attività formative spaziano principalmente all'interno delle discipline aziendali quali l'economia aziendale, la gestione delle imprese, l'organizzazione aziendale. La finalità delle attività formative è di completare o integrare la formazione caratterizzante con approfondimenti personalizzati la cui offerta può variare negli anni in funzione delle esigenze del mercato del lavoro, coerentemente con i profili professionali previsti dal corso di studi. Gli approfondimenti possono riguardare, ad esempio: comunicazione e social media, gestione dei prodotti e dei servizi, gestione dei canali distributivi, gestione ed analisi dei dati.

**D.CDS.1.3.4** Non applicabile

**D.CDS.1.3.5** Le indicazioni di carattere generale esistenti in merito a questa materia riguardano l'attività di condivisione di alcune tipologie di materiali didattici (come, per esempio, contenuti audio-visivi, parti/capitoli di libri di cui il docente è co-autore, risorse documentali di natura commerciale). Questi aspetti sono chiariti all'interno delle «Linee Guida per l'utilizzo di risorse multimediali a fini didattici», in cui vengono precisati i limiti entro i quali i materiali possono essere diffusi, in conformità a quanto stabilito in termini di proprietà intellettuale; in questo documento, è anche possibile rinvenire informazioni in merito alla realizzazione e all'adattamento di alcuni materiali didattici. A queste linee guida, si aggiungono quelle sulle responsabilità e doveri dei docenti (**AII.6**) che disciplinano la gestione del materiale didattico e le regole per la gestione dei corsi in Blackboard.

Con riferimento alla conservazione dei materiali didattici agli studenti è garantito l'accesso alla piattaforma elearning Blackboard, che rende disponibili a studenti e docenti numerose risorse per lo sviluppo della didattica, tra cui la possibilità di svolgere e caricare assignment assegnati agli studenti, aprire forum di discussione online, postare materiali didattici e multimediali, nonché indicare risorse aggiuntive accessibili attraverso la funzione Search@B della [Biblioteca Bocconi](#).

Il materiale didattico divulgato attraverso la piattaforma Blackboard, resta a disposizione degli studenti fino ad un mese dopo la data di superamento dell'esame del relativo insegnamento o della relativa attività formativa.

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

- Descrizione chiara del progetto formativo, soprattutto per ciò che attiene agli obiettivi formativi e alla loro coerenza con i profili culturali/professionali in uscita e con le conoscenze e competenze (disciplinari e trasversali) ad essi associati.
- Il CdS garantisce un'offerta formativa ampia, transdisciplinare e multidisciplinare (in relazione almeno ai CFU a scelta libera) e stimola l'acquisizione di conoscenze e competenze trasversali anche con i CFU assegnati alle "altre attività formative".
- Vengono definite in modo chiaro ed esaustivo le modalità per la realizzazione/adattamento/aggiornamento/conservazione dei materiali didattici.

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

- Il prospetto del piano di studi esplicitato in SUA (Offerta programmata) non è chiaro da un punto di vista strutturale, ossia della logica di raggruppamento di alcuni moduli rispetto ai SSD in cui vengono ricompresi e classificati. Ad es., nel piano formativo, due degli esami classificati come SECS P/12 "Storia economica" le denominazioni in inglese "Channel Marketing" (in italiano: Evoluzione del commercio, analisi e progettazione) (Gruppo 53) (1 anno) - 2 CFU e "STRATEGIC MARKETING AND ANALYTICS (in italiano DATA & ANALYTICS FOR STRATEGIC MARKETING DECISIONS) - MODULE 1 (Classe 08) (1 anno) - 2 CFU - semestrale - obbl ) non richiamano la dimensione storica del SSD (SECS P/12) in cui sono incluse; le denominazioni utilizzate in inglese richiamano maggiormente contenuti del SSD SECS P/08; infatti si trovano indicati con le stesse denominazioni anche come SSD SECS P/08.

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

##### **Documenti chiave**

- **Titolo:**All.1 - Regolamento dei corsi di laurea magistrale  
**Descrizione:**Emanato con D.R. n. 67 del 19.07.2024. Redatto ai sensi del Regolamento didattico di ateneo, si applica ai corsi di laurea magistrale dell'Università Bocconi.  
**Dettagli:**Per il D.CDS.1.3.1, si veda l'intero documento.  
**File:**All. 1\_D.CDS.1.3\_Regolamento Bienni 24-25.pdf
- **Titolo:**All.2 - Piano studi di Marketing Management (MM) per l'a.a. 2024-25  
**Descrizione:**Piano studi del CdS MM relativo all'a.a. 2024-'25 approvato dal Consiglio di Scuola Graduate il 9 maggio 2024.  
**Dettagli:**Per il D.CDS.1.3.1, si veda l'intero documento.  
**File:**All. 2\_D.CDS.1.3\_Piano studi MM con estratto verbale approvazione.pdf
- **Titolo:**All.3 – SUA-CdS di Marketing Management (MM)  
**Descrizione:**Scheda Unica Annuale del CdS Marketing Management (MM) per l'a.a. 2024-'25, sezioni Quadro B1 "Descrizione percorso formativo" e "Offerta didattica programmata".  
**Dettagli:**Per il D.CDS.1.3.1, si veda l'intero documento.  
**File:**All. 3\_D.CDS.1.3\_SUA-MM-offertadidatticaprogrammata.pdf
- **Titolo:**All.4 - Matrice di Tuning di Marketing Management (MM) per l'a.a. 2024-25 e Linee guida per la compilazione  
**Descrizione:**Documento approvato dal Presidio di Qualità in data 4 settembre 2024. La matrice di Tuning è compilata dal Corso

di Studi con il supporto dell'Ufficio Academic Planning & Monitoring (secondo le indicazioni riportate nelle Linee Guida, predisposte e approvate dal PQA nel dicembre 2023) ed è sottoposta a verifica annuale. Questo documento ha lo scopo di mettere in relazione gli obiettivi formativi del Corso di Studi – rappresentati dai risultati di apprendimento attesi, sia in forma sintetica, che di dettaglio – con gli obiettivi delle singole attività formative. La matrice evidenzia in che modo ciascuna attività formativa contribuisca al raggiungimento dei risultati di apprendimento, sia disciplinari che trasversali, previsti dal progetto formativo. Allo stesso tempo, verifica che ogni obiettivo del Corso di Studi sia adeguatamente sostenuto da specifiche attività formative.

**Dettagli:** Per il D.CDS.1.3.1., si veda l'intero documento.

**File:** All. 4\_D.CDS.1.3\_Matrice di Tuning MM e linee guida.pdf

---

- **Titolo:** All.5 - Guida all'Università, a.a. 2024-25 CdS biennali (modello didattico e lezioni)

**Descrizione:** Estratto (sezione 2 - "Modello didattico e lezioni") del documento ufficiale ("Guida all'Università") redatto dall'ufficio Academic Services che fornisce informazioni dettagliate sulle regole accademiche dell'Ateneo, sulle scadenze e sui piani studio dei diversi corsi di laurea offerti da Bocconi. Costituisce uno strumento indispensabile per gli studenti iscritti, poiché racchiude tutte le informazioni necessarie per orientarsi e gestire al meglio il proprio percorso formativo. Data ultima modifica, 16 luglio 2024.

**Dettagli:** Per il D.CDS.1.3.3, si veda l'intero documento.

**File:** All. 5\_D.CDS.1.3\_Guida all'Università (modello didattico e lezioni).pdf

---

- **Titolo:** All.6 - Linee guida sulle responsabilità e doveri dei docenti

**Descrizione:** Documento redatto dall'ufficio Academic Services (ultima versione, luglio 2024) che raccoglie le norme che regolano l'attività dei docenti dell'Università Bocconi nei diversi momenti in cui si articola il processo didattico. La gestione del materiale didattico e le regole per la gestione dei corsi in Blackboard sono disciplinati rispettivamente nell'Appendice 2 e 3 del documento.

**Dettagli:** Per il D.CDS.1.3.5, si vedano Appendice 2 e 3.

**File:** All. 6\_D.CDS.1.3\_Responsabilità e doveri docenti.pdf

---

#### **D.CDS.1.4) Programmi degli insegnamenti e modalità di verifica dell'apprendimento**

**D.CDS.1.4.1** I contenuti e i programmi degli insegnamenti sono coerenti con gli obiettivi formativi del CdS, sono chiaramente illustrati nelle schede degli insegnamenti e viene loro assicurata un'adeguata e tempestiva visibilità sulle pagine web del CdS.

**D.CDS.1.4.2** Le modalità di svolgimento delle verifiche dei singoli insegnamenti sono chiaramente descritte nelle schede degli insegnamenti, sono coerenti con i singoli obiettivi formativi e adeguate ad accertare il raggiungimento dei risultati di apprendimento attesi. Le modalità di verifica degli insegnamenti sono comunicate e illustrate agli studenti.

**D.CDS.1.4.3** Le modalità di svolgimento della prova finale sono chiaramente definite e illustrate agli studenti.

##### **Autovalutazione:**

**D.CDS.1.4.1.** I programmi degli insegnamenti vengono aggiornati annualmente e pubblicati sul sito web (nel luglio precedente l'avvio del nuovo anno accademico, sono rese disponibili le schede degli insegnamenti di I semestre e a dicembre, quelle di II semestre).

Il processo di stesura, aggiornamento e verifica dei programmi degli insegnamenti è presidiato da diversi attori (docenti responsabili degli insegnamenti, docenti delegati dei Dipartimenti, "facilitatori" amministrativi 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 (**AII.1**).

In merito a queste ultime, agiscono anche le [Commissioni Paritetiche Docenti Studenti](#) (CPDS) che, in un momento successivo alla pubblicazione dei programmi nel sito web, ne esaminano le descrizioni ed esprimono il loro parere (riportato nella relazione annuale di rispettiva competenza) non solo sugli aspetti formali di chiarezza e completezza delle informazioni, ma anche su quello sostanziale dell'adeguatezza dei metodi di accertamento dell'apprendimento previsti in relazione ai risultati di apprendimento attesi. I suggerimenti delle CPDS, individuati nel Quadro C della Relazione annuale (**AII.2**), sono presi in carico dal direttore del CdS che, a seconda dell'importanza degli aspetti segnalati, può chiedere direttamente ai docenti degli insegnamenti interessati di intervenire per migliorare i contenuti dei programmi o informare il Presidio di Qualità. Quest'ultimo agisce per assicurare che siano effettuate le modifiche necessarie prima della successiva edizione degli insegnamenti.

Le azioni di controllo e verifica svolte dalla CPDS hanno evidenziato, per gli insegnamenti di MM, un costante affinamento nel tempo dei programmi, una sempre più chiara esplicitazione dei risultati di apprendimento attesi e delle relative modalità di valutazione. È stato inoltre rilevato che ciascun insegnamento fornisce ora una descrizione chiara e adeguata dei contenuti del programma e delle modalità d'esame. Anche con riferimento alla qualità degli insegnamenti, riconosce che eventuali criticità sono state gestite prontamente dalla Direzione del CdS, pertanto non sono risultati necessari suggerimenti di miglioramento da parte della CPDS.

Inoltre, prima dell'inizio delle lezioni, è responsabilità del docente pubblicare il Syllabus relativo al proprio insegnamento. Tale documento integra il programma ufficiale dell'insegnamento con ulteriori dettagli. Il Syllabus è consultabile dagli studenti sulla piattaforma Blackboard e può essere aggiornato dal docente in qualsiasi momento; in tal caso, verrà visualizzata la data dell'ultima modifica effettuata.

Per garantire la coerenza tra i programmi degli insegnamenti e i Syllabus pubblicati, a partire dall'a.a. 2024-25 è stato introdotto un sistema di promemoria automatico, che identifica gli insegnamenti per i quali il Syllabus non è stato ancora compilato e invia ai rispettivi docenti un sollecito a completare la procedura affinché siano pubblicati entro le prove parziali di ottobre.

La corrispondenza tra obiettivi formativi e RAA a livello di insegnamento e di CdS, è dimostrata anche dalla matrice di Tuning, di cui si avvale la direzione del CdS, compilata ogni anno secondo le linee guida predisposte dal PQA (**AII.3**).

La matrice viene aggiornata in caso di eventuali modifiche o aggiornamenti del piano studi e viene utilizzata dai gruppi di riesame nell'ambito del processo di riesame ciclico dei CdS, per la verifica della coerenza tra i RAA di ciascun CdS e quelli relativi alle singole attività formative.

L'eventuale articolazione in moduli degli insegnamenti è indicata nel programma e nel piano degli studi (**AII.4**).

**D.CDS.1.4.2** Il CdS ha definito in modo chiaro e trasparente lo svolgimento delle verifiche intermedie (prove in itinere), generali (prove di verifica della preparazione al termine di ciascun insegnamento) e finali (tesi di laurea), le cui caratteristiche e modalità sono descritte dettagliatamente nella SUA (Quadro A5.b) e nel Regolamento dei Corsi di laurea (**AII.5**).

L'accertamento in itinere prevede più momenti di valutazione ed eventualmente più modalità, quali prove scritte parziali, prove orali, valutazione della partecipazione attiva in aula dello studente e valutazione degli assignment individuali e/o di gruppo assegnati dal docente durante le settimane di lezione.

L'accertamento finale al termine di ciascun insegnamento prevede invece un unico momento di valutazione, in forma scritta e/o orale, in una delle date ufficiali d'esame definite in sede di programmazione annuale della didattica. (cfr. [Calendario accademico 24-25](#)), assicurando lo svolgimento di almeno una sessione al termine di ogni periodo di attività didattica.

In particolare, gli insegnamenti e le altre attività formative con didattica d'aula prevedono esami ai fini dell'accertamento delle conoscenze e delle capacità di applicazione di tali conoscenze, nonché alla conseguente acquisizione dei cfu. Le modalità di accertamento dell'apprendimento vengono strutturate in modo da riconoscere il contributo personale dello studente e assicurare imparzialità nella valutazione (**AII.6**).

Per gli insegnamenti organizzati in moduli, i crediti sono registrati in carriera con il superamento di tutti i moduli.

Le modalità di accertamento specifiche sono esplicitate sia nel programma sintetico pubblicato in internet sia nel programma d'aula e possono essere differenziate per studenti frequentanti e non.

In particolare, si definiscono studenti frequentanti coloro che registrano le presenze alle lezioni secondo le modalità e i criteri definiti dal docente in aula (**AII.7**).

**D.CDS.1.4.3** Come specificato nel regolamento dei CdS magistrali (artt. 23 e 27), la prova finale per il conseguimento della laurea magistrale, consiste nella presentazione e discussione di una tesi. La tesi è il risultato di un lavoro realizzato in modo originale dallo studente, sotto la guida di un docente relatore, su un tema riconducibile alle discipline che caratterizzano il curriculum del laureando. La tesi può trarre spunto da un'esperienza di lavoro (stage) o di studio in Italia o all'estero.

Nel primo semestre del secondo anno, la Direttrice e l'Assistente al Direttore del CdS MM organizzano un incontro con gli studenti per illustrare gli aspetti rilevanti che possano aiutare nella scelta dell'argomento e del docente relatore della tesi, informare gli studenti sulle risorse che la Bocconi mette a disposizione per lo svolgimento dei lavori di ricerca (quali ad esempio, le numerose banche dati a cui attingere dati secondari e gli articoli pubblicati su riviste scientifiche e manageriali), descrivere le procedure e le scadenze amministrative, commentare i criteri di valutazione della tesi e le modalità di svolgimento delle sedute di laurea, e ricordare agli studenti l'importanza di consultare la Guida all'Università, pubblicata sul sito, dove sono contenute tutte le informazioni di dettaglio relative a modalità e valutazione del voto finale (**AII.8**).

MM prevede inoltre un servizio di orientamento svolto dai docenti del Dipartimento di Marketing, per gli studenti che hanno bisogno di ulteriore supporto nella scelta del docente relatore. Lo studente può inoltre rivolgersi a "B-inTouch point" per ulteriori necessità o interagire attraverso la procedura informatizzata "B-inTouch".

Il docente relatore segue lo studente attraverso incontri periodici nelle varie fasi di stesura della tesi nonché incontri richiesti specificamente dallo studente sul bisogno.

Per essere ammesso all'esame di laurea lo studente deve aver conseguito tutti i crediti corrispondenti alle attività formative previste dal suo curriculum, ad esclusione di quelli previsti per la tesi.

Nella tesi lo studente deve dimostrare padronanza delle basi metodologiche degli ambiti disciplinari rilevanti e deve approfondire un argomento specifico sviluppando, in modo originale, aspetti teorici o aspetti applicativi e di natura empirica. Gli studenti iscritti alle classi con didattica impartita in lingua italiana possono redigere e discutere la tesi in lingua italiana o inglese. Gli studenti iscritti alla classe impartita in lingua inglese redigono la tesi in inglese.

Il lavoro può essere un lavoro (tesi) di contenuto descrittivo/applicativo o un lavoro (tesi di ricerca) atto a produrre nuova conoscenza o nuove metodologie scientifiche, o finalizzato ad analizzare un problema e a fornirne adeguata soluzione. A seconda dell'argomento, la tesi può avere una lunghezza compresa orientativamente fra le 50 e le 150 pagine (18.000- 50.000 parole). L'Università si avvale anche di appositi strumenti per la verifica dell'autenticità del testo. Il lavoro è accompagnato da un abstract che ne sintetizza l'oggetto.

La tesi (elaborato scritto e dissertazione) è valutata da apposita Commissione (nominata dal Rettore o, su sua delega, dai responsabili delle strutture didattiche) formata da almeno 4 componenti (relatore; eventuale secondo relatore, controrelatore; almeno 2 ulteriori docenti valutatori).

Il contenuto del lavoro è valutato sulla base della chiarezza e della correttezza formale e della capacità di sintesi dimostrata nella redazione. Il punteggio assegnato dipende dalla complessità delle tematiche trattate, dalla completezza e dall'approfondimento dell'analisi del tema e della relativa letteratura, dal rigore della metodologia di analisi, dalla qualità e correttezza delle eventuali analisi empiriche, dall'originalità e dal grado di innovazione del contributo. È inoltre oggetto di valutazione la congruità delle conclusioni tratte. La presentazione e la discussione della tesi sono valutate sulla base della capacità del candidato di organizzare la presentazione in modo efficiente e con chiarezza espositiva, della capacità critica di comprendere i quesiti e i commenti effettuati dai membri della Commissione e di rispondere coerentemente.

La valutazione conclusiva è espressa in centodecimali, secondo le modalità di determinazione del voto di laurea esplicitate nella Guida all'Università.

Lo studente, nella stesura della Tesi di laurea, può fare riferimento alla [Guida alla realizzazione e discussione della Tesi di Biennio](#).

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

- Il CdS ha recepito le linee condivise e standardizzate per omogeneizzare la stesura e la presentazione dei programmi didattici secondo l'approccio «Allineamento Costruttivo» nella progettazione di un modulo formativo.
- La verifica dell'apprendimento dei singoli insegnamenti è chiaramente descritta nelle schede degli insegnamenti, e comprende verifiche in itinere (ad esempio prove scritte parziali, prove orali, valutazione della partecipazione attiva in aula dello studente) e verifiche finali negli appelli ufficiali, coerenti con i singoli obiettivi formativi e i risultati di apprendimento attesi. Le modalità di

verifica degli insegnamenti sono adeguatamente comunicate agli studenti.

- Le caratteristiche e le modalità di svolgimento della prova finale sono chiaramente definite in SUA e chiaramente illustrate agli studenti.

#### Aree di miglioramento:

Nulla da rilevare.

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

#### Documenti chiave

- **Titolo:**All.1 – Procedura e linee guida operative per la stesura dei programmi degli insegnamenti dell'Università Bocconi  
**Descrizione:**Il documento, approvato dal Presidio di Qualità in data 19 luglio 2023, illustra le modalità, definite dal Presidio di Qualità, attraverso cui le schede degli insegnamenti (internamente denominate “programmi”) devono essere compilati e verificati, nei loro contenuti, prima di essere pubblicati nell'apposita sezione del sito web dell'Università.  
**Dettagli:**Per il D.CDS.1.4.1, si veda l'intero documento.  
**File:**All. 1\_D.CDS.1.4\_Procedura e linee guida compilazione programmi ins.pdf
- **Titolo:**All.2 – Relazione annuale CPDS di MM (ed. 2023 e 2024)  
**Descrizione:**La Relazione Annuale è il documento in cui ogni CPDS riepiloga, per ciascun CdS che fa riferimento ad essa, gli esiti delle attività di analisi e approfondimento condotte nel corso dell'anno nei vari ambiti di attenzione assegnati dall'Università. Il format di relazione adottato da Bocconi si articola in sei sezioni, così come previsto dallo schema di relazione suggerito dall'ANVUR. Per il CdS Marketing Management, le Relazioni annuali 2023 e 2024 sono state redatte entro le scadenze previste da ANVUR e caricate sul portale ANVUR rispettivamente entro la scadenza del 31 gennaio 2024 e del 31 gennaio 2025.  
**Dettagli:**Per il D.CDS.1.4.1, si veda il Quadro C – Analisi e proposte sulla validità dei metodi di accertamento delle conoscenze e competenze acquisite dagli studenti in relazione ai risultati di apprendimento attesi.  
**File:**All. 2\_D.CDS.1.4\_CPDS 23-24\_MM.pdf
- **Titolo:**All.3 – Matrice di Tuning di Marketing Management (MM) per l'a.a. 2024-25 e Linee guida compilazione matrice di Tuning  
**Descrizione:**Documento approvato dal Presidio di Qualità in data 4 settembre 2024. La matrice di Tuning è compilata dal Corso di Studi con il supporto dell'Ufficio Academic Planning & Monitoring (secondo le indicazioni riportate nelle Linee Guida, predisposte e approvate dal PQA nel dicembre 2023) ed è sottoposta a verifica annuale. Questo documento ha lo scopo di mettere in relazione gli obiettivi formativi del Corso di Studi – rappresentati dai risultati di apprendimento attesi, sia in forma sintetica, che di dettaglio – con gli obiettivi delle singole attività formative. La matrice evidenzia in che modo ciascuna attività formativa contribuisca al raggiungimento dei risultati di apprendimento, sia disciplinari che trasversali, previsti dal progetto formativo. Allo stesso tempo, verifica che ogni obiettivo del Corso di Studi sia adeguatamente sostenuto da specifiche attività formative.  
**Dettagli:**Per il D.CDS.1.4.1, si veda l'intero documento.  
**File:**All. 3\_D.CDS.1.4\_Matrice di Tuning MM e linee guida.pdf
- **Titolo:**All.4 – Guida all'Università: Piano studi di Marketing Management (MM) e insegnamenti a moduli  
**Descrizione:**Documento ufficiale redatto dall'ufficio Academic Services (sezione 4 – Marketing Management), che fornisce informazioni dettagliate sulle regole accademiche dell'Ateneo, sulle scadenze e sui piani di studio dei diversi corsi di laurea offerti da Bocconi. Costituisce uno strumento indispensabile per gli studenti iscritti, poiché racchiude tutte le informazioni necessarie per orientarsi e gestire al meglio il proprio percorso formativo. Data ultima modifica, 19 luglio 2024.  
**Dettagli:**Per il D.CDS.1.4.1, si veda l'intero documento.  
**File:**All. 4\_D.CDS.1.4\_Guida Università (piano studi MM).pdf
- **Titolo:**All.5 – SUA-CdS (MM) e Regolamento dei CdS biennali  
**Descrizione:**Scheda Unica Annuale del Corso di Studio MM (Quadri A5.a-b) e Regolamento dei CdS biennali, redatto ai sensi



del Regolamento didattico di ateneo, che si applica ai corsi di laurea dell'Università Bocconi appartenenti alle classi LM-16, LM-18, LM-56, LM 62, LM-76, LM-77, LM 82 e LM 91.

**Dettagli:** Per il D.CDS.1.4.2, si vedano gli artt. 23 e 27 del Regolamento dei CdS Magistrali e il Quadro A5.a-b della SUA-CdS di MM.

**File:** All. 5\_D.CDS.1.4\_SUA e Regolamento BIENNI.pdf

---

- **Titolo:** All.6 – Linee guida per la gestione degli esami a.a. 2024-25

**Descrizione:** Documento redatto dall'ufficio Academic Services nel luglio 2024 che definisce i principi e le modalità operative per l'accertamento delle conoscenze e competenze acquisite dagli studenti. Le linee guida descrivono sia le valutazioni in itinere, che la valutazione finale. Particolare attenzione è dedicata alla strutturazione delle modalità di accertamento, al fine di garantire imparzialità e riconoscere il contributo personale dello studente.

**Dettagli:** Per il D.CDS.1.4.2, si veda l'intero documento.

**File:** All. 6\_D.CDS.1.4\_Linee guida gestione esami\_24-25.pdf

---

- **Titolo:** All.7 – Guida all'Università (Frequenza)

**Descrizione:** Documento ufficiale redatto dall'ufficio Academic Services (sezione 4 – Frequenza alle lezioni), che fornisce informazioni dettagliate sulle regole accademiche dell'Ateneo, sulle scadenze e sui piani di studio dei diversi corsi di laurea offerti da Bocconi. Costituisce uno strumento indispensabile per gli studenti iscritti, poiché racchiude tutte le informazioni necessarie per orientarsi e gestire al meglio il proprio percorso formativo. Data ultima modifica, 16 luglio 2024.

**Dettagli:** Per il D.CDS.1.4.2, si veda l'intero documento.

**File:** All. 7\_D.CDS.1.4\_Guida Università (frequenza).pdf

---

- **Titolo:** All.8 – Guida all'Università (Esami)

**Descrizione:** Documento ufficiale redatto dall'ufficio Academic Services (sezione 7 – Esami) che fornisce informazioni dettagliate sulle regole accademiche dell'Ateneo, sulle scadenze e sui piani di studio dei diversi corsi di laurea offerti da Bocconi. Costituisce uno strumento indispensabile per gli studenti iscritti, poiché racchiude tutte le informazioni necessarie per orientarsi e gestire al meglio il proprio percorso formativo. Data ultima modifica, 3 dicembre 2024.

**Dettagli:** Per il D.CDS.1.4.3, si veda l'intero documento.

**File:** All. 8\_D.CDS.1.4\_Guida Università (esami e voto).pdf

---



## **D.CDS.1.5) Pianificazione e organizzazione degli insegnamenti del CdS**

**D.CDS.1.5.1** Il CdS pianifica la progettazione e l'erogazione della didattica in modo da agevolare l'organizzazione dello studio, la partecipazione attiva e l'apprendimento da parte degli studenti.

**D.CDS.1.5.2** Docenti, tutor e figure specialistiche, laddove previste, si riuniscono per pianificare, coordinare ed eventualmente modificare gli obiettivi formativi, i contenuti, le modalità e le tempistiche di erogazione e verifica degli insegnamenti.

### **Autovalutazione:**

**D.CDS.1.5.1** Il modello didattico adottato da Bocconi e applicabile a tutti i suoi CdS si basa su quattro principi fondamentali: inclusione, ingaggio, interazione e innovazione. Il modello promuove strategie di insegnamento e apprendimento che pongono lo studente al centro, al fine di massimizzarne il coinvolgimento e l'efficacia dell'apprendimento (**AII.1**).

L'insieme di tutti i metodi didattici favorisce l'interazione e la partecipazione degli studenti che, anche attraverso l'utilizzo di tecnologie digitali (configurate in maniera diversa a seconda dei modelli e scenari d'aula), attivano un'esperienza di apprendimento a tutto campo (instant poll, lavori di gruppo, simulazioni, role-playing, company visit, hackathon e business game) e sviluppano competenze trasversali di pensiero critico e problem-solving. Particolarmente rilevante nell'ambito del CdS MM sono i field project che permettono agli studenti di sviluppare la capacità di applicazione delle conoscenze apprese nel corso degli insegnamenti e le soft-skills. In alcuni casi le lezioni sono integrate da testimonianze di ospiti esterni che rappresentano il mondo professionale di riferimento del CdS. Sono inoltre previste ulteriori attività per lo svolgimento, anche in gruppo, di assignment sviluppati nell'arco di ciascun semestre (**AII.2**).

Nell'erogazione della didattica sono incoraggiate lezioni con metodi partecipativi e "technology-based". Il centro di innovazione per la didattica e l'apprendimento dell'Ateneo, [BUILT](#), supporta i docenti in tal senso.

Al fine di andare incontro alla necessità della Faculty di disporre di un unico "luogo" virtuale contenente tutte le risorse, le iniziative sincrone e i materiali formativi su modelli di progettazione didattica, metodi didattici, gestione delle dinamiche d'aula e informazioni sulle tecnologie disponibili, nel 2021 BUILT ha lanciato il "Faculty Training Hub": una knowledge base digitale dove poter trovare tutte le opportunità di training e supporto offerte alla faculty e molte risorse per poter ripensare la propria didattica al fine di favorire l'interazione con gli studenti.

Con riferimento all'articolazione e suddivisione delle attività didattiche, in fase di progettazione del CdS gli insegnamenti vengono ripartiti e collocati nei diversi semestri accademici in modo da assicurare, da un lato, un percorso di apprendimento coerente ed efficace per gli studenti e, dall'altro lato, una frequenza delle lezioni e un'organizzazione dello studio il più possibile agevole e proficua (cfr. [calendario accademico](#) e [Regolamenti didattici](#)).

**D.CDS.1.5.2** Riguardo alla pianificazione ed erogazione annuale della didattica, la Direttrice del CdS agisce per garantire un continuo coordinamento dei contenuti degli insegnamenti, in particolare attraverso un contatto continuo con i rappresentanti degli studenti e i docenti in occasione del Comitato di Corso di Studio e mediante incontri individuali con i docenti con riferimento rispetto ai quali si sono create delle particolari situazioni di criticità nello svolgimento della didattica o nell'erogazione delle prove d'esame.

I casi più significativi vengono gestiti sentendo in via preliminare i singoli responsabili di insegnamento e procedendo successivamente con azioni di pianificazione, coordinamento e monitoraggio nell'ambito del Comitato di Corso di Studio. Ad esempio, i cambiamenti riportati negli insegnamenti obbligatori finalizzati all'arricchimento dei contenuti analitico-quantitativi del corso di studio hanno comportato una modifica dei obiettivi di apprendimento di «Strategic Marketing and Analytics» module 1, che è stato di conseguenza ridenominato «Strategic Marketing and Analytics (Data & Analytics for Strategic Marketing Decisions)» prevedendo anche una redistribuzione dei crediti formativi tra questo modulo e il modulo 2 dell'insegnamento «Understanding Consumers» (un aumento di 2 cfu del primo ed una riduzione per lo stesso ammontare di crediti formativi del secondo). Questa innovazione ha anche portato alla necessità di ridefinire gli obiettivi di apprendimento dell'insegnamento «Market Research» che è stato ridenominato «Market Research and Business Forecasting». L'intervento, che ha portato alla ridefinizione degli obiettivi di apprendimento degli insegnamenti, è derivato da valutazioni effettuate dai responsabili degli insegnamenti insieme con la Direttrice del Corso di Studio, che sono state poi condivise con il Comitato di CdS – di cui fanno parte una qualificata rappresentanza dei docenti responsabili degli insegnamenti e i rappresentanti degli studenti – per ulteriori attività di coordinamento e monitoraggio.

Le evidenze emerse dalla valutazione della didattica degli studenti vengono gestite seguendo le procedure e i meccanismi interni stabiliti dall'AQ, che prevedono l'esame da parte del Comitato per l'Esame dei Risultati della Valutazione della Didattica (CERVVD) delle performance critiche emerse nell'ambito della rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica impartita (**AII.3**). Il Comitato, che è presieduto dalla Presidente del PQA e comprende i Dean delle Scuole e i direttori di Dipartimento, si riunisce due volte l'anno, al termine di ciascun semestre didattico. Il CERVVD esamina tutte le situazioni di criticità emerse e, su proposta dei Direttori di Dipartimento (a seguito dell'analisi delle relazioni di feedback dei singoli docenti), individua i provvedimenti più opportuni da adottare.

Eventuali criticità possono inoltre essere prese in carico direttamente dalla Direttrice del CdS, che provvede a consultare i responsabili di insegnamenti ed eventualmente i docenti per i quali si sono riscontrate situazioni di criticità, al fine di comprenderne le cause e stabilire interventi correttivi.

Negli ultimi anni, le situazioni di criticità, sebbene di numero estremamente limitato, hanno riguardato principalmente docenti junior alle loro prime esperienze di insegnamento. In questi casi, il coordinamento tra la Direttrice del CdS e il docente responsabile di insegnamento ha portato all'identificazione di interventi di sostegno all'attività didattica del docente.

### Punti di Forza:

- Attenzione al tema dell'inclusione e del sostegno a studenti disagiati: al fine di poter accogliere e agevolare gli studenti toccati da circostanze definite che impediscano loro di recarsi in Ateneo per frequentare le lezioni, nell'a.a. 2024-25 è consentito, previa richiesta e autorizzazione, di usufruire delle videoregistrazioni delle lezioni a studenti che rientrano in categorie specifiche (ad es. con patologie certificate; impossibilitati a raggiungere l'Italia per motivi relativi al rilascio del visto di espatrio).
- Docenti, tutor sono impegnati in un'attività sistematica di collaborazione fattiva e costruttiva volta a coordinare ed eventualmente modificare o aggiornare gli obiettivi formativi, i contenuti, le modalità e le tempistiche di erogazione e verifica degli insegnamenti.

### Aree di miglioramento:

- Data l'esistenza dichiarata di diverse modalità di erogazione della didattica (es. ADVANCED, Fully online ecc.), non risultano sufficientemente delineati i principi in base ai quali si parametrizza il rapporto tra didattica in presenza e didattica a distanza, anche ai fini del computo della percentuale consentita per considerare il corso in presenza o erogato in altra modalità.

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

#### Documenti chiave

- **Titolo:**All.1 – Politiche per la qualità della didattica

**Descrizione:**Approvato il 28 novembre 2023 dal Consiglio Accademico e il 19 gennaio 2024 dal Comitato Esecutivo, redatto dal Presidio di Qualità di Ateneo il 19 luglio 2023. Il documento definisce il concetto di qualità dell'insegnamento in linea con la missione dell'Università Bocconi e con i riferimenti normativi nazionali ed europei, tra cui la Legge 240/2010, il Decreto Legislativo 19/2012, il Decreto Ministeriale sull'accREDITamento e le linee guida ANVUR. Integra inoltre i principi delle "European Standards and Guidelines (ESG)" e le raccomandazioni formulate in occasione delle conferenze dei Paesi dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore, delineando un quadro di riferimento per garantire e migliorare la qualità della didattica.

**Dettagli:**Per il D.CDS.1.5.1, si veda l'intero documento.

**File:**All. 1\_D.CDS.1.5\_Politiche qualità didattica.pdf

---

- **Titolo:**All.2 – Guida all'Università (modello didattico e lezioni)

**Descrizione:**Documento ufficiale redatto dall'ufficio Academic Services (sezione 2 – Modello didattico e lezioni) che fornisce informazioni dettagliate sulle regole accademiche dell'Ateneo, sulle scadenze e sui piani di studio dei diversi corsi di laurea offerti da Bocconi. Costituisce uno strumento indispensabile per gli studenti iscritti, poiché racchiude tutte le informazioni necessarie per orientarsi e gestire al meglio il proprio percorso formativo. Data ultima modifica, 16 luglio 2024.

**Dettagli:**Per il D.CDS.1.5.1, si veda l'intero documento.

**File:**All. 2\_D.CDS.1.5\_Guida Università (modello didattico e lezioni).pdf

---

- **Titolo:**All.3 – Linee Guida per la rilevazione delle opinioni di studenti e studentesse dei Corsi di Studio

**Descrizione:**Le Linee Guida (approvate dal PQA il 4 settembre 2024) forniscono indicazioni per la raccolta, l'analisi e la diffusione dei risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti e delle studentesse dei corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico.

**Dettagli:**Per il D.CDS.1.5.2, si veda l'intero documento.

**File:**All. 3\_D.CDS.1.5\_Linee guida rilevazione opinioni studenti.pdf

---

## **D.CDS.2) L'Assicurazione della Qualità nell'erogazione del Corso di Studio**

### **D.CDS.2.1) Orientamento e tutorato**

**D.CDS.2.1.1** Le attività di orientamento in ingresso e in itinere favoriscono la consapevolezza delle scelte da parte degli studenti.

**D.CDS.2.1.2** Le attività di tutorato aiutano gli studenti nello sviluppo della loro carriera e a operare scelte consapevoli, anche tenendo conto degli esiti del monitoraggio delle carriere.

**D.CDS.2.1.3** Le iniziative di introduzione o di accompagnamento al mondo del lavoro tengono conto dei risultati del monitoraggio degli esiti e delle prospettive occupazionali.

[Tutti gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione servono anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede D.3].

#### **Autovalutazione:**

**D.CDS.2.1.1** Il servizio Orientamento universitario dell'Ateneo, nel corso di tutto l'anno, propone iniziative specificamente rivolte a studenti universitari e laureati di corsi di studio di 1° livello, italiani e stranieri. Nel caso di MM, le iniziative sono volte a far emergere caratteristiche del percorso formativo, in particolare le specificità di quest'ultimo delineate dall'appartenenza alla classe LM-77. La Direttrice e i docenti di MM, gli studenti tutor e il personale dei servizi di staff sono impegnati a illustrare agli studenti e alle loro famiglie i percorsi di studio, l'offerta formativa, le modalità di ammissione, i servizi e le opportunità offerte dall'Ateneo. Le attività e i servizi riservati ai corsi di laurea magistrale sono elencati nel Quadro B5 – Orientamento in ingresso – della SUA-CdS.

Per il corso MM, sia sul sito che durante le iniziative di orientamento in ingresso, vengono presentati gli elementi distintivi del programma, la sua struttura, le opportunità internazionali, i dati di placement.

La pagina del sito relativa alla [struttura del CdS](#) elenca gli insegnamenti previsti dal piano studi (la descrizione sintetica dei contenuti disciplinari è disponibile nella pagina dei [programmi degli insegnamenti](#)). La pagina del sito riguardante l'[orientamento](#) descrive le iniziative previste per gli studenti di triennio interessati a proseguire gli studi con un percorso magistrale. Le attività di orientamento in ingresso previste per i candidati interessati a MM favoriscono piena consapevolezza della scelta da parte degli studenti. Durante i Graduate Open Days, la Direttrice, l'Assistente alla Direzione, alcuni alumni, chiariscono ai potenziali studenti le similarità e le differenze di MM rispetto agli altri corsi di studio offerti dalla Bocconi, enfatizzando la rilevanza delle differenti aree conoscitive caratterizzanti il programma formativo rispetto ai vari sbocchi professionali del CdS (**AII.1**). Particolare attenzione è stata posta negli ultimi anni nella presentazione dell'arricchimento dei contenuti analitico-quantitativi e della rilevanza di queste innovazioni ai fini della costruzione di un percorso professionale di successo. Durante questi incontri la Direzione, unitamente allo staff Bocconi, illustra il funzionamento della carriera accademica degli studenti (sistema dei crediti, lingue straniere, stage curriculare, ecc.) e i servizi messi a disposizione dall'università, sia per lo studio che per lo sviluppo di competenze collaterali attraverso le attività extracurricolari e dei gruppi studenteschi.

Inoltre, in occasione delle principali iniziative di orientamento, si illustrano ai potenziali studenti i dati principali relativi alla carriera accademica degli studenti (ad esempio, la percentuale di CFU conseguiti al termine del I anno, la percentuale di abbandoni, etc.), e si pongono in evidenza quali sono gli insegnamenti più critici rispetto ai percorsi di studio di provenienza.

Nella comunicazione precedente ai "Welcome Days", si provvede anche a rimarcare l'importanza di frequentare i precorsi e vengono suggeriti i precorsi particolarmente significativi per affrontare al meglio il programma di studio.

A settembre, i Welcome Days offrono tre settimane di eventi ed iniziative per dare il benvenuto ai nuovi immatricolati. Durante il Welcome Day di MM la Direttrice, oltre ad evidenziare la struttura del Corso di Studi, ne presenta le peculiarità (**AII.2**).

Le attività di orientamento in itinere sono descritte nel PdA D.CDS.2.1.2.

**D.CDS.2.1.2** Al fine di garantire un servizio qualificato rispetto alle molteplici tematiche e servizi per i quali gli studenti necessitano di supporto durante il loro percorso formativo, l'Ateneo prevede figure di riferimento diverse, specializzate a seconda della tematica.

**Per gli aspetti connessi al piano studi** (ad esempio, insegnamenti da inserire in piano studi secondo scelte individuali, insegnamenti che possono essere superati all'estero, coerenza del contenuto dello stage rispetto agli obiettivi formativi del corso di studi, argomenti sui quali sviluppare la tesi), le figure di riferimento per lo studente sono la Direttrice del Corso di Studi e il suo Assistente. Per molti insegnamenti sono inoltre previsti dei teaching assistant (profili di docenti junior) che supportano gli studenti fornendo chiarimenti negli orari di ricevimento, assistendo in aula durante la discussione di casi o i lavori di gruppo e affiancando i docenti degli insegnamenti nelle attività di tutoring per lo svolgimento dei field project.

**Per gli aspetti riguardanti la realizzazione operativa delle scelte di piano studi effettuate** (ad esempio: modalità e tempistiche di iscrizione agli esami, alle attività extracurricolari, modalità e tempistiche per realizzare lo stage, partecipazione ad un programma di studio all'estero o modalità per modificare il piano studi o per completare le procedure per essere ammessi alle sedute di laurea) le figure di riferimento per lo studente sono le risorse appartenenti alla struttura amministrativa dell'Università ed in particolare quelle che operano all'interno delle diverse Direzioni di Academic Affairs. Lo studente può utilizzare due canali per ottenere supporto dagli uffici: B-inTouch Point (interazione vis-a-vis) o la procedura informatizzata «B-inTouch».

A seguito del monitoraggio periodico dei principali indicatori e dati relativi al CdS, la Direttrice del CdS discute con i docenti e con i rappresentanti degli studenti l'andamento degli insegnamenti del semestre appena concluso, per evidenziare eventuali criticità e per raccogliere feedback dagli studenti e dal corpo docente.

I dati che sono oggetto di monitoraggio, oltre all'andamento e alla percentuale di superamento degli esami, riguardano anche la percentuale di studenti in debito di esame, fuori corso e laureati in corso. Tali indicatori hanno mostrato valori molto positivi per il CdS: a titolo di esempio, si possono citare i valori dell'IC13 (% di cfu conseguiti al I anno su cfu da conseguire), che nel 2022 si attesta al 98,5%, risultando superiore non solo ai valori benchmark dell'area geografica e italiani (pari, rispettivamente, al 85,7% e al 81,4% nel 2022), ma anche alla Media di Ateneo (97,2% nel 2022).

Sebbene i dati degli ultimi anni non abbiano evidenziato criticità, si fa presente che, nel caso in cui si dovessero rilevare studenti in difficoltà nel completamento degli studi, la procedura prevede che questi vengano convocati dalla Direzione del CdS per comprendere le ragioni alla base delle loro difficoltà e per definire insieme a loro eventuali azioni di sostegno e recupero (**AII.3**).

**D.CDS.2.1.3** Per quanto riguarda le iniziative di introduzione e accompagnamento al lavoro, l'Università, tramite i servizi di Employer Relations & Career Services, con uno staff di 40 persone, offre [molteplici attività](#) volte a favorire l'inserimento di studenti e laureati nel mercato del lavoro in Italia e all'estero come descritto nel Quadro B5 - Accompagnamento al lavoro della SUA-CdS e nel PdA D3.6 Sede. Inoltre, i molteplici field project svolti dagli studenti di MM nell'ambito del loro programma di studio rappresentano un'ulteriore preziosa opportunità di contatto con le imprese, attraverso cui queste ultime hanno l'opportunità di conoscere e testare sul campo gli studenti ed offrire opportunità di lavoro a coloro che si sono distinti.

La Direzione del CdS monitora l'andamento del processo di inserimento professionale sia attraverso l'interazione costante con un *account* dedicato che comunica le opportunità di lavoro maggiormente in linea con i contenuti del CdS, sia attraverso una comunicazione più informale con alumni di MM che siano alla ricerca di profili professionali specifici del CdS.

I tavoli di consultazione degli stakeholder rappresentano un momento privilegiato per raccogliere feedback circa le prospettive occupazionali dei laureati rispetto ai contenuti e ai profili professionali del corso (**AII.4**).

L'assorbimento dei laureati di MM da parte del mercato del lavoro è molto alto, come dimostrato dai positivi dati di placement al giorno di laurea (GDL) e ad un anno dalla laurea i quali, nell'ultimo anno, registrano valori rispettivamente pari al 76,1% (Report occupazione GDL a.a. 2022-23 – indagine svolta periodicamente dal Career Service dell'Università) e al 95,2% (IC26, SMA 2024, **AII.5**).

Per quanto riguarda gli stage, attraverso le schede di valutazione, compilate dai tutor aziendali e dagli stessi studenti stagisti, è possibile osservare l'andamento dell'esperienza formativa, monitorare le competenze acquisite e la loro adeguatezza rispetto alle esigenze del mercato e apportare, ove necessario, eventuali correttivi. I giudizi conclusivi dei tutor aziendali che la direzione deve approvare sono tutti, con rarissime eccezioni, altamente positivi sulle competenze dei laureati (**AII.6**).

In conclusione, tutte le iniziative previste per l'introduzione e l'accompagnamento al mondo del lavoro mettono gli studenti del CdS nelle condizioni di entrare agevolmente in contatto con gli employer interessati alle figure professionali di MM e sono in continuo sviluppo, in modo da tenere conto di quanto emerge dal monitoraggio degli esiti e delle prospettive occupazionali svolto attraverso gli strumenti diretti e indiretti sopra menzionati.

## **Punti di Forza:**

- L'Ateneo offre un servizio di Orientamento universitario che propone iniziative continue durante tutto l'anno, specificamente rivolte a studenti universitari e laureati di primo livello, sia italiani che stranieri. Le iniziative di orientamento in ingresso per il Corso di Studi in Marketing Management (MM) sono ben strutturate e favoriscono la piena consapevolezza della scelta da parte degli studenti, presentando gli elementi distintivi del programma, la sua struttura, le opportunità internazionali e i dati di placement. Durante gli incontri di orientamento, vengono illustrati dati chiave relativi alla carriera accademica (come la percentuale di CFU conseguiti al primo anno e gli abbandoni) e vengono evidenziati gli insegnamenti potenzialmente più critici, suggerendo precorsi significativi per una migliore preparazione.
- L'Ateneo adotta un modello di supporto specialistico altamente qualificato, prevedendo figure di riferimento diverse e specializzate per ciascuna tematica, garantendo un servizio mirato e completo per le molteplici esigenze degli studenti.
- Gli studenti beneficiano di un solido supporto per gli aspetti legati al piano studi e di un efficace supporto didattico grazie alla presenza di teaching assistant in numerosi insegnamenti, che assistono sia in aula che nelle attività di tutoring per i "field project".
- La disponibilità di canali di supporto amministrativo efficienti, come il "B-in-Touch Point" (interazione vis-a-vis) e la procedura informatizzata "B-in-Touch", facilita la gestione operativa delle scelte di studio degli studenti.
- Esiste una procedura chiara per intervenire in caso di studenti in difficoltà, che prevede la convocazione degli studenti per comprendere le ragioni delle loro problematiche e la definizione di azioni di sostegno e recupero personalizzate con il coinvolgimento dei docenti pertinenti.
- Le iniziative di introduzione e accompagnamento al mondo del lavoro sono ampiamente sviluppate e permettono agli studenti

MM di entrare facilmente in contatto con gli employer interessati ai loro profili professionali. Lo sviluppo di tali iniziative è costantemente guidato dai risultati del monitoraggio degli esiti occupazionali e delle prospettive di carriera, assicurando la loro rilevanza e efficacia.

- Le competenze dei laureati MM sono valutate molto positivamente dalle aziende.
- Vengono offerte opportunità di testimonianze da parte di alumni e eventi con speaker di prestigio del mondo del lavoro per sensibilizzare gli studenti su diverse aree professionali, come il settore commerciale.
- Il servizio di orientamento del CdS si distingue per l'attenzione alla costruzione di un percorso professionale solido sin dall'inizio del percorso accademico.
- Testimonianze di alumni e networking con professionisti già inseriti nel settore.

#### Aree di miglioramento:

- Gli studenti stranieri segnalano che risulta problematico seguire i precorsi in presenza alla fine di agosto
- Alcuni studenti hanno espresso il desiderio di ricevere maggiore supporto per l'ingresso nel mercato del lavoro

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

##### Documenti chiave

- **Titolo:**All.1 - Presentazione del CdS  
**Descrizione:**Presentazione del corso di studi, del settembre 2024, predisposta dalla Direttrice, che viene illustrata durante i Graduate Open Days.  
**Dettagli:**Per il D.CDS.2.1.1, si veda l'intero documento.  
**File:**All. 1\_D.CDS.2.1\_Open\_DaysMM\_2024.pdf

---

- **Titolo:**All.2 – Presentazione Welcome Days  
**Descrizione:**Presentazione del corso di studi, del settembre 2024, predisposta dalla Direttrice, che viene illustrata durante i Welcome Days.  
**Dettagli:**Per il D.CDS.2.1.1, si veda l'intero documento.  
**File:**All. 2\_D.CDS.2.1\_Welcome DaysMM\_2024.pdf

---

- **Titolo:**All.3 – Rapporto di Riesame Ciclico MM (ed. 2024)  
**Descrizione:**Il RRC è il principale momento di autovalutazione del CdS. Il RRC MM più recente è stato approvato dal Comitato di CdS in data 14 giugno 2024.  
**Dettagli:**Per il D.CDS.2.1.2, si veda sezione D.CDS.2.1 “Orientamento e tutorato”.  
**File:**All. 3\_D.CDS.2.1\_RRC\_MM\_2023-24.pdf

---

- **Titolo:**All.4 - Verbale del tavolo di consultazione degli stakeholder di area “Management 1” del 2022 e Survey 2024  
**Descrizione:**Nel documento sono riportati gli esiti delle consultazioni svolte nell'ambito del Tavolo “Management 1” riguardanti il CdS MM. Il 15 novembre 2022 in modalità telematica, è avvenuta la consultazione periodica con gli stakeholder di Area “Management 1” con focus specifico su Marketing Management (MM). A giugno, in modalità telematica tramite somministrazione di survey, è avvenuta la consultazione delle Parti Sociali al fine di verificare la validità del progetto formativo e la rispondenza rispetto ai bisogni del mercato del lavoro e della società.  
**Dettagli:**Per il D.CDS.2.1.3 si veda l'intero documento.  
**File:**All. 4\_D.CDS.2.1\_Tavolo stakeholder 2022 e Survey 2024.pdf

---

- **Titolo:**All.5 - Report della rilevazione della situazione occupazionale al giorno di laurea (GDL) e SMA 2024  
**Descrizione:**Nei documenti sono riportati i dati occupazionali al giorno della laurea (ultima indagine relativa ai laureati 2022-23 svolta da Employer Relations & Career Services a settembre 2024) e la SMA 2024 approvata dal Comitato di Corso di Studi il 30 ottobre 2024.

**Dettagli:** Per il D.CDS.2.1.3 si veda: l'intero documento "Rilevazione occupazionale giorno di laurea" e l'indicatore iC26 della SMA 2024.

**File:** All. 5\_D.CDS.2.1\_Occupazione\_GDL\_SMA2024.pdf

---

• **Titolo:** All.6 - Opinioni delle aziende sui tirocinanti MM

**Descrizione:** Nel documento, redatto dall'Internship Office, sono riportate le opinioni sui tirocinanti relative agli stage svolti nell'a.a. 2022-23 (dal 01/09/2022 al 31/08/2023).

**Dettagli:** Per il D.CDS.2.1.3, si veda l'intero documento.

**File:** All. 6\_D.CDS.2.1\_Opinioni aziende su tirocinanti\_MM.pdf

---

## **D.CDS.2.2) Conoscenze richieste in ingresso e recupero delle carenze**

**D.CDS.2.2.1** Le conoscenze richieste o raccomandate in ingresso per la frequenza del CdS sono chiaramente individuate, descritte e pubblicizzate.

**D.CDS.2.2.2** Il possesso delle conoscenze iniziali indispensabili per la frequenza dei CdS triennali e a ciclo unico è efficacemente verificato con modalità adeguatamente progettate.

**D.CDS.2.2.3** Nei CdS triennali e a ciclo unico le eventuali carenze sono puntualmente individuate e comunicate agli studenti con riferimento alle diverse aree di conoscenza iniziale verificate e sono attivate iniziative mirate per il recupero degli obblighi formativi aggiuntivi.

**D.CDS.2.2.4** Nei CdS di secondo ciclo vengono chiaramente definiti, pubblicizzati e verificati i requisiti curriculari per l'accesso e l'adeguatezza della personale preparazione dei candidati.

[Tutti gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione servono anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede D.3].

### **Autovalutazione:**

**D.CDS.2.2.1** Le conoscenze richieste per l'accesso al corso di laurea magistrale Marketing Management, i criteri e le procedure che regolano la selezione, l'ammissione, l'iscrizione e la carriera degli studenti, sono individuati nel Regolamento didattico del CdS (In conformità con il RDA) e sono riportati nei Quadri A3 a e A3 b della SUA-CdS.

Tali informazioni sono comunicate in modo chiaro e trasparente, attraverso le pagine del sito dedicate alle [modalità di ammissione e alle tempistiche di selezione](#), nonché riprese e comunicate durante ogni attività di promozione e orientamento.

I criteri di selezione per corsi di laurea magistrale sono approvati ogni anno dagli organi accademici, con oltre un anno e mezzo di anticipo rispetto all'inizio dell'anno accademico di riferimento (**AII.1**).

**D.CDS.2.2.2** Non applicabile

**D.CDS.2.2.3** Non applicabile

**D.CDS.2.2.4** I requisiti curriculari richiesti per l'accesso, oltre ad essere riportati nel Regolamento del Corso di Studio, sono pubblicati sul sito web di Ateneo (nella sezione dedicata alle [Ammissioni](#) ai CdS) e sono comunicati in occasione di tutte le iniziative di orientamento.

Come riportato nella SUA-CdS – quadro A3b, per l'a.a. 2024-25 costituiscono requisiti curriculari di accesso al Corso di Laurea Magistrale Marketing Management il possesso della laurea in determinate classi (L18 Scienze economico aziendali, L33 Scienze Economiche, L-36 Scienze politiche e delle relazioni internazionali) del DM 270/04 o il possesso di un numero minimo di crediti in specifici SSD: almeno 24 CFU in uno o più dei settori delle

1. Scienze economiche e statistiche: da SECS-P/01 a SECS-P/12 e da SECS-S/01 a SECS-S/06 - sono assimilati ai SECS-S i settori delle Scienze matematiche e informatiche da MAT/01 a MAT/09 e INF/01;
2. Scienze fisiche: FIS/02;
3. Ingegneria industriale e dell'informazione: ING-INF/04-05-06, ING-IND-35;
4. Scienze giuridiche: IUS 01-04-05-06-07-08-09-10-12,13,14.

Ciò garantisce che lo studente che intende candidarsi avendo un background di studi differente possieda comunque un set di conoscenze minime richieste. Ulteriore requisito è la conoscenza della lingua inglese ad un livello almeno pari a B2, conseguito attraverso:

- titolo di studio universitario (o diploma di maturità) relativo a un programma formativo impartito in inglese fra quelli riconosciuti dall'Università e annualmente pubblicati online;
- attestato di conoscenza della lingua tra quelli riconosciuti dall'Università e annualmente pubblicati online con la specificazione dei diversi punteggi minimi necessari, oppure
- esame di lingua di livello pari almeno al minimo richiesto per l'ammissione superato in un corso di studi universitario.

L'ammissione al CdS, nell'ambito del numero di posti disponibili e programmati per l'accesso, è subordinata al superamento di un processo di selezione che mira a verificare l'effettivo possesso della preparazione personale e che prevede, per tutti i candidati, la valutazione della performance accademica precedente e per i candidati provenienti da altre università, anche la performance in una prova di ammissione.

La prova può essere un test internazionale (GMAT/GRE) oppure, una prova organizzata da Bocconi. Tale prova per i candidati italiani è volta ad accertare le conoscenze di base dell'ambito economico, aziendale, quantitativo e giuridico (microeconomia; macroeconomia; contabilità, amministrazione e controllo; finanza; organizzazione aziendale; economia aziendale; economia e gestione delle imprese; marketing; matematica; statistica; diritto commerciale; diritto pubblico; diritto privato; scienze politiche) e le competenze in termini di ragionamento critico e logico. Per i candidati internazionali (ovvero iscritti presso università estera) la prova

organizzata da Bocconi è volta ad accertare le competenze di ragionamento quantitativo, verbale e analitico.

Per quanto riguarda le attività di sostegno in ingresso, premesso che i programmi degli insegnamenti previsti dal piano studi sono progettati in modo da essere adeguatamente sostenibili da tutti gli studenti ammessi, sono comunque offerti e fortemente raccomandati precorsi facoltativi aventi ad oggetto alcune discipline che vengono affrontate dal CdS (**All.2**).

Negli ultimi anni, è stato realizzato un progetto volto a portare la quasi totalità dei precorsi in formato digitale, fruibili in asincrono, a disposizione di tutti gli studenti iscritti ad uno dei programmi di laurea magistrale Bocconi.

Inoltre, la Direttrice del CdS si fa carico di guidare gli studenti ammessi al proprio programma nella scelta dei precorsi, comunicando loro quelli che sono particolarmente rilevanti per il proprio programma di studio. Si tratta di iniziative di supporto finalizzate a dare la possibilità agli studenti di potenziare la propria preparazione iniziale, ma anche ad allineare le conoscenze degli studenti che hanno provenienze di studi differenti. Ad esempio, per MM, i precorsi caldamente consigliati sono quelli di Statistica ed Analisi dei Dati, Contabilità e Bilancio, Financial Accounting.

In aggiunta, la direzione del CdS mette a disposizione materiale didattico consigliato per allineare le conoscenze di base degli studenti in ingresso e facilitare l'avvio del programma di studio.

Infine, l'Università offre strumenti di supporto per l'apprendimento della lingua inglese (per tutti) e della lingua italiana (per studenti non madrelingua italiana), di cui possono usufruire gli studenti che desiderano potenziare le proprie conoscenze e competenze linguistiche di ingresso.

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

- Vengono chiaramente definiti, pubblicizzati e verificati i requisiti curriculari per l'accesso e l'adeguatezza della personale preparazione dei candidati per l'accesso al CdS LM 77 MM.

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

- Le conoscenze richieste o raccomandate in ingresso per la frequenza del CdS LM 77 MM sono individuate in modo non pienamente esaustivo nelle fonti documentali chiave. Specificamente la SUA -Quadro A3 non indica in modo esaustivo le conoscenze richieste o raccomandate in ingresso.

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

##### **Documenti chiave**

- **Titolo:**All.1 - Criteri di selezione degli studenti 2024-25

**Descrizione:**Nel documento sono riportati i criteri e le modalità di selezione degli studenti per l'a.a. 2024-25 deliberati dal Consiglio Accademico del 21 marzo 2023.

**Dettagli:**Per il D.CDS.2.2.1, si veda l'intero documento.

**File:**All. 1\_D.CDS.2.2\_Criteri\_Selezione\_24-25.pdf

- **Titolo:**All.2 Delibera del Consiglio di Scuola Graduate sui precorsi e successivo monitoraggio

**Descrizione:**Delibera del Consiglio di Scuola in data 9 maggio 2024 avente ad oggetto l'approvazione dell'elenco dei precorsi facoltativi per l'a.a. 2024-25 e monitoraggio sulla partecipazione ai precorsi presentato in Consiglio di Scuola in data 18 novembre 2024.

**Dettagli:** Per il D.CDS.2.2.4, si veda l'intero documento.

**File:**All. 2\_D.CDS.2.2\_Precorsi 2024-25.pdf



### **D.CDS.2.3) Metodologie didattiche e percorsi flessibili**

**D.CDS.2.3.1** L'organizzazione didattica del CdS crea i presupposti per l'autonomia dello studente e l'acquisizione delle competenze e prevede guida e sostegno adeguati da parte dei docenti e dei tutor.

**D.CDS.2.3.2** Le attività curriculari e di supporto utilizzano metodi e strumenti didattici flessibili, modulati sulle specifiche esigenze delle diverse tipologie di studenti.

**D.CDS.2.3.3** Sono presenti iniziative dedicate agli studenti con esigenze specifiche.

**D.CDS.2.3.4** Il CdS favorisce l'accessibilità di tutti gli studenti, in particolare quelli con disabilità, con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES), alle strutture e ai materiali didattici.

[Tutti gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione servono anche da riscontro per la valutazione dei requisiti di sede D.3].

#### **Autovalutazione:**

**D.CDS.2.3.1** Come riportato al PdA D.2.2 Sede, la calendarizzazione e l'organizzazione degli insegnamenti e delle prove di esame del CdS è attuata in modo da agevolare il coordinamento dei contenuti e degli strumenti didattici, l'organizzazione dello studio, la partecipazione attiva e l'apprendimento da parte degli studenti, favorendone l'autonomia e l'acquisizione delle competenze. Il calendario accademico, all'interno del quale sono specificate le date di avvio e conclusione delle lezioni, delle sessioni di esame e delle lauree, è approvato dagli organi accademici nel mese di marzo dell'anno accademico precedente (**AII.1**). L'orario delle lezioni degli insegnamenti del primo anno è progettato in modo che l'attività didattica d'aula sia prevalentemente concentrata la mattina o il pomeriggio per agevolare lo studio durante l'altra parte della giornata. L'assetto orario di ciascun anno di corso prevede inoltre fasce dedicate alla didattica delle lingue straniere.

Per Marketing Management, dall'a.a. 2024-25 la didattica è organizzata in emi-semestri per tutte le classi degli insegnamenti obbligatori al fine di favorire una migliore esperienza, consentendo agli studenti di concentrarsi su due o tre insegnamenti in contemporanea, al termine dei quali sostenere l'esame di profitto. Il passaggio agli emi-semestri è avvenuto dopo una prima sperimentazione sul Corso di Laurea Magistrale in International Management.

Con riferimento al grado di autonomia lasciato allo studente dall'organizzazione didattica e dalla struttura del Corso di Studio, si sottolinea, innanzitutto, che al secondo anno del CdS Marketing Management gli studenti scelgono quattro insegnamenti opzionali. Come già descritto nel PdA D.CDS.1.3.3, il CdS offre quattro major, che rappresentano altrettanti possibili percorsi di specializzazione, per supportare gli studenti nella scelta degli insegnamenti opzionali relativamente più coerenti rispetto a specifici ambiti di interesse. Qualora invece gli studenti preferissero non inserirsi in un major, ma continuare ad esplorare diversi ambiti di attività del marketing, possono scegliere un piano di studi libero, selezionando insegnamenti opzionali che tagliano trasversalmente i diversi major.

Data la numerosità e l'ampia varietà di insegnamenti opzionali, tra cui gli studenti possono scegliere, e la rilevanza di questa scelta ai fini della caratterizzazione del percorso formativo degli studenti, la Direttrice del CdS insieme all'Assistente alla Direzione, verso la fine del secondo semestre del primo anno di corso, organizza un incontro di orientamento alla scelta degli insegnamenti opzionali, rivolto agli studenti del primo anno.

Viste le numerose opportunità di studio all'estero, il CdS si caratterizza per un'elevata flessibilità in merito alla composizione del piano di studi del singolo studente, al fine di renderlo compatibile con lo svolgimento di periodi di studio all'estero. Nell'organizzazione del proprio percorso, lo studente ha inoltre ampia autonomia nella scelta delle attività integrative curriculari, dello stage e della tematica da affrontare nella tesi.

Nell'ambito dei singoli insegnamenti e attività formative sono inoltre stimulate modalità di apprendimento autonome, che prevedono l'applicazione critica degli argomenti oggetto di studio, attraverso dibattiti e discussioni in aula, lavori di gruppo e confronto tra studenti e docenti. Infatti, il ricorso in numerosi insegnamenti ad attività diverse dalle lezioni frontali (come lavori di gruppo, assignment e progetti individuali) stimola gli studenti a cimentarsi con modalità di apprendimento autonome, che prevedono l'applicazione critica e ragionata di nozioni e concetti teorici trasmessi durante le lezioni.

Per quanto riguarda la guida e il sostegno assicurati agli studenti durante il loro percorso, si fa riferimento a quanto riportato nei sottoquadri B5 della SUA (orientamento in itinere, assistenza per stage, altre iniziative) e al supporto fornito dal personale amministrativo delle varie unità organizzative delle Direzioni Students Outreach&Support, Employer Relations&Career Services, International Relations e Academic Services (dall'ammissione fino all'inserimento nel mondo del lavoro).

Con riferimento ai Tutor Didattici, l'Università ha scelto di adottare un modello per cui diverse figure di riferimento altamente specializzate supportano gli studenti nel corso dei loro studi e sulla base di specifiche tematiche. Per questioni invece legate al piano di studi, gli studenti possono rivolgersi la Direttrice del Corso di Studi, al suo Assistente e alla Segreteria del Direttore.

L'adeguatezza del sostegno agli studenti da parte dei docenti emerge anche dall'elevato livello di soddisfazione sulla disponibilità del docente per chiarimenti e spiegazioni (punteggio pari a 8,35 – in una scala da 1 a 10 - domanda n.11 questionario valutazione didattica, **AII.2**).

**D.CDS.2.3.2** Il CdS è progettato ed erogato in modo da incentivare gli studenti ad assumere un ruolo attivo nei processi di apprendimento, contribuendo – con il ricorso a metodi didattici e di valutazione differenziati e per buona parte basati sull'interazione e il coinvolgimento diretto (attraverso lavori di gruppo, discussioni di casi, simulazioni, progetti e altri "compiti" da svolgere, etc.) – a stimolarne la motivazione, la capacità di pensiero critico, la curiosità, l'autonomia organizzativa e lo spirito d'iniziativa. Al riguardo, il

96,9% degli studenti di Marketing Management partecipanti all'indagine sull'esperienza universitaria 2022-23 reputa che le attività didattiche sono strutturate in modo attivo (domanda 3 indagine esperienza universitaria 2022-23, **AII.3**).

Le attività curriculari e di supporto agli studenti sono caratterizzate da strumenti didattici flessibili, che tengono conto delle diverse esigenze di specifici gruppi di studenti. Per esempio, all'interno degli insegnamenti Marketing Management si differenziano i metodi didattici e le corrispondenti modalità di verifica per studenti frequentanti e non frequentanti.

**D.CDS.2.3.3 e D.CDS.2.3.4** L'Università Bocconi è attenta alle esigenze degli studenti che si trovano in situazioni di difficoltà ed offre servizi di supporto volti a garantire un contesto inclusivo sia nei processi di apprendimento sia nelle attività del campus, nonché un adeguato svolgimento del percorso universitario, in modo da valorizzare il potenziale in termini di competenze, capacità ed abilità.

Un simile approccio trae fondamento dall'impegno dell'Ateneo ad assicurare un sostegno continuo allo studente durante il percorso universitario, finalizzato al superamento di difficoltà di varia natura incontrate durante gli studi, alla costruzione del bagaglio personale di esperienze, curriculari ed extracurriculari, e ad un efficace accompagnamento fino al momento dell'inserimento nel mondo del lavoro.

Per situazioni di difficoltà si intende la presenza di condizioni di varia natura e origine, che includono:

1. Studenti con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA);
2. Studenti con disagio psicologico;
3. Studenti con difficoltà economiche;
4. Studenti fuori sede;
5. Studenti internazionali;
6. Studenti con problemi di frequenza;
7. Studenti in grave ritardo negli studi (casi percentualmente molto contenuti);
8. *Forced migrants* (studenti rifugiati o fuggiti da zone di conflitto) e *first generation students*;
9. Studenti in situazioni di discriminazione o potenziale discriminazione;
10. Studenti in regime detentivo.

Il supporto alle situazioni di difficoltà richiede l'intervento coordinato di molteplici interlocutori – con l'indirizzo della Dean for Diversity, Inclusion & Sustainability - lungo tutto il percorso dello studente.

Tra questi, un ruolo particolarmente importante è svolto da **Academic Specific Needs** (Direzione Academic Services) quale punto di riferimento per gli aspetti didattici, **Campus Life** (Direzione Students Outreach&Support) con particolare riferimento al disagio psicologico, **Inclusion Service** (Direzione Students Outreach&Support) quale referente che presidia attività e policies per l'accessibilità fisica e digitale, il contrasto a tutte le discriminazioni, l'implementazione di programmi di inclusione.

Nella SUA CdS Quadro B5.6 Eventuali altre iniziative sono dettagliate le diverse tipologie di iniziative a supporto per gli studenti in situazioni di difficoltà. Le iniziative vengono altresì pubblicate nella pagina "[supporto e accesso](#)" del sito web d'Ateneo.

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

- L'organizzazione didattica del CdS MM crea solidi presupposti per l'autonomia dello studente e l'acquisizione delle competenze contemplando un ampio portafoglio di iniziative (seminari, workshop ecc.) e prevedendo una concreta flessibilità del percorso formativo; prevede, inoltre, guida e sostegno adeguati da parte dei docenti e di numerosi tutor.
- Le attività curriculari e di supporto utilizzano un efficace e variegato panel di metodi e strumenti didattici flessibili, modulati sulle specifiche esigenze delle diverse tipologie di studenti.
- Sono presenti molteplici iniziative dedicate agli studenti con esigenze specifiche assicurate da numerose unità organizzative coordinate tra loro, quali la Dean for Diversity, Inclusion & Sustainability (con funzione di indirizzo), la Academic Specific Needs (Direzione Academic Services) quale punto di riferimento per gli aspetti didattici, il Campus Life (Direzione Students Outreach&Support) con particolare riferimento al disagio psicologico, l'Inclusion Service (Direzione Students Outreach&Support) quale referente che presidia attività e policies per l'accessibilità fisica e digitale, il contrasto a tutte le discriminazioni, l'implementazione di programmi di inclusione.
- Tramite un ampio e coordinato coacervo di servizi centralizzati a livello di Ateneo, basati anche su tecnologie avanzate, il CdS favorisce l'accessibilità di tutti gli studenti, in particolare quelli con disabilità, con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) e

con bisogni educativi speciali (BES), alle strutture e ai materiali didattici.

#### Aree di miglioramento:

Nulla da rilevare.

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

#### Documenti chiave

- **Titolo:**All.1 Calendario Accademico (a.a. 2024-25)

**Descrizione:**Nel documento è riportato il calendario accademico della Graduate School 2024-25 deliberato dal Consiglio Accademico del 19 marzo 2024. Al suo interno sono specificate le date di avvio e conclusione delle lezioni, delle sessioni di esame e delle lauree ed approvato dal Consiglio Accademico nel mese di marzo dell'anno accademico precedente a quello di riferimento.

**Dettagli:**Per il D.CDS.2.3.1, si veda l'intero documento.

**File:**All. 1\_D.CDS.2.3\_Calendario Accademico\_24-25.pdf

---

- **Titolo:**All.2 - Risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti sulla didattica (a.a. 2023-24)

**Descrizione:**Il presente report ha l'obiettivo di fornire una panoramica dettagliata sulla valutazione didattica relativa al singolo corso di studi. Attraverso l'analisi delle esperienze degli studenti (frequentanti e non frequentanti), il documento intende mettere in luce i punti di forza e le aree di miglioramento del programma, offrendo spunti utili per ottimizzare l'offerta formativa e il coinvolgimento degli studenti. Il report è redatto dal Quality Assurance&Accreditation (QA&A) Office nel mese di settembre 2024.

**Dettagli:**Per il D.CDS.2.3.1, si veda l'intero documento.

**File:**All. 2\_D.CDS.2.3\_Valutazione\_didattica\_2023-24.pdf

---

- **Titolo:**All.3 - Risultati della valutazione sull'esperienza universitaria dei laureandi (a.a. 2022-23)

**Descrizione:**Il presente documento riporta le elaborazioni statistiche relative all'indagine sulle percezioni degli studenti che completano il percorso di studi, in merito all'esperienza curriculare ed extra-curriculare svolta. Lo scopo di questa rilevazione è acquisire informazioni utili a verificare la qualità e l'efficacia dei percorsi formativi, nonché dei principali servizi offerti dall'Università e di individuare possibili spunti di miglioramento. Il report è redatto dal QA&A Office nel maggio 2024.

**Dettagli:** Per il D.CDS.2.3.2, si veda a pagina 4 il par. "Study Experience: 3) Do you think that teaching activities in the MSc program were structured in an active manner (frequent use of teamwork, case studies, assignments, etc.)?".

**File:**All. 3\_D.CDS.2.3\_Valutazione\_esperienza\_universitaria\_2022-23.pdf

---

## **D.CDS.2.4) Internazionalizzazione della didattica**

**D.CDS.2.4.1** Il CdS promuove il potenziamento della mobilità degli studenti, anche tramite iniziative a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero.

**D.CDS.2.4.2** Con particolare riguardo ai Corsi di Studio internazionali, il CdS cura la dimensione internazionale della didattica, favorendo la presenza di docenti e/o studenti stranieri e/o prevedendo rilascio di titoli doppi, multipli o congiunti in convenzione con Atenei stranieri.

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

### **Autovalutazione:**

**D.CDS.2.4.1** L'Università offre, a livello generale per tutti i Corsi di Laurea Magistrale, diverse iniziative ed opportunità a sostegno della mobilità internazionale degli studenti e per favorire lo svolgimento di periodi di studio e tirocinio all'estero.

Per quanto riguarda i periodi di studio all'estero, nell'ambito del Programma Scambi – che include il Programma Erasmus – per gli studenti graduate sono attivi accordi bilaterali con oltre 200 università in oltre 40 Paesi nei 5 continenti, per un totale di oltre 650 opportunità per l'a.a. 2024-25.

Gli studenti selezionati hanno la possibilità di frequentare nelle università partner insegnamenti, che possono poi essere riconosciuti in Bocconi. Gli accordi si basano sul criterio di reciprocità e permettono agli studenti di entrambe le istituzioni di effettuare un periodo di studio, godendo dell'esenzione del pagamento delle fee presso l'ateneo straniero.

Lo studente sostiene, invece, le spese di viaggio, vitto e alloggio.

Coloro che sono interessati a frequentare un semestre all'estero al di fuori del Programma Scambi, possono invece iscriversi presso alcune università estere in qualità di Free-Mover Semester (Fee-paying Visiting Students o Independent Students).

Complessivamente, oltre 2.500 studenti all'anno iscritti ai percorsi triennali, magistrali e a ciclo unico effettuano un'esperienza di studio all'estero, nell'ambito di programmi lunghi (Scambi e Doppie Lauree) o nell'alveo delle attività più brevi offerte, ad esempio, dai network internazionali di cui l'Ateneo fa parte (seminari, corsi congiunti, competizioni a squadre multi-ateneo, etc.).

Bocconi ha aderito al progetto European Universities promosso dalla Commissione europea a partire dal primo bando nel 2018.

L'Ateneo è inoltre parte di CIVICA (The European University of Social Sciences), consorzio selezionato dalla Commissione Europea come progetto pilota nel 2019 e riconfermato per la fase di roll-out nel 2022. CIVICA riunisce dieci università leader in Europa nel campo delle scienze sociali e una comunità di 72.000 studenti e 13.000 docenti; l'alleanza si pone l'obiettivo di stabilire forme più profonde e sostenibili di cooperazione istituzionale tra i suoi membri e di offrire ai propri studenti nuove e più ampie opportunità formative a livello europeo.

In aggiunta all'ampio paniere di opportunità di scambi internazionali, al corso di studi in Marketing Management sono dedicati 7 accordi di Double Degree, che consentono a 19 studenti di conseguire sia il titolo italiano rilasciato da Bocconi sia il titolo graduate dell'università partner frequentando un anno presso l'università madre e un anno in quella partner. In particolare, il numero di studenti è così articolato:

- 13 in Europa: ESADE Business School, Barcelona, Spain; Vienna University of Economics and Business (WU), Vienna, Austria; Universidade Catolica Portuguesa (UCP), Lisbon, Portugal; NHH Norwegian School of Economics, Bergen, Norway; Universität Mannheim, Mannheim, Germany;
- 3 in Canada: Queen's School of Business, Kingston, Ontario;
- 3 in Australia: University of Melbourne, Melbourne, Victoria.

L'offerta aggiornata delle opportunità di studio all'estero è disponibile nella pagina "[Study Abroad Programs](#)" del CdS.

Con riferimento ai tirocini all'estero, l'Università offre occasioni di incontro con gli employer, on-campus e off-campus, e opportunità riservate ai propri studenti tramite gli strumenti e le iniziative già richiamate a proposito degli interventi di introduzione e accompagnamento al lavoro.

Il CdS accoglie studenti sia italiani che internazionali e sono previste campagne ad hoc di orientamento e promozione all'estero.

**D.CDS.2.4.2** La connotazione internazionale dei Corsi di Laurea Magistrali Bocconi è determinata dalla presenza di numerosi studenti internazionali e da un ampio paniere di opportunità di studio all'estero, offerte a tutti gli studenti.

Tali opportunità vengono promosse tra gli studenti Bocconi attraverso la pagina "[Mobilità Internazionale](#)" del sito web d'Ateneo e con attività di promozione mirata in presenza, a distanza, sincrone e asincrone, e sono riportate nell'ambito delle Schede SUA-CdS dei singoli corsi di studio.

La partecipazione ai programmi internazionali è inoltre favorita da processi strutturati di candidatura e selezione dei partecipanti, di scambio delle candidature con le Università Partner, di riconoscimento degli esami sostenuti all'estero nella carriera degli studenti

Bocconi e di emissione di *transcript* per gli studenti delle Scuole Partner.

La struttura amministrativa dedicata – composta da circa 30 persone – assiste gli studenti, gestisce i processi legati alla mobilità in entrata e in uscita, sviluppa le relazioni con le Università partner o potenziali, monitora annualmente i flussi afferenti a tutti i programmi di mobilità e valuta elementi quali il bilanciamento e la soddisfazione degli studenti, rimodulando l'offerta per l'anno successivo.

L'insieme delle opportunità offerte dal CdS sono colte con interesse da parte degli studenti di Marketing Management: i dati relativi alla partecipazione alle iniziative di studio all'estero, misurata, ad esempio, dall'indicatore *iC11 - percentuale di laureati entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero*, mostrano, infatti, che tale partecipazione è sempre stata piuttosto alta (eccezione fatta per il 2021, dove mostra una repentina flessione rispetto all'anno precedente passando dal 43,6% al 19% a causa della situazione pandemica globale). Negli anni successivi tale percentuale risale e nel 2023 è pari al 34,3%, valore più elevato rispetto ai CdS offerti nella stessa area geografica e in Italia (**All.1**).

L'adesione degli studenti MM a iniziative legate all'internazionalizzazione viene particolarmente caldeggiata dalla Direzione del CdS, sia durante gli Open Day, sia durante il Welcome Day, e gli studenti MM aderiscono con entusiasmo alle numerose proposte offerte.

La connotazione internazionale del programma è favorita anche dal potenziamento della faculty internazionale, reso possibile dall'inclusione di nuovi docenti reclutati nell'ambito della strategia di crescita delle risorse del Dipartimento di Marketing. Questi docenti hanno collaborato con i docenti già membri dell'organico della Bocconi e hanno con questi ultimi contribuito non solo ad apportare innovazioni rilevanti nel CdS, arricchendone i contenuti analitico-quantitativi, ma anche ad accrescere il profilo della Faculty dal punto di vista della ricerca scientifica.

Tutto questo ha permesso di rendere il programma più attrattivo, non solo nel mercato nazionale, ma anche in quello internazionale.

Un indicatore forte dell'attrattività del CdS è il posizionamento elevato di Bocconi nel QS Ranking per il subject «Marketing», che vede Bocconi crescere nel ranking e occupare attualmente il quarto posto in Europa e il settimo posto nella classifica mondiale. Un ruolo chiave nel determinare questo posizionamento è esercitato da due indicatori che concorrono alla definizione del posizionamento complessivo di Bocconi in termini di qualità delle risorse e qualità del prodotto: «*Academic reputation*» (88,9) e «*Employer reputation*» (84,7), riconducibili rispettivamente al profilo scientifico della Faculty e alla qualità dell'offerta formativa.

La maggiore attrattività di Marketing Management sul mercato internazionale sta portando i suoi frutti anche in termini di aumento del bacino di studenti stranieri del CdS: gli studenti stranieri iscritti al CdS sono passati dal 9,1% (2018-19) al 23% (2024-25). Considerando solo le classi internazionali (indicatore più rilevante, dal momento che il CdS MM è erogato su una classe in italiano e su due classi in inglese), la percentuale sale dal 24,2% al 34%.

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

- Il CdS LM 77 MM promuove efficacemente - sia tramite iniziative specifiche del CdS sia tramite iniziative centralizzate a livello di Ateneo - il potenziamento della mobilità degli studenti, tramite un ampio ventaglio di iniziative a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero.
- Il CdS pone rilevante cura alla dimensione internazionale della didattica, garantendo, tra l'altro, un ampio e consolidato paniere di titoli doppi.

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

Nulla da rilevare.

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

#### **Buona Prassi:**

Il CdS in Marketing Management si distingue per una solida strategia di internazionalizzazione, testimoniata da sette accordi di Double Degree, una faculty sempre più internazionale e un significativo aumento della presenza di studenti stranieri, passati dal 9,1% al 23% in cinque anni.

#### **Documenti chiave**

- **Titolo:**All.1 - Scheda di Monitoraggio Annuale (SMA) - Marketing Management 2024

**Descrizione:**La SMA è predisposta dal Gruppo di Riesame del CdS ed è stata approvata dal Comitato MM in data 30 ottobre 2024. Il documento contiene l'insieme degli indicatori calcolati dall'ANVUR (i cui valori sono aggiornati con frequenza trimestrale), preceduti da una scheda anagrafica del CdS. La stesura dei commenti di accompagnamento alla SMA viene

eseguita a cura del Gruppo di Riesame del CdS (che è composto da: il Direttore del CdS, l'assistente (docente) del Direttore, l'addetto alla Segreteria amministrativa del CdS, uno studente rappresentante nel Comitato di CdS, designato direttamente dal Direttore, ed eventualmente uno o più docenti di riferimento dello stesso CdS), sotto la responsabilità del Direttore. La scheda SMA viene poi approvata dal Comitato di CdS nel rispetto delle tempistiche previste all'interno delle [Linee Guida approvate dal PQA in data 29 maggio 2023](#).

**Dettagli:** Per il D.CDS.2.4.2, si veda, in particolare, l'indicatore iC11.

**File:** All. 1\_D.CDS.2.4\_SMA2024.pdf

---

## **D.CDS.2.5) Pianificazione e monitoraggio delle verifiche dell'apprendimento**

**D.CDS.2.5.1** Il CdS attua la pianificazione e il monitoraggio delle verifiche dell'apprendimento e della prova finale.

### **Autovalutazione:**

**D.CDS.2.5.1** La calendarizzazione e l'organizzazione degli insegnamenti e delle prove di esame dei CdS è attuata in modo da agevolare il coordinamento dei contenuti e degli strumenti didattici, l'organizzazione dello studio, la partecipazione attiva e l'apprendimento da parte degli studenti.

All'interno dei programmi degli insegnamenti sono chiaramente definite le modalità di verifica dell'apprendimento. L'intero processo di pianificazione, stesura, aggiornamento e verifica dei programmi degli insegnamenti è regolato da una specifica procedura (e linee guida) elaborata dal Presidio di Qualità (**AII.1**). In particolare, tale procedura ha lo scopo di descrivere le modalità definite dall'Università Bocconi e le relative responsabilità per una corretta stesura dei programmi degli insegnamenti impartiti nei Corsi di Studio offerti dall'Ateneo, in modo da assicurare che questi ultimi contengano informazioni chiare ed esaustive sulle attività formative svolte e consentano agli studenti di comprendere agevolmente quali sono le conoscenze e le abilità che esse prevedono di far acquisire, quelle che devono essere già acquisite per poter affrontare in modo appropriato ogni insegnamento, nonché il metodo didattico utilizzato nell'ambito di ciascuno di essi e le modalità di verifica dei risultati di apprendimento.

Il processo è presidiato da diversi attori (docenti responsabili dei singoli insegnamenti, docenti delegati dei Dipartimenti, "facilitatori" dei Dipartimenti, Direttori dei Dipartimenti, Direttori di CdS, Ufficio Academic Communication & Services, Ufficio Quality Assurance&Accreditation) che intervengono nelle varie fasi attenendosi ad una procedura ormai codificata da alcuni anni, che assicura una descrizione chiara ed esaustiva delle varie sezioni di cui si articolano i programmi, con particolare riferimento alle modalità di verifica.

Come già descritto al PdA D.CDS.2.3.1, ogni anno gli Organi Accademici, in sede di programmazione annuale della didattica approvano i calendari delle sessioni dedicate all'accertamento delle conoscenze e delle capacità di applicazione delle conoscenze previste al termine di ciascun insegnamento, assicurando lo svolgimento di almeno una sessione al termine di ogni periodo di attività didattica (**AII.2**). I calendari delle sessioni dedicate all'accertamento delle singole attività formative sono pubblicati nella pagina "[Esami di Profitto](#)" del sito web d'Ateneo.

Le modalità di accertamento sono comunque sempre strutturate in modo che, da un lato, sia possibile riconoscere il contributo personale dello studente e, dall'altro, sia possibile assicurare imparzialità nella valutazione.

Nelle attività formative multi-classe dello stesso insegnamento, gli esami sono predisposti e svolti con modalità uniformi. L'accertamento delle conoscenze e delle capacità di applicazione di tali conoscenze prevede valutazione in itinere (possibile per i soli frequentanti) e/o valutazione finale (per i non frequentanti e per i frequentanti).

Le modalità di accertamento specifiche sono esplicitate sia nel programma generale della singola attività formativa (programma sintetico pubblicato in internet) sia nel programma d'aula (programma dettagliato lezione per lezione).

In termini generali, l'accertamento in itinere prevede più momenti di valutazione ed eventualmente più modalità, quali (a seconda dell'attività formativa e secondo proporzioni indicate nel programma), prove scritte parziali, prove orali, valutazione della partecipazione attiva in aula dello studente e valutazione di assignment individuali e/o di gruppo assegnati dal docente durante le settimane di lezione (assignment che possono prevedere solo un output scritto o anche una presentazione orale). L'accertamento finale, al termine di ciascun insegnamento, prevede invece un unico momento di valutazione in forma scritta e/o orale. La modalità di determinazione del voto finale è esplicitata nel programma d'aula.

Il CdS ha definito in modo chiaro e trasparente lo svolgimento delle **verifiche intermedie** (prove in itinere di verifica della preparazione svolte durante lo svolgimento delle lezioni) e finali (al termine di ciascun insegnamento), oltre che della prova finale (tesi di laurea) a chiusura del percorso, le cui caratteristiche e modalità sono descritte dettagliatamente nella Scheda SUA (Quadro A5.b) e nel Regolamento didattico dei Corsi di laurea magistrale (**AII.3**), pubblicato sul sito web nella pagina "[Disciplina area della didattica](#)".

Per quanto riguarda il monitoraggio, la Commissione Paritetica Docenti-Studenti (CPDS), esamina le descrizioni riportate nei programmi degli insegnamenti ed esprime il proprio parere (riportato all'interno della relazione annuale di rispettiva competenza) non solo sugli aspetti formali di chiarezza e completezza delle informazioni riportate, ma anche su quello sostanziale dell'adeguatezza dei metodi di accertamento dell'apprendimento previsti in relazione ai risultati di apprendimento attesi (**AII.4** Relazione CPDS). Le indicazioni e le proposte di adeguamento suggerite dalla CPDS sono prese in carico dal Direttore di Corso di Studio che, a seconda dell'importanza degli aspetti segnalati, può chiedere direttamente ai docenti degli insegnamenti interessati di intervenire per accogliere i suggerimenti di miglioramento forniti dalla CPDS 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.

I docenti dei singoli insegnamenti generalmente dedicano la prima lezione ad introdurre i contenuti dell'insegnamento, le modalità didattiche e le modalità d'esame previste per gli studenti frequentanti e non frequentanti.

Le azioni di controllo e verifica svolte negli ultimi anni dalla CPDS hanno dato come esito il riconoscimento, per gli insegnamenti di Marketing Management, del continuo affinamento negli anni del processo di compilazione dei programmi, della sempre più chiara esplicitazione dei risultati di apprendimento attesi e delle relative modalità di valutazione. In seguito a questo percorso di progressivo miglioramento, la CPDS riconosce ora che le descrizioni dei contenuti del programma e delle modalità d'esame di ciascun

insegnamento sono chiare e adeguate.

La Direttrice del CdS esegue un'attività di controllo sullo svolgimento delle verifiche intermedie e finali degli insegnamenti obbligatori. In particolare, rileva e monitora l'andamento delle verifiche di apprendimento durante le riunioni del Comitato di Marketing Management, interpellando i rappresentanti degli studenti. Qualora emergessero delle criticità, segnalate dai rappresentanti degli studenti anche al di fuori dei comitati, la Direttrice contatta tempestivamente e singolarmente i responsabili e il docente della classe per risolvere la situazione. Il CdS in particolare verifica che le prove d'esame siano adeguatamente distanziate in termini temporali e che le scadenze degli assignment dei vari corsi, che tendono ad accumularsi alla fine del semestre, siano il più possibile distanziate.

La prova finale a chiusura del percorso di studi, per il conseguimento della laurea magistrale, consiste nella presentazione e discussione, dinanzi ad un'apposita commissione, di una tesi. La tesi qualifica in modo significativo il percorso formativo ed è il risultato di un lavoro realizzato in modo originale dallo studente, sotto la guida di un docente relatore, su un tema riconducibile alle discipline che caratterizzano il curriculum del laureando. La tesi può trarre spunto da un'esperienza di lavoro (stage) o di studio in Italia o all'estero. Nella tesi lo studente deve dimostrare padronanza delle basi metodologiche degli ambiti disciplinari rilevanti e deve approfondire un argomento specifico sviluppando, in modo originale, aspetti teorici o aspetti applicativi e di natura empirica. Il calendario delle sessioni di laurea è disponibile nella pagina "[Calendario sessioni di laurea](#)" del sito web d'Ateneo.

Dagli esiti dell'indagine sull'esperienza universitaria dei laureandi di Marketing Management, emerge una elevata soddisfazione per l'integrazione tra gli insegnamenti previsti dal piano studi (90% di risposte positive su scala da 1 a 10 – domanda n°4) ed il carico di lavoro degli insegnamenti è ritenuto adeguato rispetto alla durata del corso (89,8% di risposte positive su scala da 1 a 10 – domanda n°6). Inoltre, i laureandi apprezzano l'attività di coordinamento e raccordo svolta dal Direttore (90,2% di risposte positive su scala da 1 a 10 – domanda n°7, **AII.5**).

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

- Accurata, omogenea ed esaustiva compilazione dei programmi degli insegnamenti da parte del corpo docente, con particolare riferimento alla definizione dei Risultati di Apprendimento Attesi (RAA) e alle relative modalità di valutazione, le quali risultano definite in modo chiaro e comunicate in modo trasparente.
- Sistematica pianificazione delle prove finali e delle verifiche di apprendimento, comunicata in modo accurato, chiaro e agevolmente fruibile dallo studente.

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

Nulla da rilevare.

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

#### **Buona Prassi:**

Il CdS adotta buone prassi nella chiarezza e trasparenza dell'offerta formativa, grazie a una compilazione accurata e omogenea dei programmi da parte dei docenti — con particolare attenzione ai Risultati di Apprendimento Attesi e alle modalità di valutazione — e a un sistema efficace di pianificazione e comunicazione delle prove di verifica e finali, facilmente accessibile agli studenti.

#### **Documenti chiave**

- **Titolo:**All.1 - Procedura e Linee Guida per la stesura, l'aggiornamento e la verifica dei programmi degli insegnamenti  
**Descrizione:**Il documento contiene: il documento, approvato dal Presidio di Qualità in data 19 luglio 2023, illustra le modalità, definite dal Presidio di Qualità, attraverso cui le schede degli insegnamenti (internamente denominate "programmi") devono essere compilati e verificati, nei loro contenuti, prima di essere pubblicati nell'apposita sezione del sito web dell'Università.  
**Dettagli:**Per il D.CDS.2.5.1 si vedano interi documenti.  
**File:**All. 1\_D.CDS.2.5\_Procedura e linee guida per programmi ins.pdf
- **Titolo:**All.2 Calendario Accademico (a.a. 2024-25)  
**Descrizione:**Documento all'interno del quale sono specificate le date di avvio e conclusione delle lezioni, delle sessioni di esame e delle lauree, ed approvato dal Consiglio Accademico nel mese di marzo dell'anno accademico precedente a quello di riferimento. Per il Calendario dell'a.a. 2024-25, l'approvazione da parte del CA è intervenuta in data 19 marzo 2024.  
**Dettagli:**Per il D.CDS.2.5.1, si veda l'intero documento.



**File:**All. 2\_D.CDS.2.5\_Calendario Accademico\_24-25.pdf

---

- **Titolo:**All.3 - Regolamento dei Corsi di laurea magistrale

**Descrizione:**Emanato con D.R. n. 67 del 19.07.2024. Redatto ai sensi del Regolamento didattico di ateneo, si applica ai corsi di laurea dell'Università Bocconi appartenenti alle classi LM-16, LM-18, LM-56, LM 62, LM-76, LM-77, LM 82 e LM 91 e accreditati ai sensi della normativa vigente, afferiscono alla Scuola Graduate Bocconi.

**Dettagli:**Per il D.CDS.2.5.1, si vedano gli artt. 25, 26, 27, 28.

**File:**All. 3\_D.CDS.2.5\_Regolamento Bienni 24-25.pdf

---

- **Titolo:**All.4 - Relazione annuale CPDS MM (ed. 2023 e 2024)

**Descrizione:**La Relazione Annuale è il documento in cui ogni CPDS riepiloga, per ciascun CdS che fa riferimento ad essa, gli esiti delle attività di analisi e approfondimento condotte nel corso dell'anno nei vari ambiti di attenzione assegnati dall'Università. Il format di relazione adottato da Bocconi si articola in sei sezioni, così come previsto dallo schema di relazione suggerito dall'ANVUR. Per il CdS Marketing Management, la Relazione annuale 2023 e 2024 sono state redatte entro le scadenze previste da ANVUR e caricate sul portale ANVUR rispettivamente entro la scadenza del 31 gennaio 2024 e del 31 gennaio 2025.

**Dettagli:**Per il D.CDS.2.5.1, si veda Quadro C "Analisi e proposte sulla validità dei metodi di accertamento delle conoscenze delle conoscenze e competenze acquisite dagli studenti in relazione ai risultati di apprendimento attesi".

**File:**All. 4\_D.CDS.2.5\_CPDS 2023-24\_MM.pdf

---

- **Titolo:**All.5 - Risultati dell'indagine sulla soddisfazione dei laureandi (a.a. 2023-24)

**Descrizione:**Il presente documento riporta le elaborazioni statistiche relative all'indagine sulle percezioni degli studenti che completano il percorso di studi, in merito all'esperienza curriculare ed extra-curriculare svolta. Lo scopo di questa rilevazione è acquisire informazioni utili a verificare la qualità e l'efficacia dei percorsi formativi, nonché dei principali servizi offerti dall'Università e di individuare possibili spunti di miglioramento. Il report è elaborato dal QA&A Office nel maggio 2024.

**Dettagli:**Per il D.CDS.2.5.1, si veda sezione "Study experience", domande 4, 6 e 7.

**File:**All. 5\_D.CDS.2.5\_Valutazione esperienza universitaria\_2022-23.pdf

---

**D.CDS.2.6) Interazione didattica e valutazione formativa nei CdS integralmente o prevalentemente a distanza**

**D.CDS.2.6.1** Il CdS dispone di linee guida o indicazioni sulle modalità di gestione dell'interazione didattica e sul coinvolgimento di docenti e tutor nella valutazione intermedia e finale. Le linee guida e le indicazioni risultano effettivamente rispettate.

**D.CDS.2.6.2** Il CdS ha indicato le tecnologie/metodologie sostitutive dell'"apprendimento in situazione", che risultano adeguate a sostituire il rapporto in presenza.

**Autovalutazione:**

**D.CDS.2.6.1** Non applicabile

**D.CDS.2.6.2** Non applicabile

**Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV):** Non applicabile

## D.CDS.3) La gestione delle risorse nel CdS

### D.CDS.3.1) Dotazione e qualificazione del personale docente e dei tutor

**D.CDS.3.1.1** I docenti e le figure specialistiche sono adeguati, per numero e qualificazione, a sostenere le esigenze didattiche (contenuti e organizzazione anche delle attività formative professionalizzanti e dei tirocini) del CdS, tenuto conto sia dei contenuti culturali e scientifici che dell'organizzazione didattica e delle modalità di erogazione.

Se la numerosità è inferiore al valore di riferimento, il CdS comunica al Dipartimento/Ateneo le carenze riscontrate, sollecitando l'applicazione di correttivi.

**D.CDS.3.1.2** I tutor sono adeguati, per numero, qualificazione e formazione, tipologia di attività a sostenere le esigenze didattiche (contenuti e organizzazione) del CdS, tenuto conto dei contenuti culturali e scientifici, delle modalità di erogazione e dell'organizzazione didattica.

Se la numerosità è inferiore al valore di riferimento, il CdS comunica al Dipartimento/Ateneo le carenze riscontrate, sollecitando l'applicazione di correttivi.

**D.CDS.3.1.3** Nell'assegnazione degli insegnamenti, viene valorizzato il legame fra le competenze scientifiche dei docenti e gli obiettivi formativi degli insegnamenti.

**D.CDS.3.1.4** Per i CdS integralmente o prevalentemente a distanza sono precisati il numero, la tipologia e le competenze dei tutor e sono definite modalità di selezione coerenti con i profili indicati.

**D.CDS.3.1.5** Il CdS promuove, incentiva e monitora la partecipazione di docenti e/o tutor a iniziative di formazione, crescita e aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche a supporto della qualità e dell'innovazione, anche tecnologica, delle attività formative svolte in presenza e a distanza, nel rispetto delle diversità disciplinari.

[Questo aspetto da considerare serve anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede B.1.1.4].

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

#### Autovalutazione:

**D.CDS.3.1.1** La scelta dei docenti responsabili degli insegnamenti obbligatori impartiti nel CdS (**AII.1**) avviene sulla base di una consultazione con i direttori di Dipartimento, finalizzata ad individuare le risorse che, per attività di ricerca e attività didattica già svolta, soddisfano al meglio le esigenze del percorso formativo.

I docenti di riferimento di MM, pari a 15, soddisfano dal punto di vista numerico e qualitativo i requisiti di accreditamento annuale previsti dalle indicazioni ministeriali. Non sono previsti piani di raggiungimento per il CdS.

L'Ateneo ha una composizione internazionale della Faculty, il cui modello rappresenta uno standard avanzato, comparabile con le migliori pratiche delle università e business school estere.

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

Per questi motivi, gli indicatori iC05 (*Rapporto studenti regolari/docenti*) e iC19 (*Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata*) non sono pienamente rappresentativi della composizione internazionale della Faculty Bocconi.

Come anche richiamato all'interno della SMA (**AII.2**) l'indicatore iC05 nel 2023 è pari a 18,9 in calo (e quindi migliore) rispetto all'anno precedente. Allo stesso modo, l'indicatore **iC19**, è pari al 45% nel 2023. Entrambi gli indicatori, come sopra richiamato, sono influenzati dall'esclusione negli indicatori ministeriali di alcune figure della Core Faculty Bocconi come i Lecturer e gli Assistant Professor, che hanno contratti di lavoro a tempo indeterminato e una specifica ed elevata qualificazione scientifico-didattica. Considerando la Core Faculty Bocconi, l'indicatore iC19 nel 2024-25 raggiunge il 66.2%, risultando in linea con i benchmark esterni.

Per l'indicatore iC08, che misura la percentuale di docenti di ruolo appartenenti a SSD caratterizzanti per il CdS, il valore è costantemente pari al 100%, dimostrando l'elevata coerenza e solidità del corpo docente rispetto agli obiettivi formativi del CdS.

Anche i rapporti tra studenti e docenti (iC27 e iC28) confermano l'efficacia dell'organizzazione didattica. Sebbene i valori siano influenzati dalla distribuzione delle ore tra insegnamenti obbligatori e opzionali, i risultati sono molto positivi. Nell'ultimo anno di rilevazione:

- L'iC27 è pari a 23, un valore migliore rispetto agli anni precedenti e alla media di ateneo (25,8) e al di sotto dei benchmark esterni.
- L'iC28, con un valore pari a 15, è anch'esso migliore rispetto agli anni precedenti e alla media di ateneo (26,6), ampiamente migliore anche rispetto ai benchmark esterni.

Il reclutamento della Faculty 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:

- Con riferimento al reclutamento junior, l'Ateneo partecipa regolarmente al “*junior job market*” con le Academy internazionali.
- Per il reclutamento senior, Bocconi rispetta le best practice internazionali e la normativa universitaria, ricorrendo in modo puntuale alle procedure di chiamata diretta con nulla osta MUR.

In generale, il corpo docente dedicato al CdS risulta coerente con gli obiettivi formativi del CdS e proporzionato alle esigenze didattiche che il percorso richiede. Tutti i docenti coinvolti hanno un'esperienza didattica pregressa e sono molto attivi anche in attività di ricerca internazionale. In questo contesto, la partecipazione a conferenze scientifiche e la collaborazione con altri ricercatori consente ai docenti di mantenersi sempre aggiornati sulle tematiche di marketing più rilevanti e di trasferire questa conoscenza all'interno delle lezioni.

Infine, un criterio che sembra utile per monitorare l'adeguatezza del personale docente sono le rilevazioni sulla valutazione della didattica di fine semestre. In particolare, alla domanda “l'attività didattica del docente è soddisfacente”, il CdS ha ottenuto, nell'a.a. 2023-24, un punteggio medio pari a 8,04 (in una scala da 1 a 10, cfr. [Rilevazione delle opinioni sui Corsi di Studio](#)).

**D.CDS.3.1.2** Come anticipato al PdA D.CDS.2.3.1, con riferimento ai Tutor Didattici l'Università adotta un modello per cui diverse figure di riferimento altamente specializzate supportano gli studenti nel corso dei loro studi e sulla base di specifiche tematiche. Per questioni legate al piano di studi, gli studenti possono rivolgersi alla Direttrice del CdS e alla sua Assistente. Inoltre, per molti insegnamenti, in base al numero di iscritti e alla natura della materia, sono previsti dei teaching assistant (docenti junior) che aiutano gli studenti con esercitazioni di gruppo, coordinamento dei lavori di gruppo collegati ai field project, chiarimenti e assistenza in aula.

Per l'a.a. 2024-25 sono stati assegnati al CdS MM 15 teaching assistant (TA), per un totale di 707 ore. I TA sono stati assegnati sul 100% degli insegnamenti obbligatori offerti.

I tutor sono adeguati in termini di numero, qualificazione e formazione. Sono selezionati all'interno del mondo Bocconi (generalmente tra laureati Bocconi, o studenti di dottorato, infatti il 33% dei TA nell'a.a. 2024-25 è costituito da dottorandi Bocconi) e sono assegnati in funzione del numero di crediti dell'insegnamento per cui svolgono l'attività e della complessità dell'attività didattica richiesta.

**D.CDS.3.1.3** Come riportato nel PdA D.CDS.3.1.1., la scelta dei docenti responsabili degli insegnamenti obbligatori impartiti nel CdS (**AII.1**) avviene sulla base di una consultazione con i direttori di Dipartimento, finalizzata ad individuare le risorse che, per attività di ricerca e attività didattica già svolta, soddisfano al meglio le esigenze del percorso formativo.

L'assegnazione degli insegnamenti avviene in due fasi, sotto la supervisione dell'Ufficio Academic Planning&Monitoring (**AII.3**). Gli incarichi sono assegnati avendo cura di valorizzare il merito dei docenti nello svolgimento delle loro attività accademiche e quindi di individuare le risorse che, per attività di ricerca e attività didattica già svolta, soddisfano al meglio le esigenze del percorso formativo. Per quanto attiene all'attività scientifica, rileva la coerenza tra le aree di ricerca del docente e i contenuti dei programmi degli insegnamenti. Circa l'attività didattica, si considera la qualità dell'insegnamento, della gestione degli insegnamenti, dell'innovazione dei materiali e nell'accertamento della preparazione degli studenti.

Il 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 (*Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studio di cui sono docenti di riferimento*). Nell'ultimo triennio il valore di MM risulta essere sempre pari al 100%.

**D.CDS.3.1.4** Non applicabile

**D.CDS.3.1.5** Il CdS si avvale del supporto di un centro per l'innovazione della didattica e dell'apprendimento ([BUILT - Bocconi University Innovations in Learning and Teaching](#)), che favorisce la crescita e l'aggiornamento didattico dei docenti, contribuisce al miglioramento dei processi di insegnamento ed apprendimento ed è responsabile della progettazione, sviluppo e sperimentazione di tecnologie, metodologie e risorse didattiche digitali innovative.

BUILT organizza interventi di formazione sulle tecniche d'insegnamento, rivolti essenzialmente ai docenti neo-assunti, al fine di consentire loro di prepararsi al meglio allo svolgimento della propria azione didattica e di adeguarsi al modello pedagogico adottato dall'Ateneo, e di seminari e workshop specifici di aggiornamento, indirizzati a tutto il corpo docente e aventi ad oggetto tematiche riguardanti, in particolare, l'impiego di tecnologie per l'apprendimento, la gestione di *challenging situation* in aula e l'adozione di metodi innovativi nella progettazione degli insegnamenti.

Le attività di aggiornamento dei docenti (aperte anche ai Teaching Assistant) consistono inoltre in:

- mentoring svolta dal direttore di ciascun Dipartimento (o da docenti senior da questi delegati) nei confronti dei docenti con profilo junior inseriti nel percorso di “tenure”, consistente nell'esercizio di un ruolo di guida e di riferimento per la loro crescita accademica e per la gestione delle eventuali problematiche riguardanti lo svolgimento delle attività didattiche e di ricerca;
- organizzazione da parte dei Dipartimenti di convegni e seminari interni o con esponenti accademici esterni per favorire lo

scambio e la condivisione delle conoscenze e delle ricerche in corso. Tale attività è finanziata dall'Università e dal 2021 gestita dai singoli dipartimenti nell'ambito dell'autonomia loro assegnata;

- seminari di fine sabbatico cui sono tenuti i docenti Bocconi, aperti alla comunità accademica interna.

I docenti afferenti al CdS MM che nell'ultimo biennio hanno partecipato almeno ad una delle iniziative organizzate dal centro BUILT sui metodi e tecniche di insegnamento sono 37. In particolare:

- nel 2023, 19 docenti hanno partecipato ai seminari "New educational models", 1 al PhD BEAT, 1 al supporto metodologico one-to-one, 2 ai seminari "Digital Contents", 1 ai seminari "Assess Knowledge", 1 ai seminari "Boost Collaboration", 1 alla formazione Ed-Tech Tools, 1 al training sul supporto esami.
- nel 2024, 9 docenti hanno partecipato all'iniziativa "Diversity&Inclusion in Teaching" e 1 al supporto metodologico one-to-one.

I docenti responsabili degli insegnamenti del CdS svolgono anche un'attività di condivisione di metodi e materiali per la didattica nelle riunioni di coordinamento e nelle comunicazioni agli altri docenti impegnati nella didattica degli insegnamenti di cui sono responsabili.

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

- I docenti di riferimento del CdS LM-77 MM, pari a 15, soddisfano dal punto di vista numerico e qualitativo i requisiti di accreditamento annuale previsti dalle indicazioni ministeriali. Non sono previsti piani di raggiungimento per il CdS.
- Buona varietà dei profili dei tutor: l'Ateneo contempla molteplici profili di tutor assegnati agli studenti anche in funzione del percorso di studi prescelto. I tutor sono selezionati all'interno del l'Ateneo, prevalentemente tra laureati Bocconi, o studenti di dottorato e sono assegnati in funzione del numero di crediti dell'insegnamento per cui svolgono l'attività e della complessità dell'attività didattica richiesta.
- Gli incarichi sono assegnati avendo cura di valorizzare il merito dei docenti nello svolgimento delle loro attività accademiche e quindi di individuare le risorse che, per attività di ricerca e attività didattica già svolta, soddisfano al meglio le esigenze del percorso formativo. Per quanto attiene all'attività scientifica, rileva la coerenza tra le aree di ricerca del docente e i contenuti dei programmi degli insegnamenti. Circa l'attività didattica, si considera la qualità dell'insegnamento, della gestione degli insegnamenti, dell'innovazione dei materiali e nell'accertamento della preparazione degli studenti.
- Il 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 (*Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studio di cui sono docenti di riferimento*): nell'ultimo triennio il valore del CdS in MM risulta essere sempre pari al 100%.
- Il CdS promuove, incentiva e monitora la partecipazione di docenti e/o tutor a molteplici e meritorie iniziative di formazione, crescita e aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche a supporto della qualità e dell'innovazione, anche tecnologica, delle attività formative svolte in presenza e a distanza, nel rispetto delle diversità disciplinari. Tali iniziative formative sono erogate dal centro per l'innovazione della didattica e dell'apprendimento (BUILT - Bocconi University Innovations in Learning and Teaching).

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

- I valori degli indicatori iC19, iC19BIS e iC19TER inferiori alle medie di Ateneo, regionale e nazionale sono dovuti al modello Bocconi che predilige un approccio graduale alle assunzioni sulla base della valutazione progressiva, rifacendosi al modello anglosassone di università. Tutto ciò premesso e rilevato, rimane tuttavia lo scarto degli indicatori in parola che non può essere non rilevato.

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

**Documenti chiave**

- **Titolo:**All.1 - SUA-CdS Marketing Management (MM)

**Descrizione:**Scheda Unica Annuale del Corso di Studio Marketing Management (MM) per l'a.a. 2024-25, Quadro B3 "Docenti titolari di insegnamento".

**Dettagli:**Per il D.CDS.3.1.1, si veda l'intero documento.

**File:**All. 1\_D.CDS.3.1\_SUA-CdS Quadro B3.pdf

---

- **Titolo:**All.2 – Scheda di Monitoraggio Annuale di MM (ed. 2024)

**Descrizione:**La SMA è predisposta dal Gruppo di Riesame del CdS ed è stata approvata dal Comitato di Marketing Management (MM) in data 30 ottobre 2024. Il documento contiene l'insieme degli indicatori calcolati dall'ANVUR (i cui valori sono aggiornati con frequenza trimestrale), preceduti da una scheda anagrafica del CdS. La stesura dei commenti di accompagnamento alla SMA viene eseguita a cura del Gruppo di Riesame del CdS (che è composto da: il Direttore del CdS, l'assistente (docente) del Direttore, l'addetto alla Segreteria amministrativa del CdS, uno studente rappresentante nel Comitato di CdS, designato direttamente dal Direttore, ed eventualmente uno o più docenti di riferimento dello stesso CdS), sotto la responsabilità del Direttore. La scheda SMA viene poi approvata dal Comitato di CdS nel rispetto delle tempistiche previste all'interno delle Linee Guida approvate dal PQA in data 29 maggio 2023.

**Dettagli:**Per il D.CDS.3.1.1, si vedano in particolare gli indicatori iC05, iC08, iC27, iC28.

**File:**All. 2\_D.CDS.3.1\_SMA-CdS MM\_2024.pdf

---

- **Titolo:**All.3 – Circolare Programmazione Didattica - I e II fase

**Descrizione:**Circolari predisposte dall'ufficio Accademic Planning & Monitoring e inviate dal Rettore per l'avvio della prima fase (31 gennaio 2024) della programmazione didattica (finalizzata alla definizione dell'elenco degli insegnamenti obbligatori e opzionali impartiti nell'a.a. di riferimento e, per ciascun insegnamento, del relativo docente responsabile, del numero di classi da attivare, della lingua, del semestre e del modello didattico) e della seconda fase (20 marzo 2024), che riguarda la definizione dell'assetto didattico di tutte le classi in cui sono impartiti gli insegnamenti, in particolare il numero di ore che ciascun docente svolge in una determinata classe con l'indicazione del tipo di attività svolta.

**Dettagli:**Per il D.CDS.3.1.3, si veda l'intero documento.

**File:**All. 3\_D.CDS.3.1\_circolare I e II fase programmazione didattica.pdf

---

## **D.CDS.3.2) Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica**

**D.CDS.3.2.1** Sono disponibili adeguate strutture, attrezzature e risorse di sostegno alla didattica.

[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].

**D.CDS.3.2.2** Il personale e i servizi di supporto alla didattica messi a disposizione del CdS assicurano un sostegno efficace alle attività del CdS.

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

**D.CDS.3.2.3** È disponibile una programmazione del lavoro svolto dal personale tecnico-amministrativo a supporto delle attività formative del CdS, corredata da responsabilità e obiettivi.

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

**D.CDS.3.2.4** Il CdS promuove, sostiene e monitora la partecipazione del personale tecnico-amministrativo di supporto al CdS alle attività di formazione e aggiornamento organizzate dall'Ateneo.

[Questo aspetto da considerare serve anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede B.1.2.3].

**D.CDS.3.2.5** I servizi per la didattica messi a disposizione del CdS risultano facilmente fruibili dai docenti e dagli studenti e ne viene verificata l'efficacia da parte dell'Ateneo.

### **Autovalutazione:**

**D.CDS.3.2.1** Le strutture (cfr. Quadro B4 SUA-CdS) e i servizi di supporto dell'Ateneo risultano adeguati alle esigenze del CdS e assicurano un sostegno efficace al suo corretto funzionamento.

Nell'ultimo biennio sono stati effettuati diversi interventi sulle infrastrutture: ristrutturazione delle aule, ammodernamento delle residenze studentesche, ampliamento della Biblioteca. Dal 2025 entrerà nel vivo il progetto "Campus 2030", con la costruzione di due nuovi edifici che sostituiranno la precedente sede della SDA di via Bocconi 8 e l'attuale edificio di piazza Sraffa 11, sede delle Direzioni amministrative, per rispondere alla domanda di aule e spazi per gli studenti e aumentare gli standard qualitativi e di efficienza energetica delle strutture.

Postazioni studio sono disponibili in tutti gli edifici Bocconi. Le aule non utilizzate per la didattica sono [messe a disposizione](#) per lo studio; inoltre, l'aula studio di via Gobbi è aperta tutti i giorni dalle 8.00 alle 2.00 di notte.

Al fine di razionalizzare l'utilizzo degli spazi a fronte delle esigenze avanzate dai rappresentanti degli studenti, da settembre 2023 è stata messa a disposizione degli studenti del CdS un'applicazione per la prenotazione online dei posti studio della Biblioteca (funzionalità Posti Studio/Desk Finder della app yoU@B).

Anche la sottocommissione MM della CPDS di area "Management 1" ha dimostrato attenzione al tema degli spazi. All'interno della Relazione Annuale del 2024, infatti, pur sottolineando la generale soddisfazione degli studenti, ha rilevato che i giudizi "meno positivi" espressi dai laureandi fossero quelli relativi alla disponibilità degli spazi studio individuali.

La dotazione tecnologica delle aule consente, in caso di necessità, di svolgere contemporaneamente lezione in presenza per una parte di studenti, a distanza per un'altra, con la video-registrazione della lezione per esigenze di fruizione in differita.

Gli studenti di MM seguono le lezioni del primo anno di corso in aule dedicate (N33 e N34, edificio "Velodromo" di Piazza Sraffa, 13), mentre per il secondo anno selezionano gli insegnamenti opzionali di proprio interesse, con didattica in diverse tipologie di aule. Le aule sono caratterizzate da un layout innovativo, che favorisce la didattica interattiva grazie anche a sedie riposizionabili collocate su un unico livello. Questi spazi consentono una rapida riconfigurazione dalla versione "lezione frontale" alla versione "gruppi di lavoro". Tali aule sono tecnologicamente avanzate, dotate di più sorgenti (3 proiettori e 1 schermo), scrivania/podio con funzionalità domotiche con tablet pc per il docente, doppia camera (teacher e audience). Le aule sono dotate di due microfoni e cavo HDMI per collegamento portatile che si attiva in automatico.

Il [Faculty Training Hub](#) rappresenta una knowledge base digitale sviluppata da BUILT, in cui sono offerte varie opportunità di training e supporto dedicate ai docenti. In particolare, nella sezione ad accesso riservato "[Inside the classroom](#)", sono pubblicati materiali interattivi per scoprire gli spazi della didattica dell'Ateneo e le dotazioni tecnologiche di ciascuna aula. In caso di necessità di approfondimenti, vengono organizzate specifiche sessioni di formazione interattiva all'interno delle aule, sono pubblicati materiali interattivi per scoprire gli spazi della didattica dell'Ateneo e le dotazioni tecnologiche di ciascuna aula. In caso di necessità di approfondimenti, vengono organizzate specifiche sessioni di formazione interattiva all'interno delle aule.

**D.CDS.3.2.2** La qualità del supporto fornito dallo staff con riferimento ai principali servizi alla didattica e la loro efficacia sono periodicamente monitorate attraverso l'acquisizione delle opinioni degli studenti (**AII.1**). Essendo i servizi trasversali a tutti i CdS, l'analisi degli esiti delle rilevazioni viene effettuata a livello di Ateneo. Le evidenze raccolte tramite queste rilevazioni sono utilizzate per individuare, a fianco ai punti di forza di ciascun servizio, le aree di eventuale miglioramento in corrispondenza delle quali attivare opportuni interventi, la cui efficacia viene indirettamente verificata alla luce dei risultati registrati nelle successive edizioni delle rilevazioni.

Le CPDS annualmente verificano, nella loro relazione, l'adeguatezza dei servizi in termini di: dotazioni infrastrutturali, sistemi di supporto all'apprendimento, hardware e software, materiali didattici, nonché il sostegno fornito agli studenti dal corpo docente del CdS (**AII.2**).

**D.CDS.3.2.3** Lo Staff dell'Università si articola in Direzioni, con riporto diretto al Consigliere Delegato che, a sua volta, risponde al

CdA.

L'assetto organizzativo dello staff viene periodicamente rivisto per assicurare efficacia ed efficienza di tutti i Servizi, in primis quelli direttamente a supporto delle strutture accademiche. Il fabbisogno di personale viene quantificato annualmente in base alle azioni del PS e aggiornato durante la predisposizione del budget.

I processi amministrativi direttamente attinenti alla gestione degli studenti e dell'offerta formativa afferiscono alle unità organizzative «Academic Planning and Monitoring», «Academic Services», «Students Outreach&Support», «International Relations» e «Employer Relations&Career Services» che operano nell'ambito della Direzione Academic Affairs (**AII.3**).

Queste unità organizzative mettono a disposizione risorse, competenze e servizi che assicurano un sostegno efficace al corretto funzionamento dei CdS, come testimoniato dalle valutazioni positive sistematicamente espresse dagli studenti nelle survey svolte dall'Ateneo al termine del percorso universitario.

La programmazione del lavoro svolto dallo staff viene effettuata annualmente definendo obiettivi, responsabilità e risorse coerenti con le strategie dell'Università e, per quanto riguarda l'area della didattica, con le esigenze poste dall'offerta formativa complessiva (incluso MM). Ciò avviene attraverso i seguenti processi:

1. la pianificazione del budget delle unità organizzative, coordinata annualmente dalla Direzione Planning, Control&Valuation, coinvolgendo le diverse unità organizzative. Le previsioni economico-finanziarie sono sviluppate su base triennale, prevedendo le opportune variazioni economiche anche sulla base delle decisioni assunte in sede di elaborazione e aggiornamento del [Piano Strategico](#).
2. la valutazione delle performance dello staff amministrativo, che mira a orientare i comportamenti organizzativi verso gli obiettivi strategici dell'istituzione e a definire piani di sviluppo professionale individuali coerenti con questi ultimi e con un set di competenze che compongono il c.d. "profilo di leadership". Attraverso l'osservazione dei comportamenti organizzativi e la chiara definizione e il successivo perseguimento di obiettivi annuali (secondo un processo "a cascata"), ogni unità dello staff è sottoposta a valutazione da parte del proprio responsabile e si confronta con quest'ultimo per definire le aree di miglioramento e di intervento.

In aggiunta, all'inizio di ogni anno solare, la direzione di MM definisce un piano delle attività del Comitato di CdS per l'anno successivo (**AII.4**), utilizzato come scadenziario degli argomenti da discutere e dei monitoraggi da effettuare. Tale documento viene condiviso con il PQA e viene caricato nella SUA-CdS.

**D.CDS.3.2.4** Lo staff può usufruire di varie iniziative di formazione e sviluppo, accessibili tramite il portale "Staff Learning Hub":

- TrainUP 24-25: offerta formativa annuale, sulle competenze dei ruoli professionali e sulle tendenze del mercato del lavoro.
- Internal Academy: corsi ed esperienze di formazione progettate ed erogate dai "colleghi per i colleghi".
- Formazione obbligatoria: corsi da frequentare per *compliance* a normative / policy.
- Bocconi Institutional Training: materiali di "Inside Bocconi" e alcuni video della rassegna "120 BIT".
- Development: attività o programmi di sviluppo di competenze tecniche legate allo specifico lavoro svolto.
- Risorse di autoapprendimento: programmi online di SDA, Coursera e pillole e-learning su Blackboard.

In particolare, il programma "TrainUP" è costruito sulla base dei fabbisogni e delle esigenze individuate attraverso il processo di valutazione delle performance da parte del diretto responsabile, sentito il parere del direttore del CdS.

Oltre a tali iniziative, gestite a livello di Ateneo e aperte a tutto lo staff, le risorse amministrative del CdS hanno la possibilità di accedere a iniziative di formazione ad hoc, organizzate dal PQA su specifici processi di AQ, quali ad esempio l'aggiornamento dei programmi degli insegnamenti.

Per ogni iniziativa formativa viene monitorata la partecipazione e vengono raccolti e analizzati centralmente i feedback post-esperienza per valutarne l'efficacia.

**D.CDS.3.2.5** Gli uffici centrali offrono servizi trasversali a tutti i CdS dell'Ateneo, inoltre una componente dello staff è dislocato all'interno delle strutture, poste a presidio delle esigenze operative di studenti e docenti e ne garantiscono la soddisfazione.

Il servizio di supporto è facilmente fruibile in quanto è organizzato in maniera dedicata per CdS, essendo il relativo personale assegnato e dislocato presso le relative segreterie.

Tutti i servizi erogati sono fruibili anche attraverso dei sistemi informatici:



- l'agenda yoU@B è un portale tramite cui è possibile accedere a procedure sia per la gestione di attività accademiche che dei propri impegni e del proprio profilo personale istituzionale. Inoltre, è il canale ufficiale per le comunicazioni agli studenti.
- B-inTouch è sistema di ticketing multicanale che consente di raccogliere e gestire in logica one-stop-shop le richieste degli studenti concernenti i servizi di supporto. Per ciascuna richiesta gestita viene data la possibilità di esprimere il proprio feedback di soddisfazione sull'assistenza ricevuta.

Questi strumenti attraverso apposite dashboard di PowerBI permettono di avere un controllo puntuale delle performance di gestione delle richieste, oltre che feedback accurati sul servizio offerto; i dati e gli input così raccolti costituiscono spunti utili per individuare gli aspetti migliorabili nelle risposte nella gestione dei servizi e per i processi di miglioramento continuo a livello di Ateneo.

In raccordo con questo sistema informatico opera, inoltre, un presidio fisico on campus (B-inTouch Point).

Le strutture e i servizi messi a disposizione del CdS dall'Ateneo possono considerarsi pienamente adeguati alle esigenze di studenti e docenti e da questi facilmente fruibili alla luce non solo dell'ampio e stabile apprezzamento che emerge dalle rilevazioni sopra richiamate, ma anche dalla Relazione Annuale della CPDS.

A dimostrazione del supporto efficace messo a disposizione a docenti e studenti, è possibile richiamare anche il servizio *Quick support*, un intervento di un addetto alla didattica, fornito in aula in tempo reale in caso di problemi nell'uso della tecnologia, che permette di risolvere eventuali imprevisti nello svolgimento delle lezioni.

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

- L'Ateneo ha realizzato numerosi interventi di ristrutturazione e ammodernamento per aumentare la disponibilità di aule e spazi. Sono disponibili postazioni studio in tutti gli edifici, e un'aula studio aperta fino alle 2:00 di notte. Le aule sono dotate di un layout innovativo che favorisce la didattica interattiva e il lavoro di gruppo, con tecnologie avanzate
- La qualità del supporto dello staff e l'efficacia dei servizi sono periodicamente monitorate attraverso sondaggi tra gli studenti, con l'analisi dei risultati a livello di Ateneo per identificare punti di forza e aree di miglioramento. Le evidenze raccolte tramite le rilevazioni sono utilizzate per attivare interventi di miglioramento, la cui efficacia è indirettamente verificata nelle successive edizioni dei sondaggi.
- Verifica annuale delle CPDS: Le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS) verificano annualmente l'adeguatezza delle dotazioni infrastrutturali, dei sistemi di supporto all'apprendimento, dei materiali didattici e del sostegno fornito dal corpo docente.
- Lo staff è articolato in Direzioni, periodicamente riviste per assicurare efficacia ed efficienza dei servizi, con unità specializzate (es. Academic Planning & Monitoring, Academic Services, Students Outreach&Support) che mettono a disposizione risorse e competenze a supporto dei Corsi di Studio, come confermato dalle valutazioni positive degli studenti. La programmazione annuale del lavoro dello staff definisce obiettivi, responsabilità e risorse coerenti con le strategie dell'Università e le esigenze dell'offerta formativa.
- La direzione del Corso di Studio in Marketing Management definisce annualmente un piano delle attività del Comitato di CdS, utilizzato come scadenziario per monitoraggi e discussioni, e condiviso con il Presidio di Qualità di Ateneo.
- Lo staff ha accesso a numerose iniziative di formazione e sviluppo tramite il portale "Staff Learning Hub". Queste includono programmi annuali ("TrainUP"), corsi interni ("Internal Academy"), formazione obbligatoria, risorse istituzionali e materiali per l'autoapprendimento. Il programma "TrainUP" è specificamente basato sui fabbisogni identificati tramite la valutazione delle performance. Sono previste anche iniziative formative ad hoc per il personale amministrativo dei CdS sui processi di Assicurazione Qualità, organizzate dal Presidio di Qualità. La partecipazione e l'efficacia di queste iniziative sono monitorate tramite feedback.
- Il supporto specifico per il Corso di Studio, con personale assegnato e dislocato presso la segreteria, garantisce una facile fruibilità. Un presidio fisico on campus (B-inTouch Point) opera in raccordo con il sistema informatico per un supporto integrato. Tutti i servizi sono accessibili tramite sistemi informatici come l'agenda yoU@B (portale per attività accademiche e comunicazioni ufficiali) e il sistema di ticketing B-inTouch (per raccogliere e gestire le richieste degli studenti).

## Aree di miglioramento:

- Gli spazi di studio e di lettura non sempre risultano essere adeguati alle necessità degli studenti, così come emerso in nel corso delle interviste svolte durante la visita di accreditamento, in particolar modo durante le sessioni d'esame.

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

## Documenti chiave

- **Titolo:**All.1 – Report Valutazione dei servizi da parte degli studenti e dottorandi (Ed. 2024)

**Descrizione:**Documento elaborato dal QA&A Office e approvato dal Presidio di Qualità il 21 gennaio 2025. Nel report di valutazione dei servizi da parte degli studenti e dei dottorandi sono espressi, in forma tabellare e grafica, i risultati dell'edizione 2024 dell'indagine di valutazione dei principali servizi dell'Ateneo offerti agli studenti dei Corsi di Studio e ai Dottorandi. Lo scopo dell'iniziativa è quello di conoscere il loro grado di apprezzamento in merito ai servizi, alle iniziative e alle infrastrutture messi a disposizione dall'Università, in modo da individuare, oltre agli aspetti di forza che li contraddistinguono, anche le principali aree su cui concentrare l'attenzione per migliorare ulteriormente la qualità complessiva della vita universitaria in Bocconi.

**Dettagli:**Per il D.CDS.3.2.2, si veda l'intero documento.

**File:**All. 1\_D.CDS.3.2\_Valutazione servizi studenti e dottorandi.pdf

---

- **Titolo:**All.2 - Relazioni annuali CPDS di Marketing Management (ed. 2023 e 2024)

**Descrizione:**La Relazione Annuale è il documento in cui ogni CPDS riepiloga, per ciascun CdS che fa riferimento ad essa, gli esiti delle attività di analisi e approfondimento condotte nel corso dell'anno nei vari ambiti di attenzione assegnati dall'Università. Il format di relazione adottato da Bocconi si articola in sei sezioni, così come previsto dallo schema di relazione suggerito dall'ANVUR. Per il CdS Marketing Management, le Relazioni annuali 2023 e 2024 sono state redatte entro le scadenze previste da ANVUR e caricate sul portale ANVUR rispettivamente entro la scadenza del 31 gennaio 2024 e del 31 gennaio 2025.

**Dettagli:**Per il D.CDS.3.2.2 si veda, in particolare, il Quadro B - Analisi e proposte in merito a materiali e ausili didattici, laboratori, aule, attrezzature, supporto fornito dai docenti in relazione al raggiungimento degli obiettivi di apprendimento al livello desiderato.

**File:**All. 2\_D.CDS.3.2\_CPDS 2023-24.pdf

---

- **Titolo:**All.3 – SUA-CdS Marketing Management, Quadro D1

**Descrizione:**Scheda Unica Annuale del Corso di Studio Marketing Management (MM) per l'a.a. 2024-2025, redatta nel mese di luglio 2024, Quadro D1 "Struttura organizzativa e responsabilità a livello di Ateneo".

**Dettagli:**Per il D.CDS.3.2.3, si veda l'intero documento.

**File:**All. 3\_D.CDS.3.2\_SUA D1-struttura organizzativa.pdf

---

- **Titolo:**All.4 - Scheda di Programmazione Annuale delle attività (Comitato MM)

**Descrizione:**Documento allegato alla SUA-CdS, Quadro D3 ("Programmazione dei lavori e scadenze di attuazione delle iniziative"). Strumento messo a disposizione dal Presidio di Qualità di Ateneo per la Direzione dei singoli CdS finalizzato alla programmazione delle attività che riguardano l'Assicurazione della Qualità del CdS. La scheda si divide in: tema/ambito di riferimento e tempistiche di riferimento. Per il CdS Marketing Management, l'ultimo documento è stato redatto dalla Direzione nel gennaio 2024.

**Dettagli:**Per il D.CDS.3.2.3, si veda l'intero documento.

**File:**All. 4\_D.CDS.3.2\_Scheda programmazione MM.pdf

---

## **D.CDS.4) Riesame e miglioramento del CdS**

### **D.CDS.4.1) Contributo dei docenti, degli studenti e delle parti interessate al riesame e miglioramento del CdS**

**D.CDS.4.1.1** Il CdS analizza e tiene in considerazione in maniera sistematica gli esiti delle interazioni in itinere con le parti interessate anche in funzione dell'aggiornamento periodico dei profili formativi.

**D.CDS.4.1.2** Docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo possono rendere note agevolmente le proprie osservazioni e proposte di miglioramento.

**D.CDS.4.1.3** Il CdS analizza e tiene in considerazione in maniera sistematica gli esiti della rilevazione delle opinioni di studenti, laureandi e laureati e accorda credito e visibilità alle considerazioni complessive della CPDS e di altri organi di AQ.

**D.CDS.4.1.4** Il CdS dispone di procedure per gestire gli eventuali reclami degli studenti e assicura che queste siano loro facilmente accessibili.

**D.CDS.4.1.5** Il CdS analizza sistematicamente i problemi rilevati, le loro cause e definisce azioni di miglioramento ove necessario.

#### **Autovalutazione:**

**D.CDS.4.1.1** La direzione del CdS MM monitora costantemente l'andamento del corso, sia attraverso momenti formali (es. incontri con stakeholder e analisi OPIS), che informali (dialoghi con rappresentanti degli studenti), identificando criticità e definendo azioni di miglioramento, ove necessario.

Le interazioni in itinere con le parti sociali avvengono attraverso gli incontri del Tavolo di Consultazione degli Stakeholder del CdS (denominato «Management 1»). Le consultazioni sono programmate con cadenza periodica, come previsto dalle Linee guida (**AII.1**), con la finalità di mantenere un collegamento stabile con gli stakeholder di riferimento. Le riunioni del Tavolo consentono un costante aggiornamento e una verifica in itinere della permanenza della validità e attualità dell'offerta formativa del CdS. Al termine della riunione, viene redatto un report successivamente trasmesso a employer, Direttore del CdS e Dean della Scuola. Il Direttore valuta possibili modifiche da attuare sulla base delle osservazioni degli stakeholder, che vengono successivamente riportate dal Gruppo di Riesame all'interno del Rapporto di Riesame Ciclico del CdS (**AII.2**) nella forma di azioni di miglioramento.

Le ultime consultazioni si sono svolte nel 2022 e 2024 (**AII.3**). L'ultima, in forma di intervista, ha raccolto feedback sul progetto di ampliamento delle classi erogate in inglese (da due a tre, eliminando la classe in italiano dal 2025-26). Gli stakeholder hanno evidenziato che la dimensione internazionale del CdS è un valore aggiunto che consente ai laureati di interfacciarsi al meglio in contesti globali e internazionali, concordando sulla scelta dell'Ateneo di ampliare le classi erogate in lingua inglese.

In occasione della consultazione del novembre 2022, gli interlocutori hanno apprezzato l'integrazione del piano formativo con contenuti digitali e analitico-quantitativi (promossa anche a seguito delle riflessioni emerse nell'ambito del precedente Tavolo di Consultazione), che hanno permesso ai laureati MM di allinearsi con l'evoluzione delle competenze professionali richieste dal mercato del lavoro. La figura del laureato in MM è risultata avere un grande potenziale e una solida preparazione nelle discipline fondamentali, estesa anche alle soft skill.

Come spunti di miglioramento, gli employer hanno suggerito di potenziare l'insegnamento dei software e di promuovere esperienze in diverse funzioni aziendali, dando maggior enfasi all'area commerciale. Questi suggerimenti hanno portato all'introduzione di Python tra gli insegnamenti obbligatori del primo anno, in linea con le esigenze di analisi conseguenti alla c.d. rivoluzione digitale.

In merito alla necessità di sviluppare competenze in ambiti diversi dal Marketing, in particolare commerciale, la Direzione del CdS, riscontrando una presenza significativa di insegnamenti (sia obbligatori, che non) con focus sull'area commerciale, ha optato per un rafforzamento della consapevolezza degli studenti sull'importanza di un'esperienza in ambito commerciale per costruire una carriera solida nel Marketing.

A tal fine, insieme a Employer Relations&Career Services, è stato organizzato un evento, denominato «Sales&Retail», tenutosi il 20 aprile 2023, in cui speaker di prestigiose aziende come P&G, Nestlé ed Esselunga hanno condiviso le loro esperienze professionali nell'ambito commerciale, discutendo delle mansioni svolte, delle competenze acquisite e della loro rilevanza nella gestione aziendale e nella crescita professionale per il Marketing.

Le modalità di interazione che si realizzano attraverso il Tavolo di consultazione sono coerenti con gli obiettivi e le caratteristiche di MM, nonché con le esigenze di aggiornamento periodico dei suoi profili formativi (**AII.4**).

La partecipazione di esponenti del mondo imprenditoriale e professionale (es. Assolombarda, Bain&Company, Nestlé, KPMG, Nielsen, P6G), insieme a rappresentanti di studenti e docenti della CPDS, consente un confronto diretto con le realtà che assumono i laureati del CdS, garantendo l'aggiornamento e la rilevanza dell'offerta formativa per il mercato del lavoro.

**D.CDS.4.1.2** Gli stakeholder interni del CdS hanno diverse modalità e occasioni per far pervenire alla Direzione del CdS le proprie osservazioni e proposte di miglioramento:

- rilevazioni sulla soddisfazione da parte di studenti, faculty e staff
- SMA e RRC
- consultazioni degli stakeholder

- relazioni annuali delle CPDS
- audit del Nucleo
- incontri del Comitato di CdS
- focus group mirati e incontri con gli studenti
- segnalazioni rivolte al PQA.

Tra queste, il momento formale per eccellenza è rappresentato dalle sedute del Comitato di CdS, al quale partecipano cinque docenti responsabili di insegnamenti obbligatori, tre docenti responsabili di insegnamenti opzionali, due 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 di contribuire alla gestione e al miglioramento di MM.

Tra gli aspetti esaminati e discussi dal Comitato di CdS si riporta il seguente a titolo di esempio: in seguito alle osservazioni emerse dalle rilevazioni delle opinioni dei laureandi sull'esperienza di studio e delle valutazioni fatte in merito all'andamento degli indici di soddisfazione dei laureandi in occasione del monitoraggio annuale del corso è emersa la necessità di rafforzare le communications skills degli studenti. Il problema è stato discusso nelle riunioni di Comitato e nell'a.a. 2023-24 è stato implementato un progetto di miglioramento del percorso di studio volto a rafforzare le abilità comunicative. La discussione del tema e la valutazione dei possibili interventi sono riportate nel verbale della riunione di ottobre 2022 e il monitoraggio degli interventi intrapresi discussa nella riunione di Comitato di marzo 2023 (**AII.5**).

Inoltre, la Direzione del CdS organizza incontri periodici con i rappresentanti degli studenti per discutere l'andamento dell'erogazione degli insegnamenti. Questi momenti permettono di valutare interventi in itinere sulla didattica, che il Direttore coordina coinvolgendo direttamente i docenti degli insegnamenti interessati.

Un altro momento formale importante è il Consiglio di Scuola, in cui vengono trattati temi trasversali per tutti le i CdS magistrali. Questa è un'occasione anche per confrontarsi con gli altri CdS, per condividere best practices, per definire linee guida comuni fra i CdS appartenenti alla Scuola.

**D.CDS.4.1.3** La principale forma di ascolto degli stakeholder interni è l'erogazione di survey di customer satisfaction sulla didattica e sui servizi erogati agli studenti, a cui si aggiungono le survey rivolte a faculty e staff.

Il CdS, nell'ambito dei Comitati di Corso di Laurea, analizza sistematicamente i risultati delle rilevazioni:

- delle opinioni degli studenti sulla didattica, al termine di ciascun semestre (**AII.6**);
- sulla soddisfazione dei laureandi, rilevata al momento dell'iscrizione all'appello di laurea (**AII.7**);
- sulla soddisfazione dei laureati a 1, 3, 5 anni dalla laurea, nel mese di ottobre (**AII.8**).

Parallelamente, un'altra importante fonte di segnalazioni e suggerimenti di miglioramento per il CdS, è rappresentata dalle Relazioni Annuali della CPDS, che vengono sistematicamente esaminate dalla Direzione del CdS e discusse da parte del Comitato. Il CdS accorda ampia visibilità e rilevanza alle segnalazioni e alle considerazioni espresse dalla CPDS, alle quali cerca di dar sempre seguito approfondendo gli aspetti evidenziati e valutando se sia possibile accogliere le proposte di miglioramento avanzate.

**D.CDS.4.1.4** La gestione dei reclami da parte degli studenti è organizzata a livello centrale. Presso l'Ateneo, è attiva una piattaforma informatica di customer care (B-in-Touch), tramite la quale è stato implementato un sistema di ticketing multicanale che consente di raccogliere e gestire le richieste degli studenti concernenti i servizi di supporto, ad esempio: servizi informatici, ammissioni, housing, tasse universitarie.

I reclami vengono indirizzati in modo automatico ai responsabili delle unità organizzative competenti.

Eventuali richieste relative alla didattica e alla gestione del piano studi individuale sono gestite direttamente dalla Direttrice e dall'Assistente del CdS.

Nell'ambito del Comitato di CdS, i rappresentanti di classe hanno la possibilità di riportare alla direzione eventuali richieste raccolte dai colleghi, osservazioni e proposte sulle modalità di organizzazione e svolgimento delle attività didattiche e degli esami di profitto.

Inoltre, il processo sopra richiamato di consultazione periodica dei rappresentanti di classe (che hanno il compito di raccogliere osservazioni, proposte, lamentele e reclami sulle modalità di organizzazione e svolgimento delle attività didattiche e degli esami di profitto) costituisce un valido ed efficace meccanismo raccogliere le segnalazioni degli studenti, in aggiunta alla gestione dei reclami organizzata a livello centrale.

**D.CDS.4.1.5** Il CdS monitora sistematicamente i problemi rilevati e nell'ambito dei vari processi di AQ, ne approfondisce le cause e identifica possibili azioni di miglioramento tramite discussioni nell'ambito del Comitato di CdS e anche dei Consigli di Scuola. Periodicamente viene verificata l'implementazione delle azioni di miglioramento attraverso la compilazione di documenti di follow-up, che vengono condivisi in Comitato e trasmessi al PQA. Questi monitoraggi confluiscono in un cruscotto del PQA che consente l'esame complessivo dello stato di implementazione di tutte le azioni di miglioramento del CdS.

Le verifiche svolte dal CdS e le azioni promosse a seguito dell'identificazione di eventuali criticità provengono dai seguenti processi: i monitoraggi annuali e le verifiche sui contenuti dei programmi degli insegnamenti; le consultazioni con gli stakeholder; i RRC; le OPIS e le rilevazioni sulla soddisfazione di laureandi, laureati, sui servizi e le relazioni delle CPDS.

L'esempio più significativo di questo monitoraggio e delle azioni di miglioramento che ne sono conseguite è rappresentato dall'aggiornamento del programma con l'integrazione di contenuti analitico-quantitativi e digitali emersi nel corso delle consultazioni nell'ambito dei Tavoli di Consultazione (v. *D.CDS.1.1.1*, *D.CDS.4.1.1*).

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

- Il CdS MM monitora costantemente l'andamento del corso attraverso momenti formali, come gli incontri con gli stakeholder nell'ambito del "Tavolo di Consultazione degli Stakeholder" (denominato «Area Management 1»), che sono programmati con cadenza periodica per mantenere un collegamento stabile con gli interlocutori di riferimento.
- Gli esiti di queste consultazioni vengono sistematicamente analizzati e utilizzati per l'aggiornamento periodico dei profili formativi e l'introduzione di interventi di miglioramento nel piano di studi. Gli stakeholder hanno mostrato apprezzamento per l'integrazione di contenuti digitali e analitico-quantitativi, che allineano i laureati alle esigenze del mercato del lavoro.
- Docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo hanno diverse modalità e occasioni per far pervenire le proprie osservazioni e proposte di miglioramento, inclusi rilevazioni sulla soddisfazione, Schede di Monitoraggio Annuale (SMA), Rapporti di Riesame Ciclico (RRC), consultazioni degli stakeholder, relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS), audit del Nucleo di Valutazione, incontri del Comitato di CdS, focus group mirati, incontri con gli studenti e segnalazioni al Presidio della Qualità di Ateneo (PQA).
- Il CdS analizza e tiene sistematicamente in considerazione gli esiti delle rilevazioni delle opinioni di studenti, laureandi e laureati. Ad esempio, l'analisi dei verbali delle riunioni del Comitato di CdS mostra discussioni approfondite sui risultati dei questionari di valutazione della didattica e di soddisfazione dei laureandi.
- Il CdS accorda ampia visibilità e rilevanza alle segnalazioni e alle considerazioni espresse dalla CPDS, cercando di dare seguito alle proposte di miglioramento avanzate. La direzione del CdS esamina e discute sistematicamente le Relazioni Annuali della CPDS.
- L'Ateneo dispone di una piattaforma informatica di customer care (B-in-Touch) che implementa un sistema di ticketing multicanale per la gestione delle richieste degli studenti relative ai servizi di supporto (es. informatici, ammissioni, tasse).
- L'implementazione delle azioni di miglioramento viene verificata periodicamente attraverso la compilazione di documenti di follow-up, condivisi in Comitato e trasmessi al PQA. Questi monitoraggi confluiscono in un cruscotto del PQA che consente l'esame complessivo dello stato di implementazione di tutte le azioni di miglioramento del CdS.

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

- Assenza di un processo formalizzato per rilevare e gestire le richieste e le segnalazioni degli studenti in merito alle attività didattiche e agli esami, anche se esiste la piattaforma informatica (Zendesk/B-inTouch) per i reclami relativi ai servizi di supporto.

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

#### **Documenti chiave**

- **Titolo:** All.1 - Linee Guida per la consultazione degli stakeholder

**Descrizione:** Ultimo aggiornamento redatto il 19 luglio 2023 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Documento rivolto a tutti i soggetti responsabili dell'organizzazione e gestione dell'offerta formativa di I, II e III livello dell'Università (a partire dai Direttori dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca), conformemente alle disposizioni della normativa vigente e con quanto raccomandato in materia dall'ANVUR, tenendo anche conto delle prassi sviluppate nel corso degli ultimi anni dall'Università e da

altri atenei considerati come benchmark di riferimento.

**Dettagli:** Per il D.CDS.4.1.1, si veda l'intero documento.

**File:** All. 1\_D.CDS.4.1\_Linee guida stakeholder.pdf

---

- **Titolo:** All.2 – Rapporto di Riesame Ciclico Marketing Management (MM, ed. 2023-24)

**Descrizione:** Il RRC è il principale momento di autovalutazione del CdS. Il RRC MM più recente è stato approvato dal Comitato di CdS in data 14 giugno 2024.

**Dettagli:** Per il D.CDS.4.1.1, si veda l'intero documento.

**File:** All. 2\_D.CDS.4.1\_RRC MM\_23-24.pdf

---

- **Titolo:** All. 3 - Verbale del tavolo di consultazione degli stakeholder di area "Management 1" del 2022 e Consultazione delle parti sociali tramite survey del 2024

**Descrizione:** Nel documento sono riportati gli esiti delle consultazioni svolte nell'ambito del Tavolo "Management 1" riguardanti il CdS MM. Il 15 novembre 2022 in modalità telematica, è avvenuta la consultazione periodica con gli stakeholder di Area "Management 1" con focus specifico su Marketing Management (MM). A giugno, in modalità telematica tramite somministrazione di survey, è avvenuta la consultazione delle Parti Sociali al fine di verificare la validità del progetto formativo e la rispondenza rispetto ai bisogni del mercato del lavoro e della società.

**Dettagli:** Per il D.CDS.4.1.1, si veda l'intero documento.

**File:** All. 3\_D.CDS.4.1\_Consultazione stakeholder 2022 e Survey 2024.pdf

---

- **Titolo:** All.4 – SUA-CdS Marketing Management 2024 – Quadro A2.a

**Descrizione:** Scheda Unica Annuale del Corso di Studio MM per l'a.a. 2024-25, redatta nel mese di giugno 2024, Quadro A2.a.

**Dettagli:** Per il D.CDS.4.1.1 si veda Quadro A2.a.

**File:** All. 4\_D.CDS.4.1\_SUA-CdS QuadroA2.a.pdf

---

- **Titolo:** All.6 - Risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti sulla didattica, al termine di ciascun semestre

**Descrizione:** Il presente report ha l'obiettivo di fornire una panoramica dettagliata sulla valutazione didattica relativa al singolo corso di studi. Attraverso l'analisi delle esperienze degli studenti (frequentanti e non frequentanti), il documento intende mettere in luce i punti di forza e le aree di miglioramento del programma, offrendo spunti utili per ottimizzare l'offerta formativa e il coinvolgimento degli studenti. Il report è stato elaborato dal QA&A Office nel mese di settembre 2024.

**Dettagli:** Per il D.CDS.4.1.3, si veda l'intero documento.

**File:** All. 6\_D.CDS.4.1\_Valutazione didattica studenti\_MM.pdf

---

- **Titolo:** All.7 – Risultati dell'indagine sulla soddisfazione dei laureandi

**Descrizione:** Il presente documento riporta le elaborazioni statistiche relative all'indagine sulle percezioni degli studenti che completano il percorso di studi, in merito all'esperienza curriculare ed extra-curriculare svolta. Lo scopo di questa rilevazione è acquisire informazioni utili a verificare la qualità e l'efficacia dei percorsi formativi, nonché dei principali servizi offerti dall'Università e di individuare possibili spunti di miglioramento. Il report è stato elaborato dal QA&A Office nel maggio 2024, con riferimento all'a.a. 2022-23.

**Dettagli:** Per il D.CDS.4.1.3, si veda l'intero documento.

**File:** All. 7\_D.CDS.4.1\_Valutazione esperienza universitaria laureandi.pdf

---

- **Titolo:** All.8 - Risultati dell'indagine sulla soddisfazione dei laureati a 1, 3, 5 anni dalla laurea

**Descrizione:** Il presente rapporto statistico riepiloga le opinioni espresse dai laureati di CdS nell'ambito delle indagini di soddisfazione condotte a 1, 3 e 5 anni dalla laurea. Nel report si esaminano i risultati statistici descrittivi delle rilevazioni riguardanti: (i) la soddisfazione in merito al percorso formativo svolto e all'insieme di conoscenze e competenze acquisite al termine dello stesso; (ii) la percezione circa l'utilità del corso di studio per l'esercizio della propria attività lavorativa; (iii) le impressioni del contributo fornito dalle esperienze di stage e di studio all'estero (eventualmente svolte) nell'inserimento nel mondo del lavoro. Documento redatto dal QA&A Office nel mese di ottobre 2024.

**Dettagli:** Per il D.CDS.4.1.3, si veda l'intero documento.

**File:** All. 8\_D.CDS.4.1\_indagine soddisfazione laureati 1\_3\_5 anni dalla laurea.pdf

---

#### **Documenti a supporto**

- **Titolo:** All.5 – Verbale del Comitato di CdS MM (ottobre 2022 e marzo 2024)

**Descrizione:** Verbali delle riunioni del Comitato del CdS MM in occasione dei quali sono state esaminate le Relazioni Annuali della CPDS Management 1 (nello specifico, sottocommissione MM), ponendo particolare attenzione ai suggerimenti condivisi dalla CPDS in risposta a eventuali criticità emerse.

**Dettagli:** Per il D.CDS.4.1.2, si veda l'intero documento.

**File:** All. 5\_D.CDS.4.1\_Verbali comitato ott22 e mar23.pdf

---

## **D.CDS.4.2) Revisione della progettazione e delle metodologie didattiche del CdS**

**D.CDS.4.2.1** Il CdS organizza attività collegiali dedicate alla revisione degli obiettivi e dei percorsi formativi, dei metodi di insegnamento e di verifica degli apprendimenti, al coordinamento didattico tra gli insegnamenti, alla razionalizzazione degli orari, della distribuzione temporale delle verifiche di apprendimento e delle attività di supporto.

**D.CDS.4.2.2** Il CdS garantisce che l'offerta formativa sia costantemente aggiornata tenendo in considerazione i progressi della scienza e dell'innovazione didattica, anche in relazione ai cicli di studio successivi compreso il Corso di Dottorato di Ricerca e le Scuole di Specializzazione.

**D.CDS.4.2.3** Il CdS analizza e monitora sistematicamente i percorsi di studio, anche in relazione a quelli della medesima classe su base nazionale, macroregionale o regionale.

**D.CDS.4.2.4** Il CdS analizza sistematicamente i risultati delle verifiche di apprendimento e della prova finale per migliorare la gestione delle carriere degli studenti.

**D.CDS.4.2.5** Il CdS analizza e monitora sistematicamente gli esiti occupazionali (a breve, medio e lungo termine) dei laureati del CdS, anche in relazione a quelli della medesima classe su base nazionale, macroregionale o regionale.

**D.CDS.4.2.6** Il CdS definisce e attua azioni di miglioramento sulla base delle analisi sviluppate e delle proposte provenienti dai diversi attori del sistema AQ, ne monitora l'attuazione e ne valuta l'efficacia.

[Tutti i punti di attenzione di questo punto di attenzione servono anche da riscontro per la valutazione del requisito di sede D.2].

### **Autovalutazione:**

**D.CDS.4.2.1** I principali momenti collegiali dedicati al monitoraggio dell'andamento del CdS, alla revisione del percorso, al coordinamento didattico degli insegnamenti, alla razionalizzazione delle diverse modalità di accertamento dell'apprendimento utilizzate e alle altre attività di supporto sono rappresentati dalle riunioni del [Comitato del Corso di Studi in MM](#).

La definizione degli orari delle lezioni e del calendario esami è gestita a livello centrale di Scuola Graduate con il supporto della Direzione Academic Services, coinvolgendo ove necessario le Direzioni dei CdS. La Scuola è attenta a organizzare calendari didattici e delle prove d'esame tali da consentire l'assenza o la riduzione al minimo di possibili sovrapposizioni.

Tra gli interventi più recenti apportati al CdS in seguito a specifici monitoraggi e analisi svolti dalla Direzione e dal Comitato di CdS c'è la razionalizzazione degli orari e della distribuzione temporale delle verifiche di apprendimento e delle attività di supporto.

**D.CDS.4.2.2** La direzione del CdS è attenta a individuare elementi utili a rivedere/aggiornare l'offerta formativa, in relazione all'evoluzione delle conoscenze scientifiche e alle richieste del mercato del lavoro.

L'aggiornamento dell'offerta formativa, in relazione all'evoluzione delle competenze richieste dal mercato del lavoro e ai cicli di studio successivi compresi il Dottorato di Ricerca e le Scuole di Specializzazione, è stato il fulcro su cui ha ruotato la gran parte dei principali cambiamenti introdotti dalla Direzione del CdS negli ultimi anni. Tali cambiamenti hanno permesso di incorporare nei programmi di studio le conoscenze disciplinari più avanzate, in relazione ai progressi della scienza e dell'innovazione, e sono state rese possibili dalle caratteristiche del corpo docente del CdS costituito in gran parte da professori di ruolo (e non a contratto) e di alto profilo nazionale o internazionale, che svolgono attività di ricerca ad alti livelli inerente alle materie oggetto di didattica.

**D.CDS.4.2.3** Il CdS monitora costantemente l'andamento del programma, anche in relazione agli altri CdS dell'Ateneo (della Scuola Graduate), nonché in relazione con i CdS della medesima classe di laurea erogati dall'Ateneo e dalle altre Università (a livello nazionale e dell'area geografica di appartenenza).

In particolare, i monitoraggi avvengono attraverso:

- **SMA:** commento agli indicatori ANVUR, integrati da altri indicatori significativi per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, inerenti alla didattica;
- **Tableau de Bord dei CdS:** la direzione del CdS ha accesso a una dashboard in PowerBI, che fornisce una panoramica complessiva della performance del CdS lungo tutta la carriera dello studente, dalla selezione all'ingresso nel mercato del lavoro. La dashboard è suddivisa in 4 aree principali (Ammissioni, Carriera, Placement e Internazionalizzazione), per ognuna delle quali viene fornito un confronto sia a livello di Scuola che di singoli CdS.
- **Monitoraggi del Comitato di CdS:** Il CdS all'inizio di ogni anno solare compila la "Scheda di Programmazione Attività" (**AII.1**), secondo un template fornito dal PQA, tramite la quale organizza tutte le attività di monitoraggio, scadenziandole in base a rilevazioni effettuate e tempistiche di rilascio dei dati da analizzare.
- L'Offerta formativa è aggiornata e monitorata a livello complessivo nell'ambito del **Consiglio di Scuola Graduate (AII.2)**. In particolare, le attività di monitoraggio finalizzate ad avere una visione comparativa del CdS rispetto alla Scuola, comprendono:
  - processo di selezione (partecipanti, ammessi e immatricolati);
  - assegnazione agevolazioni;
  - debiti al momento dell'iscrizione all'anno successivo;



- frequenza ai precorsi, agli insegnamenti, andamento voti esami e verifica scostamenti rispetto a distribuzione benchmark; iscritti agli insegnamenti opzionali, andamento voti di laurea e tempi di laurea;
- monitoraggio stage e periodi di studio all'estero;
- monitoraggio partecipazione ad attività integrative;
- risultati valutazione degli studenti su: didattica, esami ed esperienza universitaria;
- analisi delle SMA con commenti relativi ai principali indicatori di riferimento;
- analisi dei follow-up delle indicazioni formulate dalle CPDS nelle relazioni annuali.

**D.CDS.4.2.4** L'insieme dei processi di monitoraggio sopra richiamati consente di identificare eventuali aree di miglioramento emergenti dall'analisi dell'andamento degli esami e della prova finale.

**D.CDS.4.2.5** Gli esiti occupazionali di MM sono molto positivi. I tassi di occupazione al giorno di laurea (GDL) e ad un anno dalla laurea sono stati sempre molto positivi e assumono, nell'ultima rilevazione, valori rispettivamente pari al 76,1% (**AII.3**) e al 95,2% (iC26, **AII.4**). Inoltre, il network degli interlocutori esterni è considerato molto ampio e rappresentativo di tutti gli sbocchi occupazionali previsti dal programma.

L'analisi degli esiti occupazionali dei laureati del CdS è svolta sia dal Comitato di CdS, sia dal Gruppo di Riesame, in occasione del monitoraggio annuale (**AII.4**). In base agli ultimi dati disponibili, nel quadriennio 2020-2023, il CdS presenta valori per l'indicatore iC02 (*Percentuale di laureati entro la durata normale del corso*) sistematicamente superiori a quelli medi dei CdS di altri Atenei, sia dell'Area Geografica, sia nazionali. La percentuale di laureati MM entro la durata normale del corso nel 2023 è molto alta, pari al 99,3%, valore superiore alla media dell'area geografica di appartenenza (87,6%) e alla media nazionale (80,1%).

**D.CDS.4.2.6** Su suggerimento del Nucleo di Valutazione, a partire dal 2019, il PQA ha messo a punto uno strumento di monitoraggio e controllo strutturato (**AII.5**) inteso a verificare in modo sistematico l'effettiva presa in carico e il recepimento delle indicazioni formulati dai vari organi coinvolti nel processo di AQ.

Il cruscotto viene aggiornato sulla base dei feedback raccolti da Gruppi di riesame, CPDS, Uffici e, in particolare, vengono registrate e catalogate le azioni di miglioramento derivanti da segnalazioni di studenti, Faculty e staff contenute nelle SMA, RRC, Relazioni delle CPDS, Rapporti di Audit e di accreditamento. Tale strumento è messo a disposizione della direzione del CdS per analisi o approfondimenti, per monitorare l'attuazione delle azioni di miglioramento e verificarne l'efficacia.

Le azioni di miglioramento, possono derivare da:

- azioni del riesame ciclico che hanno portato a monitoraggi e revisioni;
- azioni delle CPDS, che derivano dalla relazione annuale.

In aggiunta, il NdV verifica attraverso le audizioni l'andamento dei CdS. Al termine delle audizioni, il Nucleo formula, ove necessario, raccomandazioni e suggerimenti al direttore del CdS, che le prende in carico e attua le opportune azioni, che vengono poi rendicontate al Presidio e al Nucleo.

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

- La visita in loco, ancor più che la documentazione, hanno consentito di constatare che il CdS garantisce che l'offerta formativa sia costantemente aggiornata tenendo in considerazione i progressi della scienza e dell'innovazione didattica, anche in relazione ai cicli di studio successivi compreso il Corso di Dottorato di Ricerca e le Scuole di Specializzazione.
- Il CdS, nell'ambito del monitoraggio sugli esiti di carriera, pone particolare attenzione ai risultati delle prove di verifica intermedie e finali.
- Si produce una capillare rilevazione occupazionale al giorno della laurea e a un anno dalla laurea che permette di rilevare risultati molto positivi. Dati recenti mostrano tassi occupazionali dei laureati del CdS pari al 76,1% nel giorno della laurea e del 95,2% a un anno dalla laurea.
- La definizione di azioni di miglioramento sulla base delle analisi sviluppate e delle proposte provenienti dai diversi attori del sistema AQ è documentata nel Cruscotto. Il Cruscotto, nella versione così come suggerita dal Presidio di Qualità, è un documento strutturalmente molto chiaro, di agevole lettura e di efficace guida nel monitoraggio delle azioni volte al miglioramento continuo dei CdS.

### Aree di miglioramento:

- Il CdS LM 77 MM organizza attività collegiali dedicate alla revisione degli obiettivi e dei percorsi formativi, dei metodi di insegnamento e di verifica degli apprendimenti, al coordinamento didattico tra gli insegnamenti, alla razionalizzazione degli orari, della distribuzione temporale delle verifiche di apprendimento e delle attività di supporto. La visita in loco ha dato riscontro di un'intensa attività in tal senso, non sempre riflessa e valorizzata pienamente dalla documentazione.
- Il CdS LM 77 MM analizza e monitora sistematicamente i percorsi di studio, anche in relazione a quelli della medesima classe su base nazionale, macroregionale o regionale: la visita in loco ha dato riscontro di un'intensa attività in tal senso, non sempre riflessa e valorizzata pienamente dalla documentazione.

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

#### Documenti chiave

- **Titolo:**All.1 - Scheda di Programmazione Attività di MM

**Descrizione:**Documento allegato alla SUA-CdS, Quadro D3 (Programmazione dei lavori e scadenze di attuazione delle iniziative). Strumento messo a disposizione dal Presidio di Qualità di Ateneo per la Direzione dei singoli CdS finalizzato alla programmazione delle attività che riguardano l'Assicurazione della Qualità del CdS. La scheda si divide in: tema/ambito di riferimento e tempistiche di riferimento.

**Dettagli:**Per il D.CDS.4.2.1, si veda l'intero documento.

**File:**All. 1\_D.CDS.4.2\_Scheda programmazione MM.pdf

- 
- **Titolo:**All.2 – Programmazione dei Consigli di Scuola per l'a.a. 2024-25

**Descrizione:**Documento operativo per la programmazione delle attività dei Consigli di Scuola per l'a.a. 2024-25 e condiviso il 3 dicembre 2024 con gli uffici amministrativi dell'Ateneo coinvolti a vario titolo nelle attività dei Consigli di Scuola.

**Dettagli:**Per il D.CDS.4.2.1, si veda l'intero documento.

**File:**All. 2\_D.CDS.4.2\_Piano lavori Consigli di Scuola 2024-25.pdf

- 
- **Titolo:**All.3 – Rilevazione occupazionale giorno di laurea a.a. 2022-23

**Descrizione:**Documento che riporta i dati relativi all'indagine occupazionale, svolta dall'Ufficio Employer Relations & Career Service nel settembre 2024, effettuata al giorno della laurea per le Sessioni di laurea di luglio, ottobre, dicembre 2023, aprile 2024.

**Dettagli:**Per il D.CDS.4.2.5, si veda l'intero documento.

**File:**All. 3\_D.CDS.4.2\_Rilevazione occupazionale al giorno della laurea.pdf

- 
- **Titolo:**All.4 – SMA-CdS Marketing Management (ed. 2024)

**Descrizione:**La SMA è predisposta dal Gruppo di Riesame del CdS ed è stata approvata dal Comitato di Marketing Management (MM) in data 30 ottobre 2024. Il documento contiene l'insieme degli indicatori calcolati dall'ANVUR (i cui valori sono aggiornati con frequenza trimestrale), preceduti da una scheda anagrafica del CdS. La stesura dei commenti di accompagnamento alla SMA viene eseguita a cura del Gruppo di Riesame del CdS (che è composto da: il Direttore del CdS, l'assistente (docente) del Direttore, l'addetto alla Segreteria amministrativa del CdS, uno studente rappresentante nel Comitato di CdS, designato direttamente dal Direttore, ed eventualmente uno o più docenti di riferimento dello stesso CdS), sotto la responsabilità del Direttore. La scheda SMA viene poi approvata dal Comitato di CdS nel rispetto delle tempistiche previste all'interno delle [Linee Guida approvate dal PQA in data 29 maggio 2023](#).

**Dettagli:** Per il D.CDS.4.2.5, si veda l'indicatore iC02.

**File:**All. 4\_D.CDS.4.2\_SMA MM\_2024.pdf

- 
- **Titolo:**All.5 - Cruscotto di monitoraggio delle azioni di miglioramento del PQA

**Descrizione:**Descrizione: 1) Documento approvato il 20 giugno 2019 dal Presidio di Qualità di Ateneo, che definisce la creazione di uno strumento (cd. cruscotto di monitoraggio) finalizzato a mappare e monitorare in modo strutturato le azioni di

miglioramento definite dai CdS e gli altri ambiti collegati ai processi di AQ della didattica. 2) Estratto del cruscotto di monitoraggio delle azioni di miglioramento relative al CdS Marketing Management anni 2019-2023, presentato in occasione del Presidio di Qualità del 19 febbraio 2024.

**Dettagli:** Per il D.CDS.4.2.6, si veda l'intero documento.

**File:** All. 5\_D.CDS.4.2\_Cruscotto monitoraggio MM.pdf

---



## Andamento KPI Corso

Riferimento

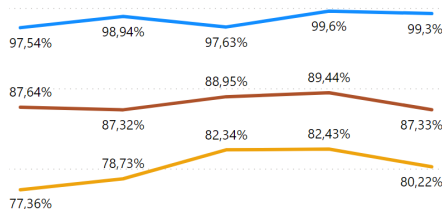
AVA3

Edizione 10/2024

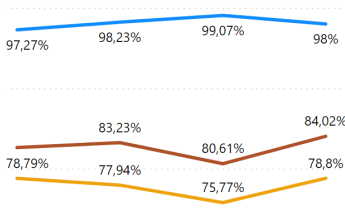
### Ambito F - Indicatori Corsi di Studio

LM-77 - Marketing Management - MILANO

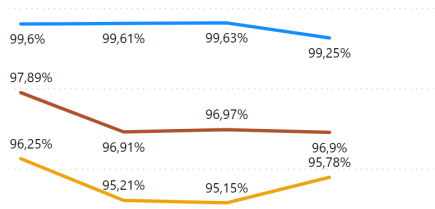
AVA3 - F.0.0.A - % laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso



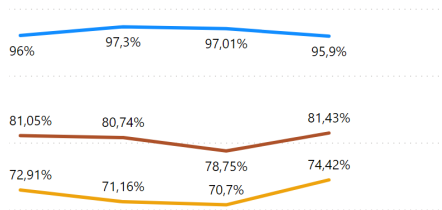
AVA3 - F.0.0.B - % CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire



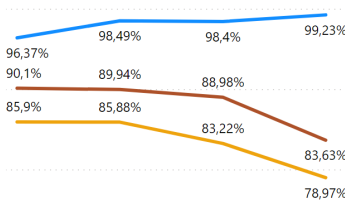
AVA3 - F.0.0.C - % Studenti che proseguono al 2° anno del cds



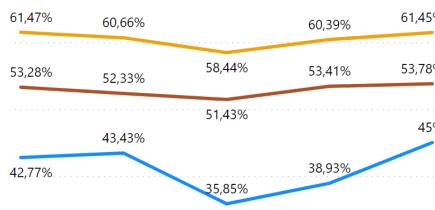
AVA3 - F.0.0.D - % Studenti iscritti II anno stesso corso con 2/3 cfu del 1° anno



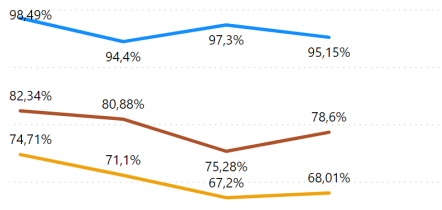
AVA3 - F.0.0.E - % immatricolati laureati entro 1 anno oltre la durata nel cds (LMCU)



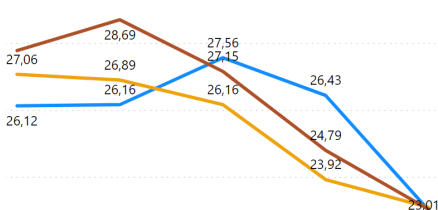
AVA3 - F.0.0.F - % ore docenza erogata da Docenti a tempo indeterminato



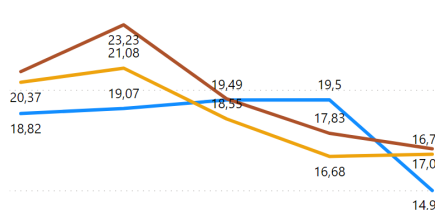
AVA3 - F.0.0.G - % immatricolati laureati entro la durata nel cds (LMCU)



AVA3 - F.0.0.H - Rapporto studenti/docenti



AVA3 - F.0.0.I - Rapporto studenti iscritti al primo anno e docenti di insegnamenti del primo anno



2019 2020 2021 2022 2023  
● Corso ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche

Dettaglio

**Fascia di valutazione Complessiva (CEV):** Soddisfacente

**Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR):** Pienamente soddisfacente

**Indicatori (eventuale commento):**

La valutazione degli indicatori tiene conto di andamenti e confronti quasi sempre positivi.

**Fascia di valutazione Complessiva:** Pienamente soddisfacente