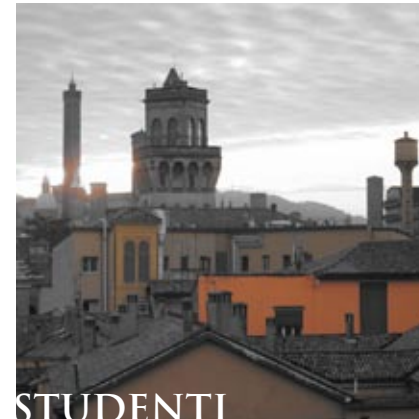




PIANO STRATEGICO 2007-2009

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA



Il processo di pianificazione strategica, coordinato dal Prorettore per l'innovazione gestionale **Marco Depolo**, è stato realizzato grazie al supporto dello Staff tecnico composto da **Alice Corradi, Michela Salvi, Camilla Valentini** e **Andrea Giuliodori**. Hanno inoltre collaborato **Nadia Ballestri, Danilo Cinti, Vincenzo De Filippis, Lucia Grossi** e **Rosanna Odorisio**.

La pubblicazione è stata curata da **Camilla Valentini** e **Andrea Giuliodori** con la collaborazione di **Giuditta de Concini**.

Indice

I	Introduzione	4
	Prefazione del Magnifico Rettore Perché vogliamo un piano strategico... ...e perché dobbiamo realizzarlo	
II	Il processo di pianificazione	8
	Le macrofasi Missione, visione, valori Fase di diagnosi Fase di progettazione	
III	La struttura del piano	16
	I tre livelli strategici Presidio e tempi	
IV	Ricerca	18
	Gli obiettivi	
V	Formazione	28
	Gli obiettivi	
VI	Servizi agli studenti	42
	Gli obiettivi	
VII	Organizzazione	48
	Gli obiettivi	
VIII	Prossimi passi	58
	Attuazione e monitoraggio	

Introduzione



Prefazione del Magnifico Rettore

L'Ateneo di Bologna ha completato il suo Piano strategico. Lo abbiamo voluto, con lo spirito di innovazione che ci contraddistingue, per andare oltre la normale programmazione triennale che la legge ci richiedeva. L'Ateneo si è interrogato sulla sua missione, sui suoi valori di fondo. Ne ha ricavato alcune grandi direttrici, che esprimono il modo di realizzare la sua vocazione nella ricerca, nella formazione, nei servizi agli studenti e nell'internazionalizzazione. Lo ha fatto costruendo queste direttrici sulla sua realizzazione organizzativa più originale, una struttura multicampus distribuita su cinque poli (Bologna, Cesena, Forlì, Ravenna e Rimini) che non ha eguale nell'università italiana. Lo ha fatto anche ragionando su come raggiungere livelli di eccellenza nel settore dell'organizzazione, strumento indispensabile per il successo nelle nostre missioni principali. Poi l'Ateneo si è dedicato all'analisi dei propri punti di forza e di debolezza con riferimento al panorama italiano ed europeo. Da questa analisi ha derivato per il triennio 2007/09 l'indicazione di tre tipi di strumenti di progettazione: gli obiettivi strategici, che ci dicono quali direttrici seguire; gli obiettivi operativi, che ci dicono quali mete intendiamo raggiungere; le linee d'azione, che suggeriscono come raggiungere tali mete. Il lavoro di messa a punto è durato alcuni mesi. Non è stato facile, per la complessità che contraddistingue un Ateneo come il nostro: abbiamo però voluto dare spazio a tutte

le voci, per tenere conto nel documento finale dei punti di vista delle diverse istanze e strutture del nostro Ateneo.

Ora abbiamo uno strumento in più per guidare il nostro difficile ma ambizioso lavoro. Come sempre accade quando si migliora una parte del sistema, subito emergono le spinte al miglioramento in altre parti. Il Piano strategico 2007/09 è stato l'occasione per motivarci ulteriormente a lavorare sulla più generale qualità di altri processi ed attività del nostro Ateneo, combinando (e non facilmente) risorse finanziarie calanti e tensione verso i risultati. Questo documento dice a quali valori ci ispiriamo e cosa vogliamo fare per realizzarli. In altre parole, è un modo di fotografare la nostra identità attuale - nel suo equilibrio necessariamente dinamico e mutevole - e proiettarla nelle sue realizzazioni future. La sintetica pubblicazione che ho qui il piacere di presentare è anche un modo di fare partecipare di questi nostri progetti e ambizioni i tanti stakeholders, interni ed esterni, che sono in vari modi interconnessi con le attività dell'Ateneo di Bologna.



Pier Ugo Calzolari
Magnifico Rettore

Bologna, luglio 2007.

Il sistema universitario sta fronteggiando un periodo di profondo mutamento: la graduale diminuzione della popolazione studentesca, la razionalizzazione dei fondi statali di finanziamento e la crescente competitività a livello nazionale ed internazionale rappresentano le nuove sfide per gli atenei italiani.

Per affrontare al meglio queste nuove sfide, l'Alma Mater Studiorum - Università di Bologna ha dato priorità al miglioramento delle proprie capacità di pianificazione. Con la consapevolezza che l'adozione di un piano strategico permette di:

- evitare che l'organizzazione sia assorbita unicamente dai risultati di breve termine;
- riflettere su quale università vogliamo per i prossimi anni;
- realizzare un sistema di obiettivi e di valutazione dei risultati.

L'Ateneo di Bologna ha deciso di avviare un processo di pianificazione strategica sperimentale, cogliendo gli intenti e interpretando la portata dell'intervento legislativo che ha introdotto l'obbligo di

Perché vogliamo un piano strategico...

adozione di piani triennali da parte delle università.

Tale processo va ben oltre il semplice assolvimento degli obblighi normativi. Il chiaro indirizzo politico è stato dato dal Magnifico Rettore nel discorso inaugurale dell'anno accademico 2006/07:

"[...] Orbene, un panorama così ricco di ipotesi di lavoro, di necessità, di opzioni, di volontà ha bisogno di essere organizzato attorno a poche scelte strategiche, poiché le grandi organizzazioni non devono cercare di fare genericamente tutto: devono individuare gli obiettivi strategici, verificarli periodicamente, valorizzare i punti di forza e riconoscere impietosamente quelli di debolezza. Questo difficile lavoro è stato compiuto con un largo lavoro di discussione che ci ha consentito di identificare pochi grandi obiettivi della nostra missione per il triennio 2007-2009. Questo Piano Triennale ci offre ora la bussola per orientare le scelte di ogni settore, di ogni area, di ogni struttura. Dagli obiettivi strategici il Piano deduce le scelte operative, e a queste intendiamo dedicare investimenti di denaro e di intelligenza."



...e perché dobbiamo realizzarlo

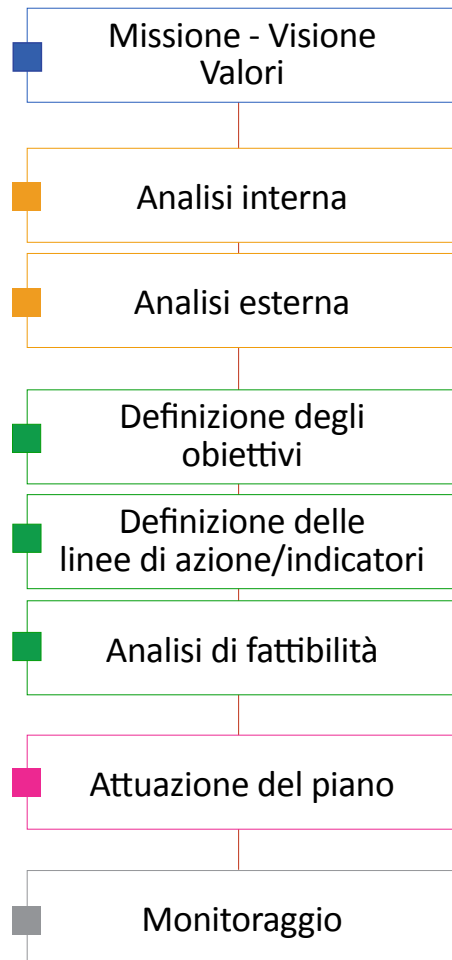
Le norme sulla programmazione in ambito universitario hanno subito sostanziali modifiche in seguito all'introduzione della legge n.43 del 31 marzo 2005.

La nuova normativa sulla programmazione triennale prevede - in estrema sintesi - la seguente procedura:

- definizione da parte del MUR, sentiti CRUI, CUN e CNSU di "linee generali d'indirizzo" per il sistema universitario;
- adozione da parte delle università, entro il 30 giugno di ogni anno, di programmi triennali, coerenti con le predette linee generali d'indirizzo;
- valutazione e periodico monitoraggio dei risultati delle attività svolte in attuazione dei programmi stessi, anche ai fini della ripartizione delle risorse, sulla base di "parametri e criteri" individuati dal Ministero, sentita la CRUI, e le agenzie di valutazione;
- presentazione, da parte del Ministro per la Ricerca e l'Università, di relazioni periodiche al Parlamento relativamente alle valutazioni del precedente punto.

Dal nuovo ordinamento emerge chiaramente l'abolizione della valutazione ex-ante a favore di una valutazione in itinere ed ex-post dei programmi delle università; in particolar modo vengono presi in considerazione gli effetti dell'attuazione dei programmi stessi, facendo riferimento alle variazioni annuali di specifici indicatori di performance.

L'Università di Bologna, in linea con gli obblighi normativi, ha fatto della pianificazione strategica una chiara scelta gestionale, considerandola un'importante occasione di miglioramento organizzativo.



L'Università di Bologna ha scelto di affrontare il processo di pianificazione strategica adottando un approccio "razionalista".

A partire dalla definizione di Missione, Visione e Valori dell'organizzazione, il modello teorico scelto prevede quattro stadi:

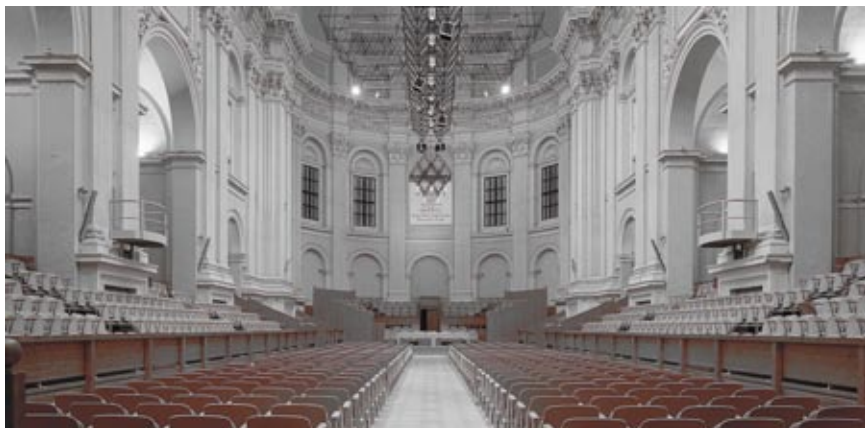
- diagnosi
- progettazione
- attuazione
- monitoraggio

Nello schema a lato sono state sviluppate le quattro macrofasi secondo lo specifico processo di pianificazione strategica ideato dall'Università di Bologna.

In questo primo anno di sperimentazione l'Ateneo ha scelto di avviare questo processo in modo graduale, consapevole della portata radicale della nuova logica proposta. Alcune delle fasi progettate verranno quindi messe a regime in modo sistematico nelle prossime revisioni annuali del piano. In particolare tra gli obiettivi della revisione 2008 vi è l'implementazione di una dettagliata analisi di posizionamento e di un'analisi di fattibilità legata al processo di elaborazione del bilancio di previsione.

Missione, Visione e Valori

Un piano strategico che non sia inserito in un contesto valoriale ben definito perde di efficacia. Deve esistere un filo invisibile che lega le attività quotidiane ai progetti, i progetti agli obiettivi, gli obiettivi alla Missione, alla Visione e ai Valori di un'organizzazione.



L'Università di Bologna riconosce i propri valori ed i principi ispiratori della propria azione strategica all'interno di tre principali documenti:

- La Magna Charta delle Università
- Il documento definito "Bologna Declaration"
- Lo Statuto di Ateneo

In questo ultimo documento è contenuta la visione dell'Ateneo.

"L'Ateneo riconosce come propri compiti primari la promozione e l'organizzazione della ricerca scientifica e dell'istruzione superiore al fine di perseguire un sapere critico, aperto al dialogo, allo scambio di informazioni, alle necessità inderogabili della cooperazione e della interazione delle culture, nel rispetto delle libertà della scienza e dell'insegnamento"

- Statuto d'Ateneo, art. 1, co. 2 -

In riferimento alla missione dell'Ateneo, per il triennio 2007-2009 essa si articola nelle seguenti prospettive:

- Ricerca. L'Università di Bologna vuole rafforzare la propria presenza in Europa favorendo l'internazionalizzazione e il trasferimento tecnologico.
- Formazione. L'Università di Bologna fonda la qualità della sua didattica sulla qualità della sua ricerca e favorisce l'internazionalizzazione.
- Risorse umane. L'Università di Bologna investe sul proprio personale, docente e tecnico-amministrativo proponendosi come laboratorio nazionale di buone pratiche.
- Responsabilità sociale. L'Università di Bologna dà conto della sua azione, anche di fronte alla comunità locale.

A queste quattro prospettive vanno aggiunti due elementi trasversali tipici dell'Ateneo bolognese: la già citata internazionalizzazione e la struttura multicampus.

Se, come abbiamo visto, Missione, Visione e Valori, definiscono il contesto strategico, la prima vera fase del processo di programmazione coincide con la fase di diagnosi. Tale passaggio è necessario per comprendere appieno la realtà entro cui l'organizzazione agisce e le risorse di cui dispone per operarvi al meglio.



La logica seguita per la fase di diagnosi è stata quella dell'analisi S.W.O.T (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) secondo le quattro prospettive delle minacce, delle opportunità, dei punti di forza e dei punti di debolezza.

Minacce

- Le difficoltà economiche.* Il periodo è caratterizzato da una divaricazione tra le risorse trasferite dal Ministero e le risorse entranti dalle tasse universitarie e i crescenti impegni di spesa dell'Ateneo per mantenere la struttura esistente e la necessità di fare investimenti. La congiuntura è resa più difficile da incertezze sul recupero della crisi economica del nostro paese (all'esterno) e dal consolidamento di pratiche non sempre efficienti (all'interno), pratiche che costituiscono altrettanti vincoli alla riduzione dei costi.
- La contraddizione tra aspettativa e sfiducia.* Si registra una contraddizione tra l'aspettativa che la competitività europea possa essere riguadagnata da un'"economia basata sulla conoscenza" e la sfiducia evidente nel paese verso il Sistema Universitario.
- L'evoluzione verso il quasi-mercato.* La competizione tra università non avviene più in ambito regionale o nazionale, bensì a distanza, tra atenei di paesi diversi. Cruciale sarà quindi l'accreditamento di chi produce formazione.
- La dimensione dell'Università di Bologna.* Centomila studenti, tremila tra docenti e ricercatori, tremila

Fase di diagnosi

tecnici e amministrativi, cinque sedi territoriali che compongono la sua struttura multicampus, fanno dell'Ateneo di Bologna una delle università più grandi d'Italia. Questa dimensione richiede una grandissima capacità di coordinamento e sforzo organizzativo.

- *La struttura economico produttiva della regione.* La netta prevalenza di piccole e medie imprese può rappresentare un vincolo significativo rispetto ad azioni di sistema volte ad innescare la tripla elica tra università, enti pubblici e imprese.
- *La sfida della qualità urbana.* La città di Bologna ha una secolare tradizione nell'accoglienza degli studenti. Questa vocazione si confronta con le profonde sfide che derivano dai recenti cambiamenti sociali i quali influenzano la vivibilità e la sicurezza anche nella zona universitaria.

Opportunità

Da un certo punto di vista, tutte le minacce descritte rappresentano delle opportunità, per due motivi fondamentali:

In primo luogo per la pressione e il senso di urgenza che pongono a

tutto l'Ateneo circa la necessità di riprogettare il futuro su presupposti diversi. Inoltre se conosciute e analizzate consentono di riflettere ed anticipare scenari che oggi appaiono molto lontani e imprecisi.

In questo senso si possono considerare opportunità anche i seguenti aspetti:

- *I fondi per la ricerca.* I Fondi comunitari erogati attraverso il VII Programma Quadro possono diventare un'entrata fondamentale per rendere sostenibile la nostra ricerca. Occorre poi non dimenticare i fondi nazionali e privati, che nelle economie avanzate contribuiscono alla crescita della ricerca.
- *L'opportunità della Qualità.* L'auspicato avvio dell'Agenzia Nazionale di Valutazione per l'introduzione della pratica dell'accreditamento dei corsi di studio è occasione per ripensare alla progettazione dei corsi e alle forme di monitoraggio e di riesame per migliorare i risultati.
- *La dimensione* del nostro ateneo gli conferisce una massa critica considerevole, rafforzata dal nostro assetto multicampus, che è uno dei nostri punti di forza.

Punti di forza

In termini descrittivi si individuano i seguenti punti di forza:

- Multicampus.* Tale strutturazione favorisce una forte aggregazione di risorse provenienti dal territorio, la crescita dell'offerta didattica e della sua varietà, nonché il radicamento della ricerca.
- Il potenziale delle persone che fanno parte dell'Ateneo.* L'Alma mater è un formidabile serbatoio di risorse e competenze nei più diversi settori della scienza e delle tecnologia.
- I rapporti con il territorio.* Il rafforzamento dei legami di fiducia con la Regione, gli Enti Locali e gli Enti di sostegno della Romagna hanno permesso di valorizzare e tenere conto dei punti di vista di questi importanti stakeholders.
- La struttura organizzativa.* L'apparato gestionale (incluso il personale accademico con responsabilità di gestione) è considerato attore di buone pratiche a livello nazionale e, talvolta, a livello europeo.
- I rapporti con le rappresentanze sindacali.* La collaborazione avviata è fondamentale per molti aspetti, come ad esempio nei processi di riorganizzazione del lavoro resi indispensabili dal mutato contesto.

Punti di debolezza

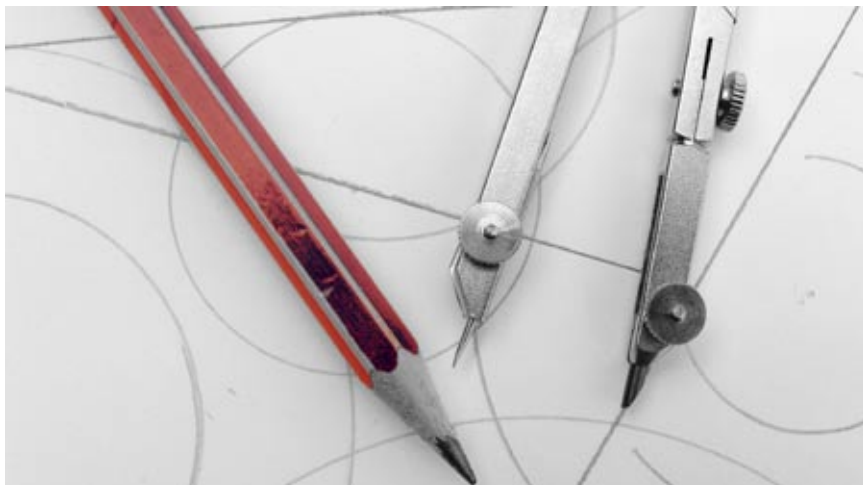
I punti di debolezza sono stati più volte oggetto di interventi da parte degli Organi Accademici, in particolare del Magnifico Rettore; di fatto su di essi c'è una convergenza che va al di là della nostra Università perché è riscontrabile anche a livello nazionale, tanto da parte del Ministro quanto da parte dei grandi stakeholders.

Esiste un diffuso accordo nell'individuare i seguenti punti di debolezza:

- la farraginosità, disomogeneità e inattualità del sistema di governance;
- situazioni di esasperazione del principio di autonomia con il rischio di una paradossale perdita della stessa autonomia;
- la mancanza di un più razionale e organico quadro di allocazione delle risorse, collegato al piano strategico, e di una compiuta visione del complesso degli investimenti necessari;
- l'insufficiente chiarezza del sistema di responsabilità nell'ambito dell'Ateneo. Questo punto di debolezza limita la potenzialità di sviluppo di una maggiore condivisione di obiettivi tra componente accademica e componente tecnico-amministrativa e una conseguente maggiore sinergia nell'attività.

Fase di progettazione

Con la pubblicazione, nel maggio 2006, dei decreti attuativi ministeriali sulla programmazione, l'Ateneo di Bologna ha avviato il proprio processo sperimentale di pianificazione strategica.



Nonostante il limitato tempo a disposizione, l'Università si è impegnata in una approfondita riflessione su Missione, Visione e Valori dell'Alma Mater, nonché in una analisi di posizionamento funzionale alla formulazione di linee strategiche di indirizzo. Questa prima fase si è conclusa il 20 giugno 2006 con l'approvazione di tali linee da parte degli Organi Accademici.

Nel novembre del 2006 è stata avviata ufficialmente la seconda fase del processo di pianificazione (fase di progettazione), avente come focus la declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi, anche in vista dell'opportuno aggiornamento del piano, previsto entro il 30 giugno di ogni anno. Tale fase è di seguito descritta in termini di metodo adottato e flusso delle attività.

Il metodo adottato

Nella scelta dell'approccio alla declinazione degli obiettivi strategici, l'Alma Mater ha voluto valorizzare le proprie peculiarità. È l'unico grande Ateneo ad avere messo in pratica un vero modello di decentramento multicampus. È anche un Ateneo che ha nell'internazionalizzazione uno dei suoi punti di eccellenza.

Tenuto conto della trasversalità delle tematiche legate al multicampus e all'internazionalizzazione, gli obiettivi strategici sono stati elaborati con riferimento ai quattro assi portanti del piano: Ricerca, Formazione, Servizi agli studenti, Organizzazione.

Un'importante caratteristica del processo è stata l'adozione di un modello di pianificazione partecipata. Si è cercato di anticipare al massimo il coinvolgimento delle diverse componenti universitarie, convinti che per fare una programmazione che si traduca

Il processo di pianificazione

in reali linee d'azione la partecipazione non è semplicemente una istanza etica ma un'esigenza organizzativa.



I gruppi di lavoro - uno per ogni asse del piano, Ricerca, Formazione, Servizi agli studenti e Organizzazione - sono stati organizzati su tre ruoli chiave:

- Il coordinatore.
- Il team dei referenti.
- Lo staff tecnico.

Fase di progettazione

Ognuno dei quattro gruppi di lavoro ha svolto il proprio compito di analisi, discussione e produzione lavorando in più riunioni, ciascuna dedicata a una parte degli obiettivi strategici corrispondenti al gruppo.

La discussione degli obiettivi si è svolta nel corso di dodici incontri che hanno richiesto un attento lavoro di coordinamento in termini di raccolta ed elaborazione del materiale a supporto del dibattito, organizzazione della riunione, gestione della fase di confronto sui risultati. Sono state coinvolte 70 persone tra le massime cariche istituzionali dell'Ateneo, dirigenti e funzionari, per un totale di quasi 900 ore/persona di riunione.

In queste riunioni, il coordinatore, insieme al team dei referenti, ha espresso l'indirizzo politico del gruppo di lavoro, garantendo che la formulazione degli obiettivi operativi e delle linee d'azione rispettasse il sentiero tracciato dagli obiettivi strategici. Il coordinatore è stato - in ogni gruppo - un Pro-rettore. Il team dei referenti, composto da ruoli politici e tecnici, ha partecipato a tutte le riunioni previste per il gruppo. Il suo ruolo è stato quello di coadiuvare il coordinatore per mantenere in ognuno dei quattro gruppi una visione unitaria lungo le diverse riunioni operative.

Fase di progettazione

Il ruolo dello staff tecnico è stato infine quello di osservatore privilegiato della realtà organizzativa, in grado di fornire un contributo essenziale ed immediato nel valutare l'aderenza alla realtà operativa degli obiettivi e delle linee d'azione. Di conseguenza, la sua composizione è variata in funzione dei temi assegnati alla specifica riunione.

Il flusso delle attività

Il 15 gennaio 2007 si è tenuta una riunione plenaria di avvio delle attività dei gruppi di lavoro dedicati alla programmazione triennale, presenti tutte le persone che sarebbero state invitate nelle dodici riunioni. Nel corso dell'incontro è stata illustrata la metodologia suggerita e le tempistiche di completamento.

A partire da febbraio 2007 si sono svolte le dodici riunioni che hanno avuto come scopo la declinazione degli obiettivi strategici. A questi incontri hanno partecipato il coordinatore, il team dei referenti, lo staff tecnico legato alle specifiche tematiche affrontate. Tutte le riunioni sono state presiedute dal Pro-rettore per l'innovazione gestionale, supportato dallo staff dell'Area Programmazione e Controllo. Altri quattro incontri sono stati dedicati all'individuazione delle variabili di monitoraggio e alla definizione di tempi di

completamento e presidio.

Il 15 maggio 2007 si è conclusa la fase istruttoria del piano triennale. Con l'approvazione da parte del Senato Accademico il 19 giugno 2007 ha avuto termine anche l'iter di approvazione.

La struttura del piano

La scelta dell'Alma Mater è stata quella di strutturare il proprio piano di obiettivi su tre livelli: obiettivi strategici, obiettivi operativi, linee d'azione. Di seguito vengono indicate le caratteristiche dei tre livelli.



Gli obiettivi strategici

Al concetto di Obiettivo Strategico è stata attribuita la seguente definizione:

“Rappresenta una linea di indirizzo strategico che l’Ateneo intende perseguire nel medio-lungo periodo.”

Dalla definizione emergono due aspetti fondanti:

- il carattere di linea di indirizzo degli obiettivi strategici, che rende di fatto tali obiettivi la naturale declinazione degli indirizzi ministeriali e della Missione di Ateneo;
- la dimensione temporale di medio-lungo periodo, che fa degli obiettivi strategici dei punti di riferimento per l'intero triennio di programmazione.

I tre livelli strategici

Gli obiettivi operativi

Al concetto di Obiettivo Operativo è stata attribuita la seguente definizione:

“Specifica un obiettivo strategico stabilendone le mete (il “dove”). È inoltre riferibile ad un soggetto politico che ne presidia la realizzazione.”

Con soggetto politico si intende una carica istituzionale di Ateneo. La presenza del termine “operativo” vuole indicare la concretezza degli intenti dell’Ateneo: definire dove l’Alma Mater intende arrivare nell’arco dei prossimi tre anni. Se gli obiettivi strategici indicano una direzione, gli obiettivi operativi esplicitano le mete che l’Ateneo intende raggiungere.

Le linee di azione

Al concetto di Linea d’Azione è stata attribuita la seguente definizione:

“Concorre al raggiungimento di uno specifico obiettivo operativo suggerendone un percorso di attuazione (il “come”). È inoltre riferibile ad uno o più soggetti gestionali responsabili della sua attuazione”.

Presidio e tempi

Con soggetti gestionali si intendono tutti coloro che, accademici o tecnico-amministrativi, hanno responsabilità di gestione.

Il termine “suggerendone” rappresenta la parola chiave di questa definizione: è questo il livello in cui si intrecciano disegno politico e quotidiana gestione degli Organi Accademici e delle strutture. In questo senso esso rappresenta una specificazione del secondo livello. Le linee d’azione, nonostante si concentrino su tematiche dettagliate, hanno il compito di suggerire alle diverse strutture percorsi di realizzazione virtuosi, lasciando comunque ad esse autonomia di scelta sui singoli progetti.

Presidio e tempi

Agli obiettivi operativi e alle linee di azione sono stati attribuiti dei presidi organizzativi. I presidi sono prima di tutto “sentinelle” per conto dell’Ateneo: costituiscono la prima istanza di monitoraggio delle attività collegate agli obiettivi del Piano.

Nel caso degli obiettivi operativi si tratta di un presidio politico, dedicato al raggiungimento del “dove” e responsabile del coordinamento delle attività legate alle linee di azione relative. Questo tipo di presidio è affidato a figure o organi di rilievo istituzionale dell’Ateneo.

Nel caso delle linee di azione si tratta di un presidio gestionale, dedicato alla progettazione e/o l’attuazione di attività coerenti con le linee stesse. Questo tipo di presidio è affidato a figure o organi dell’Ateneo (di tipo accademico o tecnico-amministrativo) che hanno responsabilità gestionali.

Su tutti gli aspetti del piano è implicito che la responsabilità decisionale e/o di supervisione finale ricade sui massimi Organi Accademici, in funzione delle rispettive competenze.

I tempi di realizzazione sono indicati con un anno di inizio ed un anno di fine. Tali tempi rappresentano l’arco temporale entro cui si intendono avviare e consolidare le attività legate alle linee d’azione. Ad esempio, un termine previsto per il 2008 indica che entro quell’anno si prevede di poter mettere a regime la linea di azione considerata, avendone concluso l’impianto e la sperimentazione.

Miglioramento del dottorato di ricerca

- **Aumento dell'attrattività dei dottorati**

Presidio politico: Commissione Ricerca

 - Aumentare la flessibilità delle procedure di reclutamento e selezione dei dottorati
Presidio gestionale: ARIC 2008 | 2010
 - Sviluppare la comunicazione in inglese
Presidio gestionale: ARIC, DSAW 2008 | 2010
 - Valutare l'inserimento di procedure di valutazione in itinere
Presidio gestionale: ARIC 2008 | 2010
 - Realizzare uno studio di fattibilità sui percorsi di carriera collegati al dottorato
Presidio gestionale: ARIC, Scuola di dottorato 2008 | 2009

- **Potenziamento della dimensione internazionale dei dottorati**

Presidio politico: Commissione Ricerca

 - Sviluppare progetti formativi in collaborazione con università straniere e network
Presidio gestionale: Scuola di dottorato 2008 | 2010
 - Favorire l'insegnamento da parte di docenti e ricercatori esteri nei corsi di dottorato
Presidio gestionale: Scuola di dottorato 2008 | 2010
 - Attribuire borse di dottorato anche riservate a studenti delle sedi straniere partecipanti al corso (firma di apposite convenzioni), quando l'attrattività riveste particolare rilievo
Presidio gestionale: Scuola di dottorato 2009 | 2011
 - Incrementare il numero di dottorandi della nostra università che trascorrono un periodo all'estero
Presidio gestionale: Scuola di dottorato 2007 | 2009



□ Potenziamento dei collegamenti nazionali dei dottorati

Presidio politico:
Commissione Ricerca

■ Creare collegamenti fra atenei per la fruizione di attività formative comuni con preferenza per il coordinamento amministrativo bolognese

2008 | 2010

Presidio gestionale: Scuole di dottorato

■ Consolidare ed ampliare rapporti con enti esterni con particolare attenzione all'aspetto formativo

2008 | 2010

Presidio gestionale: Scuole di dottorato, ARIC

■ Definire una politica normativa a tutela dei rapporti tra dottorati ed enti esterni

2008 | 2010

Presidio gestionale: ARIC

□ Razionalizzazione del dottorato di ricerca

Presidio politico:
Commissione Ricerca

■ Ridurre attraverso incentivi le scuole di dottorato ridefinendone le tematiche e aumentandone la massa critica

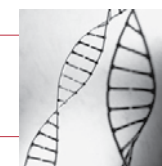
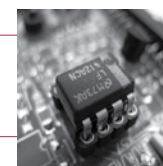
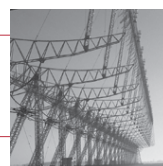
2009 | 2010

Presidio gestionale: Commissione Ricerca

■ Attribuire un numero maggiore di borse alle Scuole che dimostreranno di aumentare il numero di borse provenienti da enti esterni

2009 | 2010

Presidio gestionale: Commissione Ricerca



Sviluppo della ricerca a livello internazionale

- Incremento della mobilità internazionale di docenti e ricercatori**
 - Presidio politico:*
Commissione Ricerca

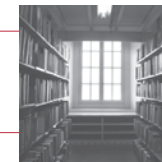
 - Tracciare le visite periodiche (anche se brevi) dei docenti stranieri nei dipartimenti e renderle disponibili alla comunità scientifica
Presidio gestionale: ARIC, DIRI, CESIA, SIA, DSAW 2009 | 2010
 - Incrementare la partecipazione ai programmi europei per la mobilità
Presidio gestionale: ARIC, DIRI 2007 | 2008

- Sviluppo di grandi convenzioni**
 - Presidio politico:*
Giunta Esteri,
Commissione Ricerca

 - Definire linee guida per l'attivazione e la gestione operativa delle grandi convenzioni
Presidio gestionale: ARIC, DIRI, AAGG 2009 | 2010

- Partecipazione a Network e associazioni**
 - Presidio politico:*
Giunta Esteri,
Commissione Ricerca

 - Creare un supporto organizzativo per le occasioni di punta di incontro della comunità scientifica e definire linee guida per la partecipazione e la gestione operativa
Presidio gestionale: ARIC 2009 | 2010



Incentivazione al trasferimento della conoscenza

□ Promozione e valorizzazione della proprietà intellettuale

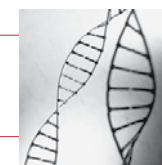
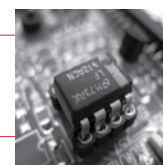
Presidio politico:
Commissione Ricerca

- Incremento qualitativo dei brevetti
Presidio gestionale: ARIC 2007 | 2008
- Prevedere un piano di sensibilizzazione e informazione sulla tutela della proprietà intellettuale (anche con supporto in loco)
Presidio gestionale: ARIC 2007 | 2008
- Sviluppare Knowledge Transfer Office interno per la tutela della proprietà intellettuale
Presidio gestionale: ARIC 2009 | 2010
- Sviluppare policies e documenti contrattuali standard che semplifichino le procedure per la tutela della proprietà intellettuale
Presidio gestionale: ARIC, AAGG 2008 | 2009

□ Potenziamento dei rapporti tra le strutture universitarie di ricerca ed il sistema di impresa e le istituzioni del territorio

Presidio politico:
Commissione Ricerca

- Potenziare i servizi di assistenza legale per la negoziazione e la stipula di contratti con le imprese
Presidio gestionale: ARIC 2009 | 2010
- Aumentare la visibilità esterna dei gruppi di ricerca attraverso canali di promozione differenziati
Presidio gestionale: ARIC, DICCI 2008 | 2009



□ Sviluppo di risorse comuni, strumentali all'attività di ricerca (Sistema di Supporto alla Ricerca)

Presidio politico:
Commissione Ricerca

■ Sviluppare strutture specializzate a supporto del trasferimento della conoscenza dell'Università verso il mondo produttivo, in grado di interpretare i linguaggi e le esigenze delle imprese nonché di integrare le diverse competenze dell'Ateneo per offrire prodotti adeguati a bisogni trasversali delle aziende

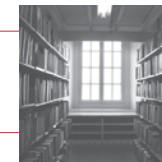
2008 | 2009

Presidio gestionale: ARIC

■ Sviluppare partnership tra l'Università e altri soggetti pubblici o privati per la realizzazione di progetti di ricerca congiunta, in grado di garantire tutela, uniformità e coordinamento all'interno dell'Ateneo

2007 | 2008

Presidio gestionale: ARIC

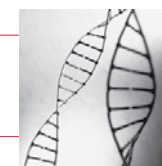
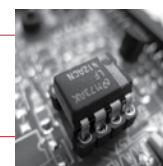


Modifiche al sistema di finanziamento della ricerca

□ Potenziamento dell'utilizzo degli indicatori di produttività per l'attribuzione di risorse

Presidio politico:
Commissione Ricerca,
Commissione
Programmazione e
Bilancio

- Mappare le risorse allocate per tipologia di assegnazione e unità di destinazione
Presidio gestionale: ARIC, CDIG 2008 | 2009
- Valutare l'efficacia dei criteri di assegnazione dei fondi in base ai risultati dei progetti di ricerca
Presidio gestionale: Commissione Ricerca, Commissione Programmazione e Bilancio 2008 | 2010
- Definire le nuove unità di riferimento per l'allocazione delle risorse e analizzarne le caratteristiche
Presidio gestionale: Commissione Ricerca, Commissione Programmazione e Bilancio 2008 | 2010
- Ridurre il numero dei criteri di allocazione delle risorse e quindi le tipologie di assegnazione
Presidio gestionale: Commissione Ricerca, Commissione Programmazione e Bilancio 2008 | 2010
- Progettare piani di comunicazione interna riguardanti i criteri di valutazione relativi ai finanziamenti
Presidio gestionale: DICCI, ARIC 2008 | 2010
- Estendere il monitoraggio della produzione scientifica mediante l'ampliamento dell'anagrafica della ricerca al personale non strutturato
Presidio gestionale: ARIC, CESIA, SIA 2008 | 2010
- Coordinare e comunicare le azioni di benchmarking a livello europeo sulla valutazione della ricerca
Presidio gestionale: Commissione Ricerca 2008 | 2010
- Studiare forme amministrative di semplificazione della gestione dei fondi di ricerca
Presidio gestionale: ARIC 2008 | 2010



□ **Sostegno alla produttività dei “giovani ricercatori” (si prende in considerazione la definizione adottata dall’ERC (da 2 a 9 anni dal conseguimento del titolo di dottorato))**

Presidio politico:

Commissione Ricerca,
Commissione Didattica

■ Valutare, aprire e potenziare i canali di finanziamento dedicati

Presidio gestionale: Commissione Ricerca

2007 | 2008

■ Creare incentivi a possibili riduzioni del carico didattico per i giovani ricercatori

Presidio gestionale: Commissione Ricerca, Commissione Didattica, ARIC, AFORM

2008 | 2009

□ **Incremento dell’accesso ai fondi competitivi per la ricerca**

Presidio politico:

Commissione Ricerca

■ Valutare i sistemi di co-finanziamento esterni (PRIN, progetti strategici)

Presidio gestionale: ARIC

2008 | 2009

■ Definire linee di indirizzo per la ricerca su commissione

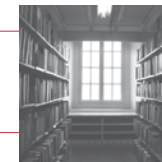
Presidio gestionale: Magnifico Rettore, Direttore Amministrativo

2009 | 2010

■ Diffondere la cultura della valutazione del ritorno sugli investimenti dei progetti

Presidio gestionale: ARIC

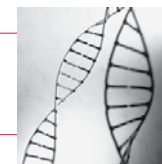
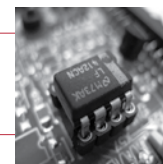
2009 | 2010



Aumento della capacità di attrarre fondi

- Supporto a favore del corpo accademico per agevolare l'aggregazione di gruppi di ricerca
 - Presidio politico:* Commissione Ricerca
 - Prevedere criteri di allocazione delle risorse che favoriscano l'aggregazione
Presidio gestionale: Commissione Ricerca
 - 2008 | 2009

- Sviluppo di risorse comuni, strumentali all'attività di ricerca (Sistema di Supporto alla Ricerca)
 - Presidio politico:* Commissione Ricerca
 - Sviluppare sistemi di gestione delle risorse strumentali e dei servizi a disposizione di gruppi di ricerca interni ed esterni
Presidio gestionale: ARIC
 - 2007 | 2010
 - Sviluppare spazi attrezzati a disposizione di gruppi di ricerca per periodi di tempo definiti, per la realizzazione di progetti finanziati
Presidio gestionale: ARIC
 - 2010 | 2012
 - Sviluppare le organizzazioni che nascono dall'aggregazione spontanea di ricercatori e docenti dell'Ateneo che lavorano su uno stesso settore di ricerca
Presidio gestionale: ARIC
 - 2007 | 2010
 - Monitorare il Sistema di Supporto alla Ricerca al fine di individuare eventuali soluzioni alternative che affrontino le esigenze delle differenti aree disciplinari
Presidio gestionale: ARIC
 - 2007 | 2010



Gli obiettivi

Supporto a favore del corpo accademico e del personale tecnico amministrativo per sostenere la presentazione, la gestione e la rendicontazione di progetti

Presidio politico:
Commissione Ricerca

Facilitare la presenza presso istituzioni europee e nazionali di rappresentanti dell'Ateneo

2007 | 2008

Presidio gestionale: ARIC

Sviluppare sistemi informativi e competenze per ridurre il carico amministrativo legato alla gestione e alla rendicontazione di progetti

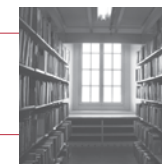
2007 | 2008

Presidio gestionale: ARIC, SIA, ARAG, CDIG

Sviluppare procedure per il monitoraggio e la valutazione del rischio, anche reputazionale, nella presentazione e rendicontazione dei progetti

2008 | 2009

Presidio gestionale: ARIC, CDIG



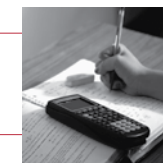
Razionalizzazione dell'offerta didattica

- Individuazione di criteri e linee guida per la progettazione dell'offerta dei Corsi di Studio**

<i>Presidio politico:</i> Prorettore per la formazione	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identificare i requisiti qualificanti in base ai quali attivare i Corsi di Studio <i>Presidio gestionale:</i> Commissione Didattica <input type="checkbox"/> Progettare le nuove proposte formative tenendo conto delle esigenze di figure professionali innovative e/o strategiche per l'Ateneo <i>Presidio gestionale:</i> Facoltà <input type="checkbox"/> Attivare nuovi Corsi di Studio tenendo conto della percentuale di CFU già attivati non coperti dall'organico <i>Presidio gestionale:</i> Commissione Didattica, Facoltà <input type="checkbox"/> Ridurre l'eccesso di CFU attivati dalle Facoltà rispetto al numero minimo necessario per attivare i Corsi di Studio (sempre con attenzione alla qualità dell'offerta) <i>Presidio gestionale:</i> Commissione Didattica, Facoltà 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2008 2009</div>
---	---	--

- Individuazione di specifici criteri per la progettazione delle attività formative all'interno dei Corsi di Studio**

<i>Presidio politico:</i> Commissione Didattica	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Riservare l'affidamento di attività formative a personale non strutturato solo in risposta ad esigenze di competenze, professionali e scientifiche, ben individuate e motivate <i>Presidio gestionale:</i> Facoltà <input type="checkbox"/> Ridurre la frammentazione delle attività formative e delle relative prove di verifica <i>Presidio gestionale:</i> Commissione Didattica, Facoltà 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2008 2010</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2008 2009</div>
--	--	--



Qualificazione dell'offerta formativa/valutazione e certificazione dei Corsi di Studio

- Adozione progressiva di un sistema per l'assicurazione della qualità della didattica, coerente con gli standard e le linee guida dell'ENQA (European Network for Quality Assurance in Higher Education)**
 - Presidio politico:* Gruppo di lavoro per la Q.A., Commissione Didattica
 - Ricepire i modelli acquisiti a livello nazionale integrandoli con le linee guida dell'ENQA
Presidio gestionale: AFORM, Facoltà 2007 | 2009
 - Definire e pubblicare le politiche e le procedure dell'assicurazione della qualità
Presidio gestionale: AFORM, Facoltà 2008 | 2010
 - Applicare le procedure di autovalutazione e di pubblicazione di informazioni sui Corsi di Studio finalizzate al miglioramento e all'accREDITAMENTO dei Corsi di Studio stessi
Presidio gestionale: AFORM 2007 | 2009

- Formazione delle persone ai fini della quality assurance e dell'accREDITAMENTO**
 - Presidio politico:* Prorettore per l'Innovazione gestionale
 - Definire dei piani di formazione ad hoc e progettare interventi di supporto alle strutture per l'assicurazione della qualità dei corsi
Presidio gestionale: RIUM, AFORM, ASES, DIRI 2008 | 2009
 - Sperimentare piani di formazione per aiutare il potenziamento delle abilità didattiche del personale docente
Presidio gestionale: Facoltà, (RIUM) 2008 | 2010



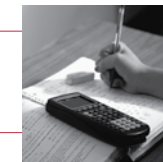
Sviluppo dell'internazionalizzazione dell'offerta formativa

- Incremento delle attività formative in lingua straniera**

<i>Presidio politico:</i> Commissione Didattica, Giunta Esteri	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Incentivare LM completamente in lingua inglese, anche per trasformazione di Corsi di Studio esistenti <i>Presidio gestionale:</i> Facoltà 2007 2010 <input type="checkbox"/> Incrementare la percentuale di Master e Corsi di Alta Formazione interamente offerti in lingua inglese <i>Presidio gestionale:</i> AFORM, Facoltà, [FAM] 2008 2010 <input type="checkbox"/> Sviluppare progetti formativi in collaborazione con università straniere e network che diano vita a titoli doppi, integrati o congiunti <i>Presidio gestionale:</i> AFORM, Facoltà, DIRI 2007 2010 <input type="checkbox"/> Qualificare l'offerta formativa delle Summer Schools <i>Presidio gestionale:</i> DIRI 2007 2009 	
--	--	--

- Valorizzazione e messa a sistema della presenza dei visiting professor**

<i>Presidio politico:</i> Giunta Esteri	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Integrare i professori stranieri nella programmazione didattica <i>Presidio gestionale:</i> DIRI, AFORM, Facoltà 2008 2010 <input type="checkbox"/> Facilitare le pratiche amministrative relative al reclutamento dei professori stranieri <i>Presidio gestionale:</i> APERS 2008 2010 	
--	---	--



□ Incremento e riequilibrio (in entrata ed in uscita) della teaching staff mobility

Presidio politico:
Giunta Esteri

■ Destinare una frazione dei punti budget per la presenza di docenti stranieri

2008 | 2009

Presidio gestionale: APERS

■ Istituire servizi e strutture, anche co-finanziate da enti esterni, per l'accoglienza dei docenti stranieri

2008 | 2010

Presidio gestionale: DIRI

■ Incentivare l'utilizzo dei fondi comunitari a supporto della mobilità in uscita dei docenti

2008 | 2009

Presidio gestionale: DIRI

□ Miglioramento delle competenze del personale universitario (docente, ricercatore, tecnico-amministrativo) a sostegno dell'internazionalizzazione

Presidio politico:
Giunta Esteri

■ Prevedere l'analisi del fabbisogno e la progettazione di programmi formativi

2008 | 2009

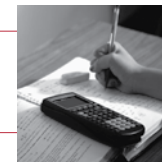
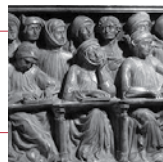
Presidio gestionale: RIUM, DIRI, AFORM



Incentivazione dei programmi di internazionalizzazione per gli studenti

- Mantenimento e possibile incremento del numero di studenti stranieri negli scambi in entrata**
 - Presidio politico:*
Commissione Didattica,
Giunta Esteri
 - Migliorare la comunicazione verso l'esterno per far conoscere l'offerta formativa
Presidio gestionale: DIRI, AFORM, DSAW, ASES 2007 | 2010
 - Incentivare gli insegnamenti in lingua inglese
Presidio gestionale: Commissione Didattica, Facoltà 2008 | 2010

- Mantenimento e possibile incremento del numero di studenti che trascorrono all'estero un periodo formativo**
 - Presidio politico:*
Giunta Esteri
 - Progettare attività formative in preparazione agli scambi
Presidio gestionale: DIRI, AFORM 2008 | 2009
 - Sviluppare buone pratiche di applicazione del regolamento didattico rivolte all'integrazione delle attività di scambio nel curriculum dello studente
Presidio gestionale: DIRI, AFORM 2008 | 2009
 - Sviluppare la formazione linguistica in preparazione allo scambio
Presidio gestionale: DIRI, CLITA, CLIRO, AFORM 2008 | 2009



□ Miglioramento delle policies riguardanti la mobilità studentesca

Presidio politico:
Giunta Esteri

■ Incoraggiare le Facoltà a definire obiettivi di mobilità e di internazionalizzazione

Presidio gestionale: Facoltà, DIRI

2007 | 2009

■ Partecipare a reti internazionali che possano aumentare la mobilità

Presidio gestionale: DIRI

2007 | 2010

■ Consolidare i rapporti con le sedi di atenei partner sul territorio

Presidio gestionale: DIRI

2007 | 2010

■ Consolidare la partecipazione ai programmi europei di istruzione e formazione

Presidio gestionale: DIRI

2007 | 2010



Riequilibrio nella distribuzione dei carichi didattici

- Individuazione di criteri per il riequilibrio dei carichi didattici dei SSD con compensazioni all'interno e tra le Facoltà (nel rispetto della loro autonomia)

Presidio politico:
Prorettore per la
formazione

- Riequilibrare gli organici per SSD sulla base di indicatori specifici
Presidio gestionale: Prorettore per la formazione, AFORM

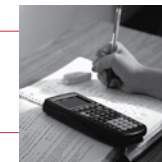
2008 | 2010

- Distribuire la dotazione per la didattica delle Facoltà tenendo conto del numero massimo di crediti attivabili per Corso di Studio, nonché del numero di ore di lezione frontale
Presidio gestionale: Prorettore per la formazione, AFORM, ARAG, CDIG

2007 | 2009

- Incentivare l'impiego presso altre Facoltà della disponibilità didattica non utilizzata all'interno della Facoltà di appartenenza
Presidio gestionale: Commissione Didattica

2008 | 2010



Fruibilità e adeguatezza degli spazi per le attività di formazione

□ Programmazione congiunta di didattica e logistica

Presidio politico:

Commissione
Edilizia,
Commissione
Didattica,
Prorettore
agli studenti

■ Sviluppare una base di dati relativa a risorse logistiche per la didattica

Presidio gestionale: AFORM, APSE, AUTC

2008 | 2010

■ Sviluppare un protocollo per garantire un coordinamento a livello di Ateneo degli spazi che interessano le attività di formazione

Presidio gestionale: APSE, AUTC, SIA

2009 | 2010

■ Verificare la compatibilità degli spazi attualmente disponibili e, o programmati con il volume di attività formative di Corsi di Studio, Master e Corsi di Alta Formazione

Presidio gestionale: APSE, AFORM

2009 | 2010

■ Realizzare gli spazi per studenti in modo funzionale agli obiettivi formativi e alle metodologie didattiche previste

Presidio gestionale: APSE, AUTC

2008 | 2010



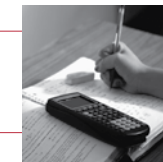
Definizione e razionalizzazione della rete della formazione continua e permanente

- Sviluppo di attività formative che rispondano alle esigenze di formazione continua e permanente**
 - Presidio politico:* Commissione Master

 - Predisporre e diffondere linee guida per l'organizzazione delle attività didattiche in Master o Corsi di Alta Formazione** 2007 | 2010
Presidio gestionale: Commissione Master
 - Realizzare servizi di consulenza per la progettazione dei corsi (collaborazione con Fondazione Alma Mater)** 2007 | 2009
Presidio gestionale: AFORM, [FAM]

- Sviluppo di un sistema di valutazione della qualità dei corsi**
 - Presidio politico:* Commissione Master

 - Effettuare valutazioni di fattibilità dei progetti formativi** 2008 | 2009
Presidio gestionale: AFORM, [FAM]
 - Istituire un monitoraggio dei Corsi di Alta Formazione** 2008 | 2010
Presidio gestionale: AFORM, [FAM]
 - Attivare solo i corsi di formazione continua e permanente che rispettano gli standard di qualità** 2008 | 2010
Presidio gestionale: Commissione Master
 - Razionalizzare gli Enti Gestori** 2008 | 2010
Presidio gestionale: Commissione Master



□ Sviluppo di forme di collaborazione e partenariato con istituzioni esterne o partecipate

Presidio politico:
Commissione
Rapporti con le
Istituzioni Esterne,
Commissione Master

■ Partecipare a joint venture con strutture esterne per realizzare attività di formazione continua e permanente

2007 | 2009

Presidio gestionale: Facoltà

■ Realizzare uno studio di fattibilità per creare capacità di certificazione

2009 | 2011

Presidio gestionale: AFORM

■ Creare un tavolo permanente di confronto/osservatorio con interlocutori importanti del mondo del lavoro (studio di fattibilità)

2008 | 2010

Presidio gestionale: Facoltà, AFORM, ASES, [FAM]



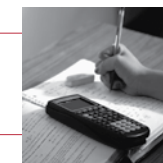
Sviluppo di un programma e-learning di Ateneo

- Adozione di standard di qualità tecnica e metodologica per l'e-learning**

<i>Presidio politico:</i> Commissione Didattica	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Definire il percorso di adozione degli standard <i>Presidio gestionale:</i> CELAB, CESIA <input checked="" type="checkbox"/> Definire le tipologie di supporto che il CELAB può fornire alle strutture di Ateneo <i>Presidio gestionale:</i> CELAB <input checked="" type="checkbox"/> Sviluppare interventi formativi a supporto delle strutture che intendono avviare iniziative di e-learning <i>Presidio gestionale:</i> CELAB, RIUM <input checked="" type="checkbox"/> Sperimentare metodologie di certificazione <i>Presidio gestionale:</i> CELAB 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2008 2010</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2009 2011</div>
--	--	--

- Integrazione delle iniziative di e-learning coi sistemi informativi di Ateneo**

<i>Presidio politico:</i> CSS CESIA	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Censire i progetti, verificarne la continuità e dove necessario la possibilità di adeguamento agli standard <i>Presidio gestionale:</i> CELAB <input checked="" type="checkbox"/> Censire le piattaforme in uso e procedere verso forme di integrazione tecnica e organizzativa <i>Presidio gestionale:</i> CELAB, CESIA, DSAW <input checked="" type="checkbox"/> Standardizzare l'offerta dei corsi di abilità di base di informatica <i>Presidio gestionale:</i> CELAB <input checked="" type="checkbox"/> Standardizzare l'offerta dei corsi di abilità di base linguistica <i>Presidio gestionale:</i> CELAB <input checked="" type="checkbox"/> Progettare una formulazione organizzativa del CELAB per il triennio a venire <i>Presidio gestionale:</i> CELAB 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2008 2010</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2008 2010</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2008 2010</div>
--	--	--



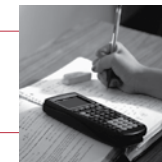
<i>Presidio politico:</i> Commissione Didattica, Commissione Rapporti con le Istituzioni Esterne	■ Sviluppo di iniziative nel campo dell'e-learning in compatibilità e complementarità con il sistema didattico d'Ateneo	
	■ Definire un accordo, riguardante le linee d'azione sull'e-learning, con la Fondazione Alma Mater <i>Presidio gestionale:</i> CELAB, [FAM]	2008 2010
	■ Sviluppare un consorzio tra le università regionali e la Regione <i>Presidio gestionale:</i> Prorettore per la formazione	2008 2010
	■ Sviluppare un partenariato per il reperimento dei fondi dell'Unione Europea <i>Presidio gestionale:</i> DIRI, CELAB, AFORM	2009 2011
	■ Sviluppare accordi con Enti, Ministeri e Istituzioni <i>Presidio gestionale:</i> CELAB, AFORM	2008 2010
	■ Prevedere meccanismi di valutazione costi e benefici come precondizione all'introduzione di programmi formativi in e-learning <i>Presidio gestionale:</i> CELAB	2008 2010
	■ Valutare la fattibilità di servizi on-demand <i>Presidio gestionale:</i> CELAB, CESIA, DSAW	2009 2011



Potenziamento di programmi a livello internazionale nell'ambito della cooperazione allo sviluppo

- Incremento della rete di rapporti istituzionali con attori attivi nella cooperazione allo sviluppo (Unione Europea, Mae, Regione, Province,..)
 - Presidio politico:*
Giunta Esteri
 - Assicurare la presenza proattiva dell'Università di Bologna nella maggior parte di Tavoli-Paese
Presidio gestionale: DIRI 2008 | 2010
 - Consolidare i rapporti con il MAE e con le istituzioni europee e internazionali che si occupano di cooperazione
Presidio gestionale: DIRI 2008 | 2010
 - Costituire presso l'Ateneo il coordinamento di alcune iniziative degli atenei italiani nel campo della cooperazione allo sviluppo
Presidio gestionale: DIRI 2007 | 2009

- Incremento della collaborazione su attività di cooperazione in paesi in via di sviluppo (Ong, Università,...)
 - Presidio politico:*
Giunta Esteri
 - Mettere a disposizione personale e/o risorse strumentali per programmi di cooperazione con paesi in via di sviluppo
Presidio gestionale: DIRI, Facoltà 2007 | 2010



Incentivare l'orientamento in ingresso

- Raggiungimento di un più stretto rapporto con la scuola superiore attraverso il potenziamento della rete orientativa

Presidio politico:

Commissione
Delegati
Orientamento

- Realizzare convenzioni con l'Ufficio Scolastico Regionale

Presidio gestionale: ASES, AFORM

2007 | 2007

- Realizzare attività di orientamento per insegnanti di Scuola secondaria superiore

Presidio gestionale: ASES, Facoltà, [FAM]

2007 | 2008

- Implementare moduli su aree tematiche/disciplinari tipiche delle singole facoltà per favorire il confronto personale con gli studenti ed i docenti, in particolare i delegati dell'orientamento, delle scuole medie superiori

Presidio gestionale: ASES, Facoltà, DSAW, CELAB

2007 | 2009

- Realizzare un questionario on-line di orientamento finalizzato alla scelta del corso di studio

Presidio gestionale: ASES, DSAW, Facoltà, CELAB

2008 | 2009



Promozione dell'offerta formativa nei confronti degli studenti stranieri

Presidio politico:
Commissione per il
Diritto allo Studio

Istituire uno Sportello Unico per gli studenti stranieri con compiti di orientamento e di informazione sulla vita nelle città sedi dell'Ateneo

2008 | 2010

Presidio gestionale: ASES, DIRI, AFORM

Istituire servizi per la qualificazione dell'accoglienza e l'integrazione culturale degli studenti stranieri iscritti o in scambio

2007 | 2009

Presidio gestionale: ASES, DIRI, CILTA, CLIRO, AFORM, APSE, ARIC

Creare strutture di raccordo con istituti superiori esteri che erogano corsi in lingua italiana

2008 | 2010

Presidio gestionale: AFORM, DIRI

Partecipare ad eventi promozionali presso convegni e fiere estere

2008 | 2010

Presidio gestionale: ASES, DIRI

Realizzazione di servizi per l'aiuto alla scelta del percorso formativo

Presidio politico:
Commissione per il
Diritto allo Studio

Definire linee di indirizzo comuni per la realizzazione del materiale informativo di presentazione delle Facoltà e, o dei singoli Corsi di Studio

2007 | 2009

Presidio gestionale: ASES, AFORM

Razionalizzare, completare e migliorare la navigabilità dell'attuale sito Orientamento nell'ambito del portale di Ateneo

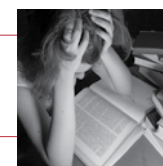
2007 | 2008

Presidio gestionale: ASES, DSAW

Coordinare le attività decentrate dell'orientamento

2008 | 2009

Presidio gestionale: ASES



- Sostegno all'impegno delle facoltà nello sviluppo di sistemi di valutazione delle conoscenze iniziali degli studenti

Presidio politico:
Commissione per il
Diritto allo Studio

■ Implementare test di rilevazione delle lacune formative iniziali
Presidio gestionale: Facoltà, ASES, AFORM

2008 | 2010

- Coordinamento delle attività volte a colmare le eventuali lacune formative degli studenti immatricolati

Presidio politico:
Commissione
Didattica

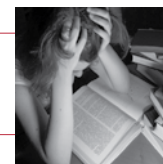
■ Istituire corsi di recupero delle lacune formative iniziali
Presidio gestionale: Facoltà, AFORM

2007 | 2010



Incentivare l'orientamento in itinere

- Riduzione delle situazioni di difficoltà che gli studenti si trovano ad affrontare nel percorso universitario, e miglioramento delle loro condizioni di vita
 - Presidio politico:*
Commissione per il Diritto allo Studio
 - Istituire servizi specialistici per la prevenzione del disagio personale
Presidio gestionale: ASES 2007 | 2009
 - Migliorare la conoscenza delle esigenze dei nostri studenti (survey,...)
Presidio gestionale: ASES 2007 | 2009
 - Massimizzare le sinergie con gli enti locali competenti in materia di diritto allo studio
Presidio gestionale: ASES 2007 | 2009
 - Creare iniziative a favore degli studenti lavoratori e dei lavoratori studenti, degli studenti disabili e di alcune categorie di studenti stranieri mediante l'utilizzo delle tecnologie di e-learning
Presidio gestionale: CELAB, ASES 2008 | 2010



□ Sostegno dei processi di apprendimento e monitoraggio delle relative azioni (anche con modelli di peer education)

Presidio politico:
Commissione per il
Diritto allo Studio

- Costruire un Network tra i delegati dell'orientamento e i tutor delle Facoltà per azioni di consulenza orientativa programmata
Presidio gestionale: Facoltà, ASES
- Realizzare attività finalizzate al tutorato orientativo per le matricole nella fase di inserimento nel percorso universitario
Presidio gestionale: Facoltà, AFORM, ASES
- Realizzare attività finalizzate al tutorato orientativo in vista della scelta della laurea magistrale
Presidio gestionale: Facoltà, ASES, AFORM
- Realizzare attività finalizzate al tutorato orientativo in preparazione di esperienze di stage e, o tirocini, anche all'estero
Presidio gestionale: Facoltà, ASES, DIRI
- Istituire servizi di informazione e tutorato di facoltà
Presidio gestionale: Facoltà, AFORM, ASES
- Organizzare la formazione dei tutor di facoltà
Presidio gestionale: Facoltà, AFORM, ASES
- Promuovere l'alfabetizzazione informativa degli studenti che usufruiscono dei servizi bibliotecari
Presidio gestionale: SBA

2008 | 2010

2009 | 2011

2008 | 2009

2007 | 2010

2007 | 2010

2008 | 2010

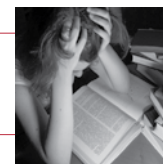
2008 | 2010



Incentivare l'orientamento in uscita

- **Facilitazione delle esperienze professionali mediante tirocini/stage in Italia e all'estero e miglioramento della loro gestione**
 - Presidio politico:* Commissione per il Diritto allo Studio
 - Realizzare un coordinamento sistematico dei tirocini post-lauream e curriculari
Presidio gestionale: ASES, Facoltà, DIRI, AFORM, POLI 2008 | 2010
 - Attivare un sistema organico di valutazione delle esperienze di stage e tirocinio
Presidio gestionale: ASES, POLI, CESIA, Facoltà 2009 | 2010

- **Facilitazione dell'accesso al mercato del lavoro e delle professioni ai laureandi/neo laureati (anche con modelli di peer education)**
 - Presidio politico:* Commissione per il Diritto allo Studio
 - Organizzare sistematicamente le iniziative di orientamento verso il post laurea e/o il mercato del lavoro
Presidio gestionale: Facoltà, ASES 2008 | 2010
 - Sviluppare iniziative su professioni e lavoro con il coinvolgimento di ordini, associazioni di categoria
Presidio gestionale: ASES, [FAM] 2008 | 2010
 - Sviluppare servizi di supporto alla transizione al mondo del lavoro e delle professioni e promuovere l'acquisizione di conoscenze professionali di base attraverso iniziative formative mirate extracurriculari
Presidio gestionale: ASES 2007 | 2010



Miglioramento della gestione dell'organizzazione e delle risorse umane per lo sviluppo della professionalità

(in coerenza con la responsabilità sociale dell'Alma Mater)

□ Sviluppo della consapevolezza e della sensibilità ai "diritti di cittadinanza"

Presidio politico:

Commissione del Personale, Rettore per l'innovazione gestionale

■ Attuare buone pratiche di formazione, di inserimento e orientamento lavorativo, per i diversi target del personale

2007 | 2009

Presidio gestionale: RIUM, APERS, Collegio Direttori di dipartimento

■ Attuare progetti formativi rivolti al personale che ha usufruito di un numero di ore di formazione inferiore agli standard europei

2008 | 2009

Presidio gestionale: RIUM

■ Facilitare l'alfabetizzazione informatica per il personale

2007 | 2009

Presidio gestionale: RIUM

■ Facilitare lo sviluppo di competenze linguistiche

2007 | 2009

Presidio gestionale: RIUM, Cliro, Cilta

■ Definire linee guida su sicurezza e logistica più coerenti con le esigenze dei diversi gruppi occupazionali

2007 | 2008

Presidio gestionale: RIUM, APSE, AUTC, Servizio Sicurezza

□ Sviluppo di competenze distintive per ruoli direttivo/gestionali di particolare complessità

Presidio politico:

Commissione del Personale, Rettore per l'innovazione gestionale

■ Definire e individuare i ruoli direttivi/gestionali presenti all'interno dell'Ateneo

2008 | 2009

Presidio gestionale: Direzione Amministrativa, RIUM, Collegio Direttori di dipartimento, Presidi di Facoltà

■ Definire "piani di sviluppo" per ruoli

2008 | 2009

Presidio gestionale: RIUM, APERS

■ Prevedere meccanismi di assessment per figure di responsabilità e coordinamento

2009 | 2010

Presidio gestionale: RIUM, APERS, Direzione Amministrativa



□ Sviluppo e prima attuazione di strategie di comunicazione (esterne e interne)

Presidio politico:
Magnifico Rettore,
Direzione
Amministrativa

■ Sviluppare/potenziare competenze per la comunicazione esterna

2008 | 2009

Presidio gestionale: Direzione Amministrativa

■ Definire policies o linee guida di comunicazione interna

2007 | 2009

Presidio gestionale: Direzione Amministrativa, DICCI

■ Sviluppare strumenti/canali di informazione validata

2008 | 2008

Presidio gestionale: APERS, Direzione Amministrativa, RIUM, Commissione del Personale

■ Sviluppare programmi seminariali rivolti ai docenti che migliorino la circolazione dell'informazione all'interno dell'Ateneo

2009 | 2010

Presidio gestionale: ARIC

■ Sviluppare un servizio informativo interno

2007 | 2010

Presidio gestionale: CESIA, SIA, DSAW, ARIC

□ Potenziamento dei sistemi di reclutamento che consentano di verificare la motivazione personale e la consapevolezza dell'ambito lavorativo in cui si viene inseriti

Presidio politico:
Commissione del
Personale

■ Individuare policies di Ateneo per il reclutamento e redigere i relativi manuali

2009 | 2011

Presidio gestionale: APERS, RIUM

■ Prevedere meccanismi di feedback sui sistemi di reclutamento

2009 | 2011

Presidio gestionale: APERS, RIUM



Dare supporto ai processi di cambiamento (risorse, strumenti e metodi)

□ Sviluppo di una cultura organizzativa coerente con la logica di cambiamento

Presidio politico:

Commissione del Personale, Rettore per l'innovazione gestionale, Direzione Amministrativa

■ Definire linee guida sulle buone pratiche di organizzazione interna delle Strutture d'Ateneo

2008 | 2009

Presidio gestionale: RIUM, APERS

■ Realizzare forme di ascolto e diagnosi organizzativa

2007 | 2009

Presidio gestionale: RIUM

■ Promuovere azioni per diffondere la cultura del confronto con le OO.SS-RSU sui temi dell'organizzazione del lavoro e delle strutture

2008 | 2010

Presidio gestionale: RIUM

□ Progettazione dell'evoluzione organizzativa delle strutture basata sull'analisi della sostenibilità e degli investimenti necessari

Presidio politico:

Rettore per l'innovazione gestionale, Commissione Programmazione e Bilancio, Commissione del Personale

■ Realizzare sportelli legati a specifiche problematiche che costituiscano punti di riferimento per la promozione, l'assistenza e la consulenza

2008 | 2009

Presidio gestionale: Direzione Amministrativa

■ Studiare costi-benefici di possibili forme di outsourcing ed acquisizione di servizi professionali

2010 | 2012

Presidio gestionale: CDIG

■ Prevedere un presidio delle "situazioni urgenti"

2008 | 2009

Presidio gestionale: RIUM, APERS, Commissione del Personale

■ Realizzare uno studio sui sistemi retributivi e sull'equità percepita con riferimento alle attività conto terzi

2008 | 2009

Presidio gestionale: RIUM, CDIG, ARAG, APERS, ARIC



- **Valorizzazione ed attrazione di professionalità per le nuove esigenze di cambiamento di tutte le strutture dell'Ateneo**
 - Presidio politico:* Commissione del Personale, Direzione Amministrativa
 - Sperimentare forme di rapporto contrattuale e modalità di lavoro nuove
Presidio gestionale: RIUM, APERS 2008 | 2009
 - Analizzare, valutare e progettare il sistema professionale e dei ruoli gestionali e specialistici presenti (job professional & management system)
Presidio gestionale: RIUM 2009 | 2009
 - Sviluppare competenze di project management e group management
Presidio gestionale: RIUM 2008 | 2010

- **Sviluppo di figure professionali nuove**
 - Presidio politico:* Commissione del Personale, Direzione Amministrativa
 - Realizzare un sistema per la rilevazione della domanda di figure professionali nuove
Presidio gestionale: RIUM, APERS 2008 | 2010
 - Attivare nuove figure professionali nell'ambito della ricerca, della didattica e della logistica "decentrata"
Presidio gestionale: RIUM, ARIC, AFORM, APSE 2009 | 2010



Interventi di potenziamento e riorganizzazione dei sistemi informativi e gestionali

- Raggiungimento di un primo livello di informatizzazione per tutte le attività delle aree gestionali dell'Università di Bologna

Presidio politico:
CSS CESIA, Comitato portale, Direzione Amministrativa

- Individuare le aree a priorità di informatizzazione; planning e avvio degli interventi

Presidio gestionale: SIA, CESIA, DSAW

2007 | 2009

- Dematerializzazione dei flussi informativi/documentali

Presidio gestionale: SIA, CESIA

2007 | 2009

- Definire il protocollo e gli standard dei nuovi sistemi informativi e nuovi servizi (riferimento alle best practices di mercato)

Presidio gestionale: DSAW

2008 | 2010



- Descrivere le attività in termini di processi gestionali (trasversali rispetto alle unità organizzative) e riprogettarle con il massimo dell'integrazione in funzione del cliente (interno ed esterno)

Presidio politico:
CSS CESIA, Comitato portale,
Commissione del Personale

- Diffondere la cultura dell'integrazione gestionale attraverso interventi mirati, individuando specifici soggetti target

2008 | 2009

Presidio gestionale: Direzione Amministrativa

- Progettare i nuovi assetti organizzativi secondo la logica di integrazione dei processi e di collaborazione tra i soggetti organizzativi

2007 | 2009

Presidio gestionale: Direzione Amministrativa

- Proseguire la sperimentazione di integrazione tra uffici di Facoltà e segreterie studenti

2007 | 2009

Presidio gestionale: RIUM, AFORM, APERS, Facoltà

- Sviluppare integrazioni tra sistemi informatici per consentire l'esistenza di processi integrati

2007 | 2009

Presidio gestionale: SIA, CESIA, DSAW

- Valutare le ricadute dei processi di integrazione sui regolamenti di Ateneo

2007 | 2009

Presidio gestionale: Direzione Amministrativa, AAGG

- Identificare i gruppi professionali come utenti e supportarli con strumenti tecnologici e non

2007 | 2009

Presidio gestionale: RIUM, SIA, DSAW



□ Aumento dell'utilizzo dei sistemi di supporto alle decisioni ed estensione della loro copertura

Presidio politico:
Commissione
Programmazione e
Bilancio,
Direzione
Amministrativa,
Prorettore per
l'innovazione
gestionale

- Potenziare e mettere a disposizione sistemi di reportistica e business intelligence relativi ai principali ambiti gestionali
Presidio gestionale: Direzione amministrativa, CDIG
- Supportare con risorse dedicate la programmazione strategica
Presidio gestionale: CDIG, APERS
- Sviluppare un processo di programmazione operativa
Presidio gestionale: Direzione Amministrativa, CDIG, ARAG, APERS
- Prevedere l'impatto di lungo termine sul bilancio di Ateneo di impegni pluriennali
Presidio gestionale: CDIG, ARAG

2008 | 2010

2007 | 2009

2008 | 2010

2008 | 2010



Riequilibrio nella distribuzione delle risorse di personale

- Individuazione dei criteri per il contenimento dell'incremento di spesa relativa al personale conseguente a vincoli esterni ed interni

Presidio politico:
Prorettore per la
formazione

- Definire le risorse disponibili per posti di personale docente e ricercatore nei prossimi tre anni

2007 | 2009

Presidio gestionale: APERS

- Individuare e applicare criteri per la compatibilità finanziaria, anche nel medio e lungo periodo, dei posti di personale docente e ricercatore finanziati dall'esterno

2007 | 2009

Presidio gestionale: ARAG, CDIG, APERS

- Prevedere un reclutamento preferenziale per i ricercatori

2007 | 2009

Presidio gestionale: Facoltà, APERS

- Processo integrato di Ateneo per un'allocazione programmata delle risorse umane

Presidio politico:
Commissione del
Personale,
Commissione
Programmazione e
Bilancio

- Sviluppare l'anagrafe delle competenze per area disciplinare e sede geografica (considerate anche le attrezzature disponibili) coordinato con l'anagrafe dei gruppi di ricerca

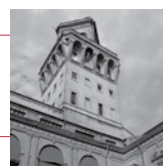
2009 | 2011

Presidio gestionale: RIUM, CESIA, SIA, APERS, ARIC

- Introdurre meccanismi che snelliscano le procedure di assunzione del personale

2008 | 2009

Presidio gestionale: APERS, ARIC



□ Riequilibrio nella distribuzione delle risorse di personale docente

Presidio politico:
Prorettore per la
formazione

■ Individuare e applicare criteri, indicatori e priorità per assegnare risorse di personale docente tra le Strutture dell'Ateneo

2008 | 2010

Presidio gestionale: Prorettore per la formazione, APERS

■ Rafforzare i Corsi di Studio sulla base di requisiti qualificanti (dentro un'offerta didattica complessiva equilibrata)

2008 | 2010

Presidio gestionale: Facoltà

■ Destinare, per un triennio, una percentuale del budget annuale di Ateneo per il riequilibrio inter-Facoltà

2008 | 2010

Presidio gestionale: APERS

■ Destinare, per un triennio, una percentuale del budget annuale di Ateneo per attrarre docenti particolarmente qualificati

2007 | 2009

Presidio gestionale: APERS

■ Destinare, per un triennio, una percentuale del budget di Facoltà al riequilibrio intra-Facoltà

2008 | 2010

Presidio gestionale: Facoltà



□ Riequilibrio nella distribuzione delle risorse di personale tecnico-amministrativo

Presidio politico:
Commissione del personale

■ Individuare e applicare criteri, indicatori e priorità per assegnare e ridistribuire risorse di personale tecnico-amministrativo tra le Aree e le Strutture dell'Ateneo

2008 | 2010

Presidio gestionale: CDIG, APERS, Commissione del personale, AFORM

■ Destinare prioritariamente il personale alle Aree e alle Strutture con più forti esigenze e a maggior produttività e qualificazione scientifica e didattica (valutazione interna ed esterna)

2008 | 2010

Presidio gestionale: APERS, AFORM, ARIC

□ Riequilibrio tra personale docente e tecnico-amministrativo

Presidio politico:
Magnifico Rettore

■ Destinare una percentuale dei punti budget corrispondenti al turn-over del personale docente al personale tecnico-amministrativo

2007 | 2009

Presidio gestionale: APERS



Prossimi passi

Per quanto riguarda l'*attuazione*, si ritiene che il vero incentivo all'attuazione del piano strategico risieda nella definizione ed applicazione di criteri di allocazione delle risorse con esso coerenti e sviluppati secondo una logica di valutazione delle attività di Ricerca, Didattica e di Amministrazione.

Il Magnifico Rettore ha indicato in questa logica di valutazione diffusa a tutte le attività di Ateneo una linea di sviluppo prioritaria. Dal punto di vista gestionale, ciò implica mettere in sintonia piano strategico e bilancio di previsione, oltre a mettere a regime una efficace struttura di reporting (criteri, basi di dati, supporto alle decisioni). Dal punto di vista politico, implica sviluppare in tutte le istanze decisionali una chiara cultura della valutazione, che colleghi sempre prestazione, risultato e sistemi di incentivo. Va in questa direzione il piano di Ateneo per la qualità lanciato dal Magnifico Rettore nel mese di luglio 2007.

Per quanto riguarda il *monitoraggio*, i gruppi di lavoro dedicati alla programmazione hanno già individuato alcuni indicatori di sintesi che debbono essere monitorati per verificare il raggiungimento degli obiettivi strategici. A partire da tali basi, nei prossimi mesi sarà necessario effettuare un'approfondita analisi delle metriche da adottare, anche attraverso uno studio sulla reperibilità dei dati e la significatività dei risultati. In particolare, per ciascun indicatore, verrà definito il valore atteso al 31 dicembre 2009 rispetto al valore rilevato al 1 gennaio 2007.

Attuazione e monitoraggio



