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

Introduzione 4
- Prefazione del Magnifico Rettore
- Perché vogliamo un piano strategico...
- ...e perché dobbiamo realizzarlo

Il processo di pianificazione 8
- Le macrofasi
- Missione, visione, valori
- Fase di diagnosi
- Fase di progettazione

La struttura del piano 16
- I tre livelli strategici
- Presidio e tempi

Ricerca 18
- Gli obiettivi

Formazione 28
- Gli obiettivi

Servizi agli studenti 42
- Gli obiettivi

Organizzazione 48
- Gli obiettivi

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.

Perché vogliamo un piano strategico...

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 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

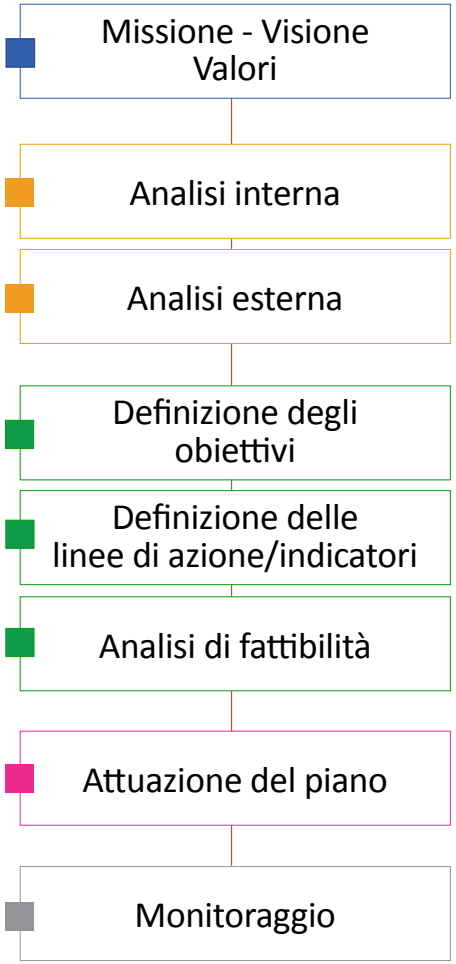
Le norme sulla programmazione in ambito universitario hanno subito sostanziali modifiche in seguito all'introduzione della legge n.43 del 31 marzo 2005.
La nuova normativa sulla programmazione triennale prevede - in estrema sintesi - la seguente procedura:

- 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.

Le macrofasi



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:

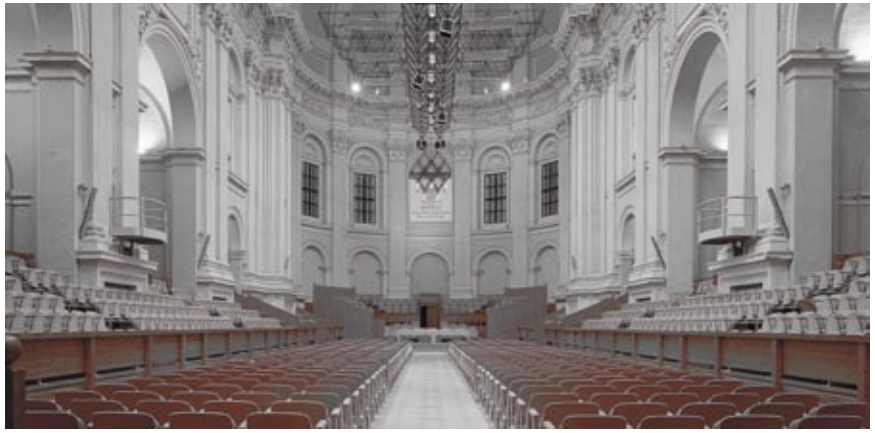
- diagnosi
- progettazione
- attuazione
- monitoraggio

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 verrano 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.

Fase di diagnosi

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, Weakenesses, 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

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.

Fase di diagnosi

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

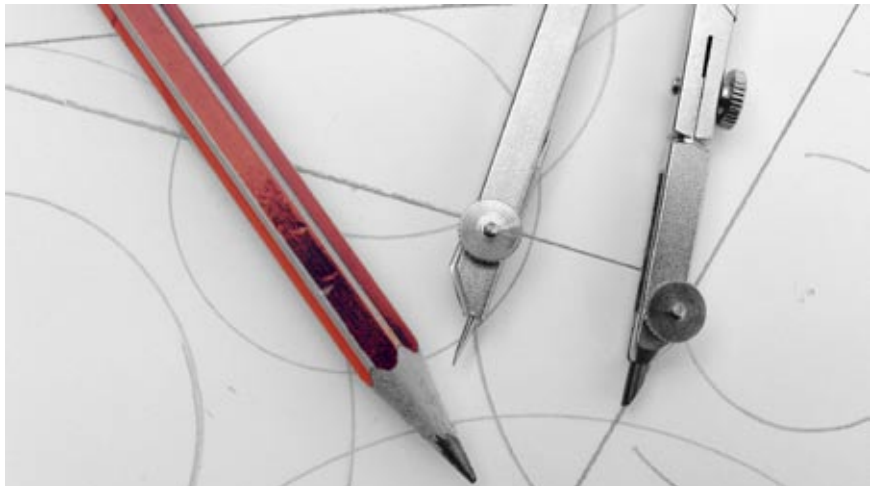
I punti di debolezza sono stati più volte oggetto di interventi da parte degli Organi Accademici, in particolare del Magnifico Rettore; di fatto su di essi c'è una convergenza che va al di là della nostra Università perché è riscontrabile anche a livello nazionale, tanto da parte del Ministro quanto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

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.

I tre livelli strategici

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.

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 presìdi organizzativi. I presìdi 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.

Gli obiettivi

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 — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: ARIC
- Sviluppare la comunicazione in inglese — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: ARIC, DSAW
- Valutare l'inserimento di procedure di valutazione in itinere — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: ARIC
- Realizzare uno studio di fattibilità sui percorsi di carriera collegati al dottorato — 2008 | 2009
  Presidio gestionale: ARIC, Scuola di dottorato

Potenziamento della dimensione internazionale dei dottorati

Presidio politico:
Commissione Ricerca

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

Gli obiettivi

Potenziamento dei collegamenti nazionali dei dottorati

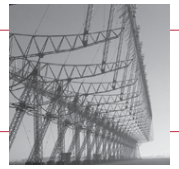
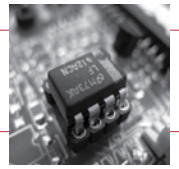
Presidio politico:
Commissione Ricerca

- 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

Gli obiettivi

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 — 2009 | 2010
  Presidio gestionale: ARIC, DIRI, CESIA, SIA, DSAW
- Incrementare la partecipazione ai programmi europei per la mobilità — 2007 | 2008
  Presidio gestionale: ARIC, DIRI

Sviluppo di grandi convenzioni

Presidio politico:
Giunta Esteri,
Commissione Ricerca

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

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 — 2009 | 2010
  Presidio gestionale: ARIC

Incentivazione al trasferimento della conoscenza

Promozione e valorizzazione della proprietà intellettuale

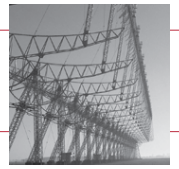
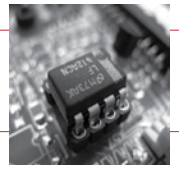
Presidio politico:
Commissione Ricerca

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

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 — 2009 | 2010
  Presidio gestionale: ARIC
- Aumentare la visibilità esterna dei gruppi di ricerca attraverso canali di promozione differenziati — 2008 | 2009
  Presidio gestionale: ARIC, DICCI

Gli obiettivi

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

Presidio politico:
Commissione Ricerca

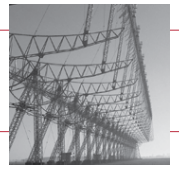
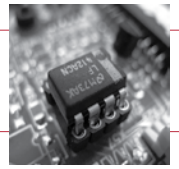
- Sviluppare strutture specializzate a supporto del trasferimento della conoscenza dell'Università verso il mondo produttivo, in grado di interpretare i linguaggi e le esigenze delle imprese nonché di integrare le diverse competenze dell'Ateneo per offrire prodotti adeguati a bisogni trasversali delle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

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

Gli obiettivi

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 — 2007 | 2008
  Presidio gestionale: Commissione Ricerca
- Creare incentivi a possibili riduzioni del carico didattico per i giovani ricercatori — 2008 | 2009
  Presidio gestionale: Commissione Ricerca, Commissione Didattica, ARIC, AFORM

Incremento dell'accesso ai fondi competitivi per la ricerca

Presidio politico:
Commissione Ricerca

- Valutare i sistemi di co-finanziamento esterni (PRIN, progetti strategici) — 2008 | 2009
  Presidio gestionale: ARIC
- Definire linee di indirizzo per la ricerca su commissione — 2009 | 2010
  Presidio gestionale: Magnifico Rettore, Direttore Amministrativo
- Diffondere la cultura della valutazione del ritorno sugli investimenti dei progetti — 2009 | 2010
  Presidio gestionale: ARIC

Aumento della capacità di attrarre fondi

Supporto a favore del corpo accademico per agevolare l'aggregazione di gruppi di ricerca

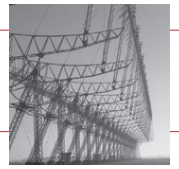
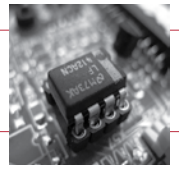
Presidio politico:
Commissione Ricerca

- Prevedere criteri di allocazione delle risorse che favoriscano l'aggregazione — 2008 | 2009
  Presidio gestionale: Commissione Ricerca

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 — 2007 | 2010
  Presidio gestionale: ARIC
- Sviluppare spazi attrezzati a disposizione di gruppi di ricerca per periodi di tempo definiti, per la realizzazione di progetti finanziati — 2010 | 2012
  Presidio gestionale: ARIC
- Sviluppare le organizzazioni che nascono dall'aggregazione spontanea di ricercatori e docenti dell'Ateneo che lavorano su uno stesso settore di ricerca — 2007 | 2010
  Presidio gestionale: ARIC
- Monitorare il Sistema di Supporto alla Ricerca al fine di individuare eventuali soluzioni alternative che affrontino le esigenze delle differenti aree disciplinari — 2007 | 2010
  Presidio gestionale: ARIC

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

Gli obiettivi

Razionalizzazione dell'offerta didattica

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

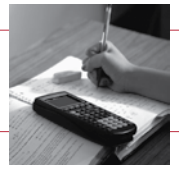
Presidio politico: Prorettore per la formazione

- Identificare i requisiti qualificanti in base ai quali attivare i Corsi di Studio — 2008 | 2009
  Presidio gestionale: Commissione Didattica
- Progettare le nuove proposte formative tenendo conto delle esigenze di figure professionali innovative e/o strategiche per l'Ateneo — 2008 | 2009
  Presidio gestionale: Facoltà
- Attivare nuovi Corsi di Studio tenendo conto della percentuale di CFU già attivati non coperti dall'organico — 2008 | 2009
  Presidio gestionale: Commissione Didattica, Facoltà
- 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) — 2008 | 2009
  Presidio gestionale: Commissione Didattica, Facoltà

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

Presidio politico: Commissione Didattica

- Riservare l'affidamento di attività formative a personale non strutturato solo in risposta ad esigenze di competenze, professionali e scientifiche, ben individuate e motivate — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: Facoltà
- Ridurre la frammentazione delle attività formative e delle relative prove di verifica — 2008 | 2009
  Presidio gestionale: Commissione Didattica, Facoltà



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

- Recepire i modelli acquisiti a livello nazionale integrandoli con le linee guida dell'ENQA — 2007 | 2009
  Presidio gestionale: AFORM, Facoltà
- Definire e pubblicare le politiche e le procedure dell'assicurazione della qualità — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: AFORM, Facoltà
- 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 — 2007 | 2009
  Presidio gestionale: AFORM

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 — 2008 | 2009
  Presidio gestionale: RIUM, AFORM, ASES, DIRI
- Sperimentare piani di formazione per aiutare il potenziamento delle abilità didattiche del personale docente — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: Facoltà, (RIUM)

Gli obiettivi

Sviluppo dell'internazionalizzazione dell'offerta formativa

Incremento delle attività formative in lingua straniera

Presidio politico:
Commissione Didattica,
Giunta Esteri

- Incentivare LM completamente in lingua inglese, anche per trasformazione di Corsi di Studio esistenti — 2007 | 2010
  Presidio gestionale: Facoltà
- Incrementare la percentuale di Master e Corsi di Alta Formazione interamente offerti in lingua inglese — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: AFORM, Facoltà, [FAM]
- Sviluppare progetti formativi in collaborazione con università straniere e network che diano vita a titoli doppi, integrati o congiunti — 2007 | 2010
  Presidio gestionale: AFORM, Facoltà, DIRI
- Qualificare l'offerta formativa delle Summer Schools — 2007 | 2009
  Presidio gestionale: DIRI

Valorizzazione e messa a sistema della presenza dei visiting professor

Presidio politico:
Giunta Esteri

- Integrare i professori stranieri nella programmazione didattica — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: DIRI, AFORM, Facoltà
- Facilitare le pratiche amministrative relative al reclutamento dei professori stranieri — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: APERS

Gli obiettivi

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

Gli obiettivi

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 — 2007 | 2010
  Presidio gestionale: DIRI, AFORM, DSAW, ASES
- Incentivare gli insegnamenti in lingua inglese — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: Commissione Didattica, Facoltà

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 — 2008 | 2009
  Presidio gestionale: DIRI, AFORM
- Sviluppare buone pratiche di applicazione del regolamento didattico rivolte all'integrazione delle attività di scambio nel curriculum dello studente — 2008 | 2009
  Presidio gestionale: DIRI, AFORM
- Sviluppare la formazione linguistica in preparazione allo scambio — 2008 | 2009
  Presidio gestionale: DIRI, CILTA, CLIRO, AFORM

Gli obiettivi

Miglioramento delle policies riguardanti la mobilità studentesca

Presidio politico:
Giunta Esteri

- Incoraggiare le Facoltà a definire obiettivi di mobilità e di internazionalizzazione — 2007| 2009
  Presidio gestionale: Facoltà, DIRI
- Partecipare a reti internazionali che possano aumentare la mobilità — 2007 | 2010
  Presidio gestionale: DIRI
- Consolidare i rapporti con le sedi di atenei partner sul territorio — 2007 | 2010
  Presidio gestionale: DIRI
- Consolidare la partecipazione ai programmi europei di istruzione e formazione — 2007 | 2010
  Presidio gestionale: DIRI

Gli obiettivi

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 — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: Prorettore per la formazione, AFORM
- 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 — 2007 | 2009
  Presidio gestionale: Prorettore per la formazione, AFORM, ARAG, CDIG
- Incentivare l'impiego presso altre Facoltà della disponibilità didattica non utilizzata all'interno della Facoltà di appartenenza — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: Commissione Didattica

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 — 2008| 2010
  Presidio gestionale: AFORM, APSE, AUTC
- Sviluppare un protocollo per garantire un coordinamento a livello di Ateneo degli spazi che interessano le attività di formazione — 2009 | 2010
  Presidio gestionale: APSE, AUTC, SIA
- 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 — 2009 | 2010
  Presidio gestionale: APSE, AFORM
- Realizzare gli spazi per studenti in modo funzionale agli obiettivi formativi e alle metodologie didattiche previste — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: APSE, AUTC

Gli obiettivi

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

Gli obiettivi

Sviluppo di forme di collaborazione e parternariato 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]

Gli obiettivi

Sviluppo di un programma e-learning di Ateneo

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

Presidio politico:
Commissione Didattica

- Definire il percorso di adozione degli standard — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: CELAB, CESIA
- Definire le tipologie di supporto che il CELAB può fornire alle strutture di Ateneo — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: CELAB
- Sviluppare interventi formativi a supporto delle strutture che intendono avviare iniziative di e-learning — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: CELAB, RIUM
- Sperimentare metodologie di certificazione — 2009 | 2011
  Presidio gestionale: CELAB

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

Presidio politico:
CSS CESIA

- Censire i progetti, verificarne la continuità e dove necessario la possibilità di adeguamento agli standard — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: CELAB
- Censire le piattaforme in uso e procedere verso forme di integrazione tecnica e organizzativa — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: CELAB, CESIA, DSAW
- Standardizzare l'offerta dei corsi di abilità di base di informatica — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: CELAB
- Standardizzare l'offerta dei corsi di abilità di base linguistica — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: CELAB
- Progettare una formulazione organizzativa del CELAB per il triennio a venire — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: CELAB

Gli obiettivi

Sviluppo di iniziative nel campo dell'e-learning in compatibilità e complementarietà con il sistema didattico d'Ateneo

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

- Definire un accordo, riguardante le linee d'azione sull'e-learning, con la Fondazione Alma Mater — 2008| 2010
  Presidio gestionale: CELAB, [FAM]
- Sviluppare un consorzio tra le università regionali e la Regione — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: Prorettore per la formazione
- Sviluppare un partenariato per il reperimento dei fondi dell'Unione Europea — 2009 | 2011
  Presidio gestionale: DIRI, CELAB, AFORM
- Sviluppare accordi con Enti, Ministeri e Istituzioni — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: CELAB, AFORM
- Prevedere meccanismi di valutazione costi e benefici come precondizione all'introduzione di programmi formativi in e-learning — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: CELAB
- Valutare la fattibilità di servizi on-demand — 2009 | 2011
  Presidio gestionale: CELAB, CESIA, DSAW

Gli obiettivi

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 — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: DIRI
- Consolidare i rapporti con il MAE e con le istituzioni europee e internazionali che si occupano di cooperazione — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: DIRI
- Costituire presso l'Ateneo il coordinamento di alcune iniziative degli atenei italiani nel campo della cooperazione allo sviluppo — 2007 | 2009
  Presidio gestionale: DIRI

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 — 2007 | 2010
  Presidio gestionale: DIRI, Facoltà

Gli obiettivi

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 confrontro 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

Gli obiettivi

Promozione dell'offerta formativa nei confronti degli studenti stranieri

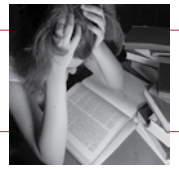
Presidio politico:
Commissione per il Diritto allo Studio

- 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



Gli obiettivi

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 — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: Facoltà, ASES, AFORM

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

Presidio politico:
Commissione Didattica

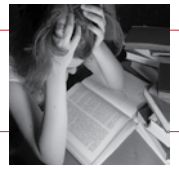
- Istituire corsi di recupero delle lacune formative iniziali — 2007 | 2010
  Presidio gestionale: Facoltà, AFORM

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 — 2007 | 2009
  Presidio gestionale: ASES
- Migliorare la conoscenza delle esigenze dei nostri studenti (survey,...) — 2007 | 2009
  Presidio gestionale: ASES
- Massimizzare le sinergie con gli enti locali compententi in materia di diritto allo studio — 2007 | 2009
  Presidio gestionale: ASES
- 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 — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: CELAB, ASES



Gli obiettivi

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	2008 | 2010
Realizzare attività finalizzate al tutorato orientativo per le matricole nella fase di inserimento nel percorso universitario *Presidio gestionale:* Facoltà, AFORM, ASES	2009 | 2011
Realizzare attività finalizzate al tutorato orientativo in vista della scelta della laurea magistrale *Presidio gestionale:* Facoltà, ASES, AFORM	2008 | 2009
Realizzare attività finalizzate al tutorato orientativo in preparazione di esperienze di stage e, o tirocini, anche all'estero *Presidio gestionale:* Facoltà, ASES, DIRI	2007 | 2010
Istituire servizi di informazione e tutorato di facoltà *Presidio gestionale:* Facoltà, AFORM, ASES	2007 | 2010
Organizzare la formazione dei tutor di facoltà *Presidio gestionale:* Facoltà, AFORM, ASES	2008 | 2010
Promuovere l'alfabetizzazione informativa degli studenti che usufruiscono dei servizi bibliotecari *Presidio gestionale:* SBA	2008 | 2010

Incentivare l'orientamento in uscita

Facilitazione delle esperienze professionali mediante tirocini/stage in Italia e all'estero e miglioramento della loro gestione

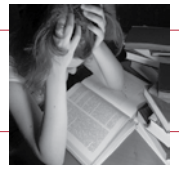
Presidio politico:
Commissione per il Diritto allo Studio

- Realizzare un coordinamento sistematico dei tirocini post-lauream e curriculari — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: ASES, Facoltà, DIRI, AFORM, POLI
- Attivare un sistema organico di valutazione delle esperienze di stage e tirocinio — 2009 | 2010
  Presidio gestionale: ASES, POLI, CESIA, Facoltà

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 — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: Facoltà, ASES
- Sviluppare iniziative su professioni e lavoro con il coinvolgimento di ordini, associazioni di categoria — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: ASES, [FAM]
- 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 — 2007 | 2010
  Presidio gestionale: ASES



Gli obiettivi

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, Prorettore 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, Prorettore 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

Gli obiettivi

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, Prorettore 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: Prorettore 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 — 2008 | 2009
  Presidio gestionale: RIUM, APERS
- Analizzare, valutare e progettare il sistema professionale e dei ruoli gestionali e specialistici presenti (job professional & management system) — 2009 | 2009
  Presidio gestionale: RIUM
- Sviluppare competenze di project management e group management — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: RIUM

Sviluppo di figure professionali nuove

Presidio politico: Commissione del Personale, Direzione Amministrativa

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

Gli obiettivi

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 — 2007 | 2009
  Presidio gestionale: SIA, CESIA, DSAW
- Dematerializzazione dei flussi informativi/documentali — 2007 | 2009
  Presidio gestionale: SIA, CESIA
- Definire il protocollo e gli standard dei nuovi sistemi informativi e nuovi servizi (riferimento alle best practices di mercato) — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: DSAW

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

Gli obiettivi

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 — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: Direzione amministrativa, CDIG
- Supportare con risorse dedicate la programmazione strategica — 2007 | 2009
  Presidio gestionale: CDIG, APERS
- Sviluppare un processo di programmazione operativa — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: Direzione Amministrativa, CDIG, ARAG, APERS
- Prevedere l'impatto di lungo termine sul bilancio di Ateneo di impegni pluriennali — 2008 | 2010
  Presidio gestionale: CDIG, ARAG

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

Gli obiettivi

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

Attuazione e monitoraggio

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.