

## Politiche di ateneo e programmazione dell'offerta formativa 2023-2027

### Premessa

Il presente documento definisce gli indirizzi strategici dell'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna in materia di politiche dell'offerta formativa per il periodo 2023-2027, in coerenza con gli obiettivi delineati nel Piano Strategico di Ateneo 2022-2027 e con le linee generali di indirizzo ministeriali per la programmazione triennale del sistema universitario (D.M. n. 289/2021, nelle more dell'adozione del nuovo decreto).

In un contesto accademico in continua evoluzione, l'Ateneo intende consolidare un modello di offerta formativa che coniughi qualità, innovazione e sostenibilità, in linea con le Indicazioni AVA3 di ANVUR e con i principi guida dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore (ESG – European Standards and Guidelines). La revisione dell'offerta formativa si inserisce inoltre nel più ampio processo di aggiornamento dello Statuto di Ateneo, che ha introdotto nuove Commissioni interdipartimentali e una Commissione didattica, con il compito di assicurare un approccio integrato e coerente alla progettazione e al monitoraggio dei Corsi di Studio.

Le scelte strategiche dell'Ateneo in materia di didattica sono ispirate dalla Politica per la Qualità dell'Università di Bologna (<https://www.unibo.it/it/ateneo/assicurazione-qualita/la-qualita-in-ateneo>), che delinea le priorità di sviluppo in termini di innovazione didattica, internazionalizzazione e impatto sociale della formazione universitaria.

L'offerta formativa dell'Ateneo terrà inoltre conto della revisione del Piano Strategico, avviata attraverso un'analisi di contesto condotta in dialogo con i principali stakeholder accademici, istituzionali e del mondo del lavoro. Tale processo culminerà con la definizione del nuovo quadro strategico dell'Ateneo a giugno 2025, garantendo un allineamento costante tra le politiche dell'offerta formativa e le esigenze emergenti a livello nazionale e internazionale.

Nell'ambito della programmazione dell'offerta formativa, l'Ateneo persegue il miglioramento continuo attraverso un processo ciclico di progettazione, monitoraggio e revisione dei Corsi di Studio, con particolare attenzione alla sostenibilità del sistema, alla coerenza con i fabbisogni formativi e alle opportunità offerte dai partenariati internazionali. L'obiettivo è consolidare un'offerta didattica capace di rispondere in modo efficace alle esigenze della società e del mondo del lavoro, rafforzando al contempo il posizionamento strategico dell'Ateneo a livello nazionale e internazionale.

### 1. L'offerta formativa 2025/2026 in sintesi

Negli ultimi anni, l'Alma Mater Studiorum ha consolidato una strategia di crescita e qualificazione della propria offerta formativa, ampliandone la portata e l'articolazione per rispondere alle esigenze della società e del mercato del lavoro, in un contesto sempre più internazionale e interdisciplinare. L'offerta didattica per l'a.a. 2025/2026 riflette questa visione, con un'espansione complessiva dei **Corsi di Studio** e un potenziamento dell'internazionalizzazione, attraverso percorsi che favoriscono la mobilità e il conseguimento di titoli multipli e congiunti con Atenei stranieri.

L'Università continua, inoltre, a valorizzare la dimensione **multicampus**, garantendo un equilibrio tra il Campus di Bologna e le sedi della Romagna, che svolgono un ruolo chiave nella diversificazione e nell'accessibilità dell'offerta. L'ampliamento delle Lauree Magistrali, in particolare, testimonia la volontà dell'Ateneo di rafforzare la preparazione avanzata degli studenti, favorendo percorsi altamente qualificanti e in linea con le trasformazioni del mondo del lavoro e della ricerca.

L'offerta formativa di terzo ciclo conferma la centralità della **formazione dottorale** e specialistica, con un'attenzione crescente alla ricerca interdisciplinare e al rafforzamento dei collegamenti tra Università, istituzioni e imprese. Il sistema di Dottorato dell'Ateneo ha registrato un significativo sviluppo negli ultimi anni, sostenuto da investimenti strategici e da una crescente capacità di attrazione di finanziamenti nazionali ed europei.

Attraverso un'attenta pianificazione e una governance orientata alla **sostenibilità**, l'Alma Mater continua a investire in un'offerta formativa dinamica e di **qualità**, capace di coniugare **innovazione** didattica, ricerca avanzata e un forte radicamento nei territori e nelle **reti internazionali**. Per assicurare l'efficacia di queste scelte, l'Ateneo adotta un sistema strutturato di valutazione basato su indicatori di performance e strumenti di analisi avanzata, tra cui i cruscotti di monitoraggio dell'offerta formativa espressa dai Dipartimenti. Questi strumenti permettono di misurare l'impatto delle politiche adottate e di orientare le azioni future, garantendo un miglioramento continuo dell'offerta didattica e una risposta sempre più efficace alle esigenze della comunità accademica e del mondo del lavoro.

## **2. Gli obiettivi per la didattica nel Piano Strategico di Ateneo**

Il Piano Strategico 2022-2027 delinea la missione e la visione dell'Ateneo per l'intero mandato rettorale, indicando quali obiettivi di valore pubblico perseguire (impatti sul benessere economico-sociale-ambientale della collettività) e individuando quali direttrici strategiche percorrere nelle diverse attività in cui l'Ateneo è impegnato.

La declinazione degli obiettivi strategici prende avvio dalla definizione di quattro principi cardine che esprimono al contempo l'identità e la visione di sviluppo dell'Ateneo:

**P1** Rafforzare il nostro carattere di Università pubblica, autonoma, laica e pluralistica;

**P2** Promuovere lo sviluppo di tutti i campi del sapere, il loro reciproco dialogo e le loro ricadute formative;

**P3** Incrementare il senso della nostra responsabilità sociale in tutte le nostre attività;

**P4** Favorire in ogni ambito l'applicazione dei principi di equità, sostenibilità, inclusione, rispetto delle diversità.

Ciascuno dei quattro principi si declina in quattro ambiti specifici (Didattica e Studenti, Ricerca, Persone e Società) e si articola in obiettivi strategici. Ogni obiettivo strategico prevede poi un quadro di azioni che ne esplicitano in termini operativi il contenuto e un insieme di indicatori di monitoraggio annuale, con l'indicazione del valore atteso al termine del primo triennio di validità del Piano Strategico (2024). Dagli obiettivi strategici e dalle azioni ad essi collegati dipendono gli obiettivi operativi.

Dei 50 obiettivi individuati nel Piano Strategico 2022-2027, 15 si rivolgono esplicitamente all'ambito Didattica e Studenti e, di questi, 6 (O.2, O.4, O.17, O.19, O.29, O.30) indicano le caratteristiche di un'offerta formativa di qualità. A questi 6 obiettivi va aggiunto l'obiettivo O.23, che interessa il Dottorato di Ricerca, il terzo ciclo dell'offerta formativa dell'Ateneo. Sebbene l'obiettivo sia riferito all'ambito della ricerca, ha evidenti e importanti implicazioni anche nell'ambito della didattica. Come chiarito nel par. 2, il modello di accreditamento AVA 3 ha comportato un radicale cambiamento di paradigma per la progettazione e attivazione dei Corsi di Dottorato, la cui attività formativa ha assunto, a partire dall'a.a. 2024/2025, una caratterizzazione simile ai Corsi di Studio di 1° e 2° ciclo.

I 7 obiettivi su menzionati sono ricapitolati nella Tabella sottostante:

<b>P1</b>	<b>O.2</b> Incrementare l' <b>attrattività</b> nazionale e internazionale dei Corsi di Studio
	<b>O.4</b> Ridurre la dispersione studentesca e favorire la <b>regolarità</b> degli studi
<b>P2</b>	<b>O.17</b> Assicurare una didattica di <b>qualità, innovativa e sostenibile</b> nel lungo periodo
	<b>O.19</b> Rafforzare la <b>dimensione internazionale</b> della didattica
	<b>O.23</b> Qualificare il <b>dottorato</b> in una dimensione internazionale e rafforzarne il ruolo nel mondo produttivo e nella pubblica amministrazione
<b>P3</b>	<b>O.29</b> Qualificare e potenziare i percorsi di <b>formazione professionalizzante e permanente</b>
	<b>O.30</b> Migliorare l'orientamento in uscita per aumentare l' <b>occupazione dei laureati</b>

Da questi obiettivi derivano azioni che esplicitano ulteriormente la strategia dell'Ateneo; è stato inoltre definito un set di indicatori che permetteranno di monitorare adeguatamente le performance.

Le seguenti azioni, in particolare, riguardano direttamente l'attività di monitoraggio e revisione dell'offerta formativa esistente e la progettazione di nuovi Corsi di Studio:

- Potenziare, innovare e valorizzare i Corsi di Studio internazionali;
- Promuovere e favorire la mobilità delle studentesse e degli studenti nell'ambito di programmi europei ed extraeuropei;
- Migliorare l'offerta formativa e l'organizzazione didattica complessiva per facilitare le carriere di studio;
- Adottare più rigorose procedure istituzionali per l'attivazione di nuovi Corsi di Studio e per la stipula degli accordi di titolo doppio/multiplo e congiunto;
- Valutare costantemente la sostenibilità dell'offerta didattica in termini di spazi, servizi, risorse e rapporto tra docenti e iscritti, anche al fine di adottare criteri condivisi per l'attivazione di nuovi Corsi di Studio;
- Adottare misure che incentivino la collaborazione tra Dipartimenti sui progetti formativi;

- Razionalizzare e ottimizzare l'uso delle aule, anche tramite soluzioni organizzative più efficaci e flessibili, che favoriscano la condivisione e la collaborazione fra Corsi di Studio;
- Adottare misure che incentivino, nei singoli Corsi di Studio, la progettazione di attività formative finalizzate all'acquisizione di competenze trasversali, anche a partire dalle specificità disciplinari dei Corsi;
- Sperimentare forme di didattica innovativa anche attraverso infrastrutture condivise, laboratori virtuali e spazi phygital, al fine di garantire una formazione inclusiva e sostenibile;
- Partecipare attivamente ai tavoli nazionali e internazionali su strategie e best practices per la higher education;
- Promuovere l'attivazione di titoli multipli e congiunti con partner internazionali;
- Introdurre percorsi di didattica blended, con periodi di mobilità fisica breve e lezioni online;
- Analizzare e condividere le best practices attuate dai membri di Diversity Council/UNA Europa.

Per quanto riguarda nello specifico l'obiettivo O.23, si segnalano le seguenti azioni:

- Incrementare l'attrattività internazionale del dottorato, anche attraverso idonee misure comunicative e organizzative grazie a una complessiva revisione dell'offerta didattica di terzo livello;
- Migliorare le prospettive professionali delle dottoresse e dei dottori di ricerca tramite l'incremento delle attività di orientamento e delle attività formative finalizzate all'acquisizione di competenze trasversali;
- Programmare e riconoscere la didattica nel dottorato mediante lo sviluppo di un sistema formale condiviso.

### **3. Le politiche dell'offerta formativa**

Negli ultimi anni accademici, l'offerta formativa dell'Ateneo ha registrato una crescita significativa, con un'espansione in tutte le aree disciplinari e a tutti i livelli previsti (lauree, lauree magistrali, lauree magistrali a ciclo unico, dottorati di ricerca e scuole di specializzazione). Tale sviluppo ha rafforzato il carattere internazionale dell'Ateneo e ha ampliato le opportunità per gli studenti, mantenendo elevati standard qualitativi grazie al Sistema di Assicurazione della Qualità.

L'efficacia dell'offerta formativa è confermata dagli elevati livelli di regolarità delle carriere studentesche (il 78% degli iscritti 2023/2024 risultano in corso) e dal 91% di giudizi positivi espressi dai laureati dell'Alma Mater Studiorum, come attestato dai dati del cruscotto ANVUR.

Sebbene il quadro sia complessivamente positivo, per mantenere nel tempo un'offerta formativa di eccellenza e capace di rispondere alle sfide del mondo contemporaneo, l'Alma Mater deve monitorare costantemente le performance dei Corsi di Studio e di Dottorato e ripensare le politiche di sviluppo dell'offerta formativa, superando la tendenza ad aggiungere nuovi Corsi a quelli esistenti. È necessario, invece, concepire la progettazione di un Corso di laurea non solo come un processo limitato alla fase iniziale, ma come un processo continuo di miglioramento dei percorsi formativi

esistenti. Del resto, gli ultimi anni sono stati caratterizzati da una profonda trasformazione del sistema socio-economico e le Università sono inevitabilmente sollecitate a ripensare la propria offerta formativa e i relativi obiettivi di apprendimento, in sinergia con l'evoluzione multiculturale e tecnologica della società, con le esigenze del mondo del lavoro e dei portatori di interesse esterni.

Alla luce di questa consapevolezza e degli obiettivi individuati nel Piano Strategico di Ateneo, le politiche di sviluppo dell'offerta formativa dell'Alma Mater si basano innanzitutto sulla **riprogettazione dell'offerta didattica** e i Dipartimenti e i Corsi di studio e di Dottorato si impegnano a valorizzare e rafforzare i seguenti aspetti e processi:

- Il **legame con gli stakeholder** per favorire un aggiornamento costante del piano formativo coerente con le figure professionali che il Corso di Studio o il Corso di Dottorato intendono formare e per rispondere alle necessità della società e del contesto di riferimento, anche costituendo Comitati consultivi.
- La centralità del **processo di autovalutazione** a livello di Corso di Studio e di Dipartimento nel processo di aggiornamento e riqualificazione dell'offerta formativa esistente, promuovendo la partecipazione degli studenti alla progettazione e alla valutazione dei corsi.
- La costruzione di **ambienti di apprendimento inclusivi** e coerenti con il tipo di domande ed esigenze provenienti da una popolazione studentesca sempre più eterogenea.
- La sperimentazione di nuove modalità didattiche con **approccio student-centred** a partire da programmi di Faculty Development rivolti al personale docente e tecnico-amministrativo e di **costruzione di esperienze di didattica innovativa e sperimentale**.
- La **sostenibilità** dei Corsi di Studio e di Dottorato, ricercando continuamente il necessario equilibrio di sistema, a livello di Ateneo, tra le essenziali spinte all'innovazione dell'offerta formativa, in sintonia con le trasformazioni sociali, economiche, tecnologiche e geopolitiche del contesto di riferimento, e le risorse a disposizione, tanto in termini di docenti (docenti di riferimento e capacità di copertura didattica), di personale tecnico-amministrativo (filieri didattiche e segreterie), di aule e laboratori, di nuove forme di didattica e di infrastrutture, quanto in termini di servizi di qualità offerti agli studenti e agli altri attori coinvolti nel processo (Dipartimenti, Coordinatori, Corsi di Studio e di Dottorato).
- L'**interdisciplinarietà** e la **collaborazione tra Dipartimenti** per assicurare progetti innovativi e di qualità, sostenuti dalle risorse umane e dalle infrastrutture necessarie.
- L'**internazionalizzazione** dell'esperienza formativa e lo sviluppo di reti e partenariati con Università straniere, anche al fine di incrementare studentesse e studenti internazionali nei Corsi di Studio e di Dottorato.

Infine, non può essere trascurato – quale elemento fondamentale che contraddistingue il contesto di riferimento dell'Alma Mater Studiorum – il fatto che per gli atenei italiani i risultati conseguiti sul versante della didattica abbiano acquisito da alcuni anni un peso determinante nell'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO). Non solo, infatti, il peso degli indicatori della didattica sulla quota variabile del FFO (quota premiale) è rilevante, ma viene anche assegnato un peso crescente di anno in anno al costo standard per studente in corso, attribuendo un peso significativo all'equilibrio tra numerosità e regolarità degli studenti iscritti.

#### 4. Progettazione dei nuovi Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato

Per garantire la coerenza e la sostenibilità dell'offerta didattica complessiva, i progetti di nuovi Corsi di Studio e Corsi di Dottorato devono inserirsi nel disegno strategico di Ateneo fin dalla fase di definizione della proposta progettuale. La programmazione di nuove attivazioni è orientata a rafforzare la qualità, l'innovazione e l'internazionalizzazione dell'offerta formativa, in coerenza con le linee guida ministeriali, i criteri ANVUR (AVA 3) e il Piano Strategico di Ateneo.

Per i **Corsi di Studio**, le proposte dovranno:

- **delineare le prospettive di attrattività** del progetto di nuovo Corso di Studio e di Dottorato sul versante nazionale e internazionale con un'adeguata analisi del contesto di riferimento in cui si intende sviluppare il nuovo progetto (analisi delle opportunità e delle minacce), programmando – come soglia di sostenibilità – il raggiungimento della numerosità minima della classe di riferimento individuata dalla normativa per il calcolo del costo standard e perseguendo, in particolare nel caso di nuovi Corsi internazionali, la capacità di attrazione dall'estero;
- **verificare la sostenibilità** del nuovo Corso di Studio e di Dottorato in termini di risorse necessarie quali spazi (aule e laboratori), personale tecnico-amministrativo a livello di filiera didattica, requisiti e qualificazione dei docenti per l'accREDITamento e copertura delle attività formative con personale prevalentemente interno all'Ateneo;
- **favorire la costruzione di progetti didattici interdisciplinari** tramite tavoli di progetto interdipartimentali in cui verificare anche la capacità di assicurare, da parte delle discipline e dei Dipartimenti coinvolti, coperture qualificate e di qualità delle attività formative, a partire da quelle di base e caratterizzanti;
- **privilegiare, in rapporto alla dimensione multicampus dell'Ateneo, la costruzione di nuovi progetti didattici che tengano conto del potenziale di risorse della sede** (in particolare di spazi per aule e laboratori), in coerenza con la **valorizzazione delle specificità territoriali** in termini di caratterizzazione dell'offerta formativa e con le esigenze della società e del mondo economico-produttivo;
- indirizzare, assecondando una **logica di diversificazione dell'offerta formativa**, le proposte di nuovi progetti didattici su aree tematiche dove non siano già attivi altri Corsi di Studio e di Dottorato, specialmente se non motivate dall'esistenza di una domanda aggiuntiva di formazione, specificando la differenziazione del nuovo progetto in termini sia di obiettivi formativi sia di prospettive occupazionali, in relazione ai Corsi di Studio, Master, Corsi di Alta Formazione e Formazione Permanente esistenti, sul versante del profilo culturale e professionale;
- evidenziare, nel caso di nuovi progetti di laurea internazionali, la **dimensione di internazionalizzazione sia dell'impianto formativo sia delle figure professionali** che il Corso di Studio e di Dottorato intendono formare (al di là dell'erogazione dei Corsi in lingua inglese).
- offrire agli studenti opportunità di acquisire competenze utili per l'inserimento lavorativo, **rafforzando preventivamente le iniziative di raccordo con istituzioni, enti e soggetti del**

**territorio**, anche attraverso la costituzione di **Comitati consultivi** che rappresentino le parti interessate, coerenti con il progetto culturale e professionale del CdS, al fine di garantire l'aderenza dell'offerta alle competenze richieste dal contesto economico e sociale.

Per quanto riguarda i nuovi **Corsi di Dottorato**, la progettazione si sviluppa in un quadro normativo aggiornato, recependo le indicazioni del **D.M. 226/2021**, del **D.M. 301/2022** e del nuovo modello **AVA 3** per l'accreditamento. In particolare, i nuovi Dottorati dovranno:

- **Definire un progetto formativo chiaro e coerente**, con obiettivi specifici e trasversali, in relazione ai profili professionali in uscita.
- **Garantire un'adeguata consultazione delle parti interessate**, sia accademiche che esterne, attraverso strumenti quali il **Comitato Consultivo**.
- **Differenziare le attività formative** rispetto ai corsi di 1° e 2° ciclo, includendo interdisciplinarietà e competenze trasversali.
- **Formalizzare il monitoraggio e la valutazione**, attraverso la **Scheda Unica Annuale del Corso di Dottorato (SUA-PhD)** e strumenti di assicurazione della qualità.
- **Integrare crediti dottorali (CD)** per la formazione e la ricerca, in linea con le linee guida di Ateneo.
- **Rafforzare l'internazionalizzazione**, tramite mobilità strutturata, cotutele e coinvolgimento di esperti internazionali.
- Considerare l'impatto della didattica dottorale sulla **sostenibilità complessiva** del sistema tanto a livello di Dipartimento quanto di Ateneo, in relazione alle risorse disponibili.

## 5. Monitoraggio dell'offerta formativa

Per un Ateneo di grandi dimensioni come l'Alma Mater Studiorum, la qualità della didattica e l'innovazione devono essere garantite non solo attraverso l'attivazione di nuovi Corsi di Studio, ma anche mediante un monitoraggio costante dell'efficacia dell'offerta formativa, in tutte le sue dimensioni: attrattività, qualità e sostenibilità.

Il presente documento ribadisce la necessità che i Dipartimenti monitorino costantemente la propria offerta formativa, in linea con le strategie didattiche che essi stessi hanno definito nel Piano Strategico Dipartimentale, con le linee di indirizzo del Piano Strategico di Ateneo – che prevede esplicitamente la valutazione della sostenibilità dell'offerta in termini di spazi, servizi, risorse e rapporto tra docenti e studenti – e con gli esiti del processo di autovalutazione dei Corsi di Studio e di Dottorato e con la Relazione della Commissione Paritetica dipartimentale. Senza un adeguato sistema di monitoraggio, l'aggiornamento dei progetti formativi e delle figure professionali che si intendono formare rischierebbe di risultare fragile e scollegato dal contesto sociale ed economico.

A tale scopo, l'Ateneo ha sviluppato strumenti dedicati per garantire trasparenza e coerenza nei processi di valutazione. Un ruolo centrale è svolto, grazie al DataWarehouse, dal cruscotto di monitoraggio dell'offerta formativa, che consente un'analisi strutturata dei principali indicatori di performance dei Corsi di Studio, supportando i Dipartimenti nelle loro decisioni strategiche. All'interno del DataWarehouse è stato inoltre sviluppato uno strumento specifico per il monitoraggio del Dottorato di ricerca, che offre una visione dettagliata dell'andamento dei percorsi formativi e della loro efficacia.

Un ulteriore momento chiave del monitoraggio è rappresentato dalle audizioni periodiche dei Dipartimenti con la governance di Ateneo, il Consiglio di Amministrazione, il Nucleo di Valutazione e il Presidio di Qualità, che costituiscono un'occasione di confronto strutturato sui punti di forza e sulle criticità dell'offerta formativa, in un'ottica di miglioramento continuo.

Infine, per rafforzare il dialogo tra l'Ateneo, la società e il mondo del lavoro, si sottolinea l'importanza di strumenti di consultazione strutturata, quali i Comitati consultivi per i Corsi di Studio e i Comitati Consultivi per i Corsi di Dottorato. Questi ultimi, istituiti per tutti i Corsi di Dottorato a partire dall'a.a. 2024/2025, svolgono un ruolo fondamentale nell'orientare i percorsi di formazione e ricerca, garantendo un contatto stabile e continuo con le parti interessate ai profili culturali e professionali in uscita.

Attraverso queste azioni, l'Ateneo conferma il proprio impegno a garantire un'offerta formativa sempre più solida, innovativa e in grado di rispondere in modo efficace alle esigenze della società e del sistema produttivo.