



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

# PIANO STRATEGICO | 2019 - 2021



# INDICE

---



PROGETTARE IL FUTURO .....	pag 5
PROCESSO DI PIANIFICAZIONE .....	pag 6
MISSIONE .....	pag 8
VALORI .....	pag 9
VISIONE .....	pag 9
LA SOSTENIBILITÀ COME STRATEGIA DI SVILUPPO .....	pag 11
IL MULTICAMPUS COME STRATEGIA DI INTEGRAZIONE .....	pag 13
ANALISI DI POSIZIONAMENTO .....	pag 19
MAPPA STRATEGICA .....	pag 22
OBIETTIVI, AZIONI E INDICATORI.....	pag 26





# PROGETTARE IL FUTURO

*La riflessione da cui prende le mosse il Piano Strategico è che per l'Alma Mater il passato è un patrimonio sempre presente e guarda verso tutte le aperture possibili nel mondo che cambia. L'Alma Mater ha infatti origini lontanissime, ma è sempre riuscita a rinnovarsi facendo delle proprie radici lo strumento con cui stare solidi sul terreno, ma anche la forza propulsiva che l'ha portata a sperimentare e a innovare. Nel DNA dell'Alma Mater vi è il ruolo centrale degli studenti che la fondarono nel Medioevo e che sono da sempre i veri protagonisti della vita dell'Ateneo. È nella formazione dei giovani infatti che l'Alma Mater scommette con forza intendendo per formazione non solo la trasmissione dei saperi, ma soprattutto uno sguardo che superi l'oggi e sappia anticipare ciò che il domani sta preparando.*

*Investire nella qualità della formazione e dell'istruzione oltre che nella ricerca legata ai bisogni della società è una priorità, intesa non solo come trasferimento di conoscenze ma soprattutto come sviluppo di una visione che si estende a trecentosessanta gradi.*

*L'Alma Mater Studiorum è pienamente consapevole che le sue attività possono produrre un significativo impatto diretto e indiretto sulla società sia a livello locale che globale, ma il successo di ogni azione dipende, più che mai, dalla capacità di lavorare insieme per produrre effetti sulle politiche pubbliche. Pertanto, l'Università di Bologna interagisce continuamente con le comunità cittadine di appartenenza, sia a Bologna che nel Multicampus, è in prima linea nei programmi di scambio europei, collabora con centinaia di università in tutto il mondo e promuove attivamente i valori fondamentali che stanno al centro della ricerca e della didattica.*

Francesco Ubertini  
 Rettore

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna



# PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

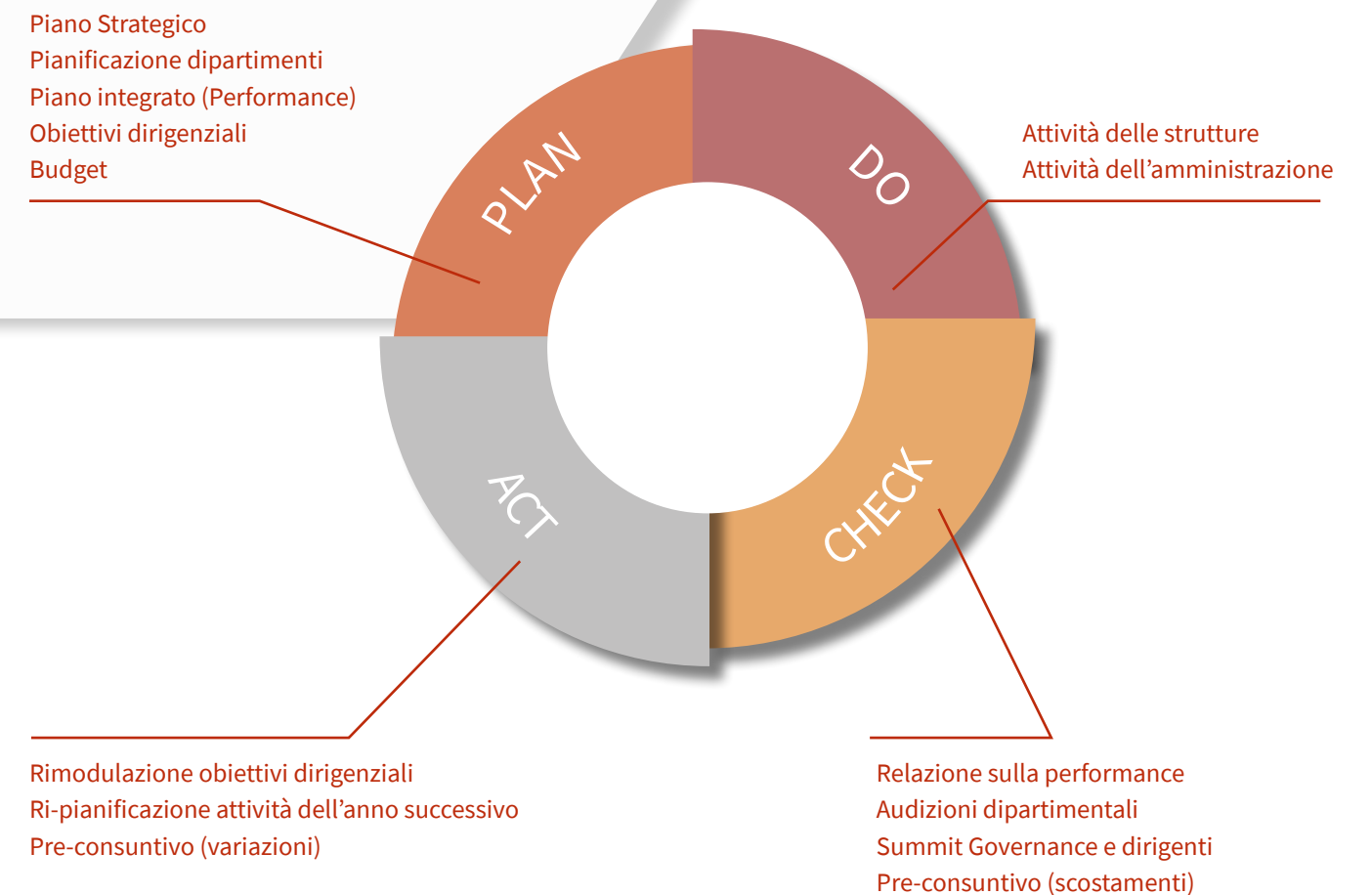
La programmazione strategica 2019-2021 continua il percorso virtuoso intrapreso dalle precedenti pianificazioni, introducendo nuove strategie per cogliere le sfide emergenti che la contemporaneità ci impone.

La pianificazione strategica, tassello fondamentale del sistema interno di qualità, si è sviluppata nell'ambito di un percorso rigoroso e partecipato, partendo da un'attenta analisi di posizionamento basata sulle principali grandezze e indicatori utilizzati dagli enti valutatori nazionali e internazionali. In coerenza con la letteratura in tema di pianificazione strategica, e con lo studio di analoghi processi posti in essere da altre istituzioni, l'Ateneo ha definito una mappa strategica conforme alle linee generali di indirizzo per la programmazione delle università

pubblicate dal MIUR e ai vincoli normativi in vigore (legge 15/2009, decreto legislativo 150/2009, legge 43/2005, decreto legislativo 74/2017, DM 987/2016). La programmazione strategica 2019 - 2021 si è spinta fino all'individuazione di azioni, sintetizzata sul sito [alma2021.unibo.it](http://alma2021.unibo.it), in grado di dare attuazione agli obiettivi strategici e di essere prodromiche alla programmazione delle performance organizzative, coerentemente a quanto indicato da ANVUR nelle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane.

Le tappe in cui si è articolato il processo di definizione del Piano Strategico 2019-2021

1. missione, valori, visione
2. analisi di posizionamento
3. definizione obiettivi strategici e di base
4. definizione di strategie e azioni
5. collegamento ai 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite
6. definizione di indicatori quantitativi di risultato
7. condivisione della mappa strategica
8. approvazione degli Organi Accademici



# MISSIONE

---

Alma Mater è una grande comunità di donne e di uomini che, con ruoli e con competenze diverse, operano per diffondere saperi, sperimentare tecniche, elaborare idee adatte alle trasformazioni della nostra epoca. In virtù di una storia profonda nel tempo e alimentata da una inesauribile spinta all'innovazione, Alma Mater si fonda su una vocazione alla formazione e alla ricerca che costituiscono i due fondamenti della sua vita e della sua autonomia.

A questi, si accompagna una terza missione: l'esigenza di mantenere un vitale rapporto di confronto e di

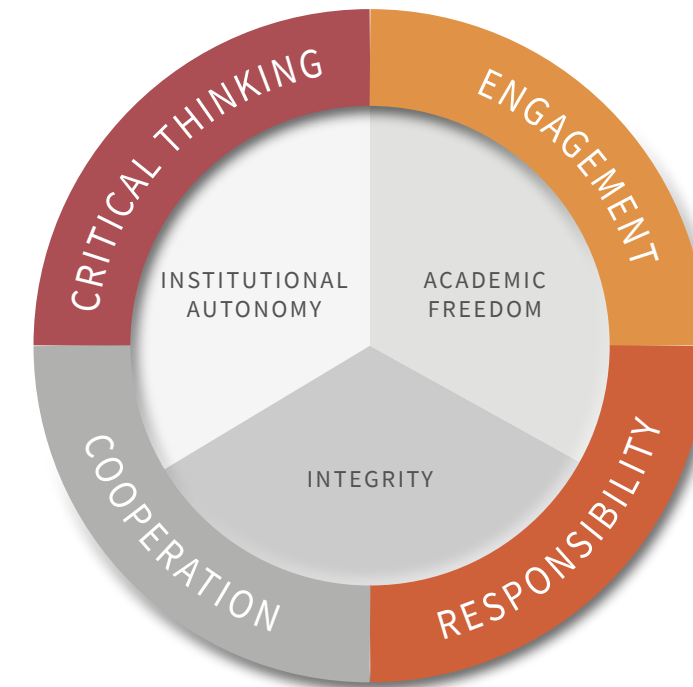
scambio con l'intera società e con il mondo del lavoro. Alma Mater, grazie alla sua struttura di Multicampus, può agire su un territorio molto vasto, e grazie alla sua vocazione internazionale è in rapporto con le più importanti università del mondo, in un continuo scambio di studenti e docenti. La formazione delle nuove generazioni, la passione per la cultura unita a una profonda coscienza etica, la valorizzazione della pluralità delle discipline caratterizzano la missione centrale di Alma Mater e il suo ruolo di grande ateneo pubblico.



# VALORI

---

L'Alma Mater fa riferimento ad un insieme di principi che guidano e ispirano le strategie del domani e le attività dell'oggi: la Costituzione della Repubblica, la Magna Charta Universitatum, lo Statuto dell'Alma Mater Studiorum costituiscono le fonti che alimentano i valori che l'Alma Mater riconosce come fondanti.



# VISIONE

---

Come luogo di conservazione, trasmissione, elaborazione di saperi antichi e moderni, l'Alma Mater pone al centro le studentesse e gli studenti, valorizzando il merito e promuovendo il diritto allo studio.

Come istituzione pubblica dalla storia plurisecolare, l'Alma Mater considera la ricerca come il momento centrale per elaborare idee, progetti, tecnologie in grado di confrontarsi con le esigenze del presente e di guardare verso il futuro.

Come luogo di lavoro dove vengono a contatto studentesse e studenti, professoresse e professori, donne e uomini del personale tecnico e amministrativo.

L'Alma Mater è una grande comunità, i cui confini si estendono ben oltre a quelli di permanenza nei ruoli di apprendimento, di docenza o di lavoro e intende valorizzare tutti coloro che ne fanno parte.

Come istituzione internazionale dove si producono saperi di interesse pubblico, l'Alma Mater è aperta al dialogo continuo con il territorio in cui si articolano le sue strutture (Multicampus) e con il mondo, consapevole della propria responsabilità nei confronti della società di oggi e di quella di domani.

L'Alma Mater promuove la **sostenibilità come strategia di sviluppo** e il **Multicampus come strategia di integrazione**.



# LA SOSTENIBILITÀ COME STRATEGIA DI SVILUPPO



Nell'ottica di realizzare una pianificazione capace di cogliere le sfide che la contemporaneità ci impone, l'Ateneo ha scelto di collegare i propri obiettivi ai 17 per lo sviluppo sostenibile proposti nell'Agenda 2030, adottata il 25 settembre 2015 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite.

Tali obiettivi, e i relativi 169 traguardi, sono stati condivisi a livello globale per fornire un quadro che permetta di misurare i progressi di ogni singola organizzazione e dei paesi verso un mondo che sia maggiormente sostenibile. Ogni obiettivo di base del Piano Strategico è stato associato ad uno o più obiettivi individuati nell'Agenda 2030, con i relativi traguardi, per lo sviluppo sostenibile.

L'Alma Mater ha sviluppato una propria metodologia di rendicontazione annuale di tutte le sue attività di sostenibilità, in continuo miglioramento, integrando diversi documenti e strumenti di valutazione: Bilancio Sociale, Bilancio di Genere e Report on U.N. Sustainable Development Goals sulle attività svolte per i 17 obiettivi ONU disponibile sul sito:

<http://site.unibo.it/almagoals/en>

Per ulteriori informazioni circa gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 si rimanda al sito: <http://www.unric.org/it/agenda-2030>

## OBIETTIVI ONU OGGETTO DEL PIANO STRATEGICO 2019-2021 DELL'ALMA MATER STUDIORUM

- |  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <p><b>3</b> SALUTE E BENESSERE</p>                     | <p><b>Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età</b><br/>Traguardo: 3.4</p>   | <p><b>4</b> ISTRUZIONE DI QUALITÀ</p>                 | <p><b>Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti</b><br/>Traguardi: 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.a, 4.c</p>  |
| <p><b>5</b> UGUAGLIANZA DI GENERE</p>                  | <p><b>Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze</b><br/>Traguardi: 5.1, 5.5</p>   | <p><b>8</b> LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA</p> | <p><b>Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti</b><br/>Traguardi: 8.2, 8.3, 8.5, 8.6</p>  |
| <p><b>9</b> INDUSTRIA INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE</p> | <p><b>Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile</b><br/>Traguardi: 9.1, 9.5</p> | <p><b>10</b> RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE</p>            | <p><b>Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni</b><br/>Traguardi: 10.2, 10.4</p>   |
| <p><b>11</b> CITTÀ E COMUNI SOSTENIBILI</p>            | <p><b>Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili</b><br/>Traguardi: 11.1, 11.3, 11.4, 11.6</p>                             | <p><b>16</b> PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI FORTI</p>  | <p><b>Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla giustizia, creare istituzioni efficaci, responsabili ed inclusive a tutti i livelli</b><br/>Traguardi: 16.6, 16.7</p> |
| <p><b>17</b> PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI</p>         | <p><b>Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile</b><br/>Traguardi: 17.16, 17.17</p>                         |   |   |



# IL MULTICAMPUS COME STRATEGIA DI INTEGRAZIONE



Dal 1989 l'Alma Mater Studiorum, unico caso nel sistema universitario italiano, si è strutturata in Multicampus: alla **Sede di Bologna** si affiancano le **Sedi di Cesena, Forlì, Ravenna e Rimini**. Ogni Campus è caratterizzato da una forte identità scientifica e formativa, ha proprie strutture e servizi dedicati alle attività istituzionali, culturali, associative e sportive. In ciascuna sede si collocano Scuole, Dipartimenti o loro specifiche Unità Organizzative. Ogni Campus coordina i servizi e le iniziative a supporto della didattica, della ricerca e a vantaggio degli studenti; molto attivi inoltre sono i rapporti con enti locali, associazioni e soggetti privati, nella prospettiva dello sviluppo culturale, economico e sociale dei territori. A questi si aggiunge la **sede di Imola** di cui il Plesso Vespignani, rappresenta la principale sede didattica dove si svolgono attività dei corsi di Agraria, Medicina veterinaria, Farmacia e Biotecnologie, Scienze motorie, Medicina e Chirurgia.

Per quanto riguarda la dimensione internazionale si aggiunge la sede argentina di **Buenos Aires** che offre insegnamenti per Corsi di Laurea, Corsi di Alta Formazione e Master orientati alla promozione delle relazioni internazionali fra Europa e America Latina.

Presso la **Tongji University di Shanghai** è stato inaugurato nel 2006 il campus sino-italiano a cui le università italiane possono fare riferimento per collaborazioni con l'Università di Tongji. Presso il campus sono attivi i corsi di studio a doppio titolo di Laurea in Automation Engineering, di Laurea Magistrale in Automation Engineering e il corso di Laurea Magistrale in Historic Buildings Rehabilitation

e più in generale è possibile attivare collaborazioni con aziende, centri e enti in tutta l'area di Shanghai. Presso l'edificio Yunchuo della Tongji University, su iniziativa del Ministero italiano dell'Ambiente e della tutela del Territorio e del Mare, è stato istituito inoltre nel 2018 il Centro SICES a cui partecipano oltre all'Università di Bologna diverse università italiane. SICES costituisce un'opportunità per stabilire nuovi e più bilanciati rapporti con la Cina, in costante contatto con l'Ambasciata a Pechino e il Consolato Generale Italiano a Shanghai, sui temi della sostenibilità ambientale.

A partire dal 2019, a seguito di un accordo con l'Università degli Studi "Federico II" e l'Università di Roma La Sapienza, l'Università di Bologna ha istituito una **sede a New York** presso il Tata Center - Cornell TECH. Obiettivo della condivisione di spazi è quello di sviluppare attività di didattica, di formazione all'imprenditorialità, di collaborazione scientifica, di trasferimento tecnologico e di potenziamento della rete Alumni oltre a promuovere attività di interesse comune con le università italiane coinvolte nell'accordo.

Non da ultimo **Bruxelles** è sede di UNA Europa, un'alleanza fra l'Università di Bologna e sei prestigiosi atenei europei. UNA Europa vuole segnare un ulteriore passo verso la realizzazione di uno spazio accademico europeo integrato, multilingue e multidisciplinare, fondato sui principi di interconnessione, inclusività, innovazione e internazionalizzazione.





# MULTICAMPUS | IL CAMPUS DI CESENA

L'insediamento universitario a Cesena nasce nel 1989 con l'istituzione del corso di Laurea in Scienze dell'Informazione. Da allora l'offerta didattica, l'attività di ricerca e di terza missione sono andate progressivamente estendendosi negli ambiti principali: architettura, psicologia, agro-alimentare, ICT e bioingegneria, acquacoltura a Cesenatico. La vitalità e la crescita dell'insediamento cesenate dell'Alma Mater nella fase attuale sono evidenziate dalla realizzazione di nuovi spazi e servizi. Le nuove sedi di Ingegneria, Scienze e Architettura a Cesena e di Acquacoltura a Cesenatico, inaugurate a fine 2018, saranno progressivamente affiancate nel prossimo triennio dallo studentato, con annessa biblioteca centralizzata di Campus, e dalla nuova sede di Psicologia, sino a realizzare una efficiente continuità logistica ed una aggregazione sinergica di tutte le attività.

L'obiettivo è diventare sempre più un luogo di aggregazione e di crescita culturale per la città e l'intero territorio.

Ulteriori obiettivi di sviluppo sono: rafforzare la dimensione internazionale dell'offerta formativa e radicare ulteriormente l'attività di ricerca attraendo giovani studiosi.

### VOCAZIONE

- AGRO-ALIMENTARE
- ARCHITETTURA E PSICOLOGIA
- ICT E BIOINGEGNERIA

NUMERO DI PROFESSORI E RICERCATORI  
**201**

NUMERO DI TECNICI E AMMINISTRATIVI  
**106**

NUMERO DI STUDENTI (COMPRESI MASTER E PHD)  
**4.660**



# MULTICAMPUS | IL CAMPUS DI FORLÌ

Il Campus universitario di Forlì si caratterizza per una vocazione incentrata su tre ambiti distintivi: scienze sociali a orientamento internazionale, studi incentrati sulla mediazione tra lingue e culture e ingegneria aerospaziale. In questi ambiti il Campus persegue tre priorità: internazionalizzazione, qualità dell'offerta didattica e dei servizi agli studenti. Tale vocazione trova numerosi elementi di sinergia attraverso la costante interazione tra docenti appartenenti alle scienze aziendali, economiche, ingegneristiche, linguistiche, politiche e sociologiche.

La complementarietà multidisciplinare permette di intercettare i fabbisogni emergenti che il territorio e gli attori sociali evidenziano, nell'ambito di un sistematico processo di un coinvolgimento che alimenta i progetti di ricerca, l'esperienza formativa e le attività di terza missione.

Gli indirizzi strategici mirano a valorizzare la cornice strutturale di un Campus pulsante nel cuore della città, con spazi moderni, accoglienti e inclusivi, ulteriore elemento di attrattività nei confronti dell'esterno.

### VOCAZIONE

- SCIENZE SOCIALI E INTERNAZIONALI
- SCIENZE LINGUISTICHE INTERCULTURALI
- INGEGNERIA AEROSPAZIALE

NUMERO DI PROFESSORI E RICERCATORI  
**206**

NUMERO DI TECNICI E AMMINISTRATIVI  
**138**

NUMERO DI STUDENTI (COMPRESI MASTER E PHD)  
**6.454**





## MULTICAMPUS | IL CAMPUS DI RAVENNA

L'insediamento dell'Università di Bologna a Ravenna si è sviluppato all'inizio degli anni '90 intorno ai temi dell'ambiente e della conservazione dei beni culturali ed archeologici, in sintonia con il territorio, sede di ricchissimo patrimonio culturale, ma anche sede portuale, con attività economiche correlate al mare e insediamenti industriali nell'ambito della chimica e dell'energia. Nel contesto originario si sono poi inserite l'ingegneria, le scienze giuridiche, e la chimica e tecnologia dei materiali, dando vita ad un composito insediamento didattico-scientifico a Ravenna e a Faenza, dove sono attive anche lauree sanitarie.

A trent'anni dalla nascita, il Campus di Ravenna ha maturato una più forte integrazione tra le strutture, valorizzata con l'apertura di un dottorato "di Campus", e riconosce la sua identità nel campo dell'ambiente, del patrimonio culturale e dei diritti. Continua ad investire in qualità della didattica e della ricerca, internazionalizzazione, accoglienza e servizi agli studenti e interazione territoriale.

Lo sviluppo strategico del Campus è promosso in coerenza con i seguenti ambiti distintivi: sostenibilità ed economia circolare, energia pulita ed accessibile, vita sott'acqua, impresa, innovazione e infrastrutture, città e comunità sostenibili, arti e scienze umane nell'era digitale, interculturalità, inclusione e sicurezza sociale, pace, giustizia e istituzioni forti.

### VOCAZIONE

- AMBIENTE E MARE
- PATRIMONIO CULTURALE
- DIRITTI



NUMERO DI PROFESSORI E RICERCATORI

**172**



NUMERO DI TECNICI E AMMINISTRATIVI

**84**



NUMERO DI STUDENTI (COMPRESI MASTER E PHD)

**3.490**



## MULTICAMPUS | IL CAMPUS DI RIMINI

Il Campus di Rimini è impegnato, insieme ai Dipartimenti attivi in sede, a promuovere la formazione di primo, secondo e terzo livello in ambiti distintivi, consolidando le relazioni con il territorio e la propria vocazione internazionale. Le attività di ricerca vedono contributi di unità di ricerca singole, di gruppi, di articolazioni locali dei dipartimenti e di strutture dedicate che ne esprimono la collaborazione inter e trans-disciplinare.

Il Campus di Rimini è caratterizzato dalla centralità dello studio e delle ricerche sulle persone, sulle imprese e sulle forme associative coinvolte nei processi produttivi, nella trasformazione delle realtà sociali, nell'attrattività dei luoghi, nello sviluppo del benessere individuale e collettivo, anche con riferimento alla pratica corporea adattiva. È orientato inoltre a formare specialisti nei comparti del turismo, della moda e della creatività, del management e dei servizi finanziari e attuariali, delle produzioni farmaceutiche e cosmetiche, della sostenibilità dei processi economici e chimici industriali e degli stili di vita, nonché della prevenzione del disagio sociale. L'equilibrio tra persone, attività antropiche e attività produttive è perseguito anche attraverso il sostegno alla ricerca industriale in ambiti quali la tutela e la conservazione dell'ambiente, la gestione sostenibile dei rifiuti e lo sviluppo di materiali innovativi per l'industria tessile e cosmetica.

### VOCAZIONE

- BENESSERE E SVILUPPO SOSTENIBILE
- TURISMO E MODA
- SERVIZI ALLE PERSONE, ALLE IMPRESE E AL TERRITORIO



NUMERO DI PROFESSORI E RICERCATORI

**152**



NUMERO DI TECNICI E AMMINISTRATIVI

**102**



NUMERO DI STUDENTI (COMPRESI MASTER E PHD)

**4.919**





# ANALISI DI POSIZIONAMENTO

L'analisi di posizionamento rappresenta il primo passo di tutta la programmazione strategica. Serve a capire appieno la realtà entro cui l'organizzazione agisce e le risorse di cui dispone per operare al meglio. È fondamentale per comprendere quali saranno i vincoli esterni ed i limiti interni alla propria organizzazione, per dare concretezza e fattibilità alla pianificazione.

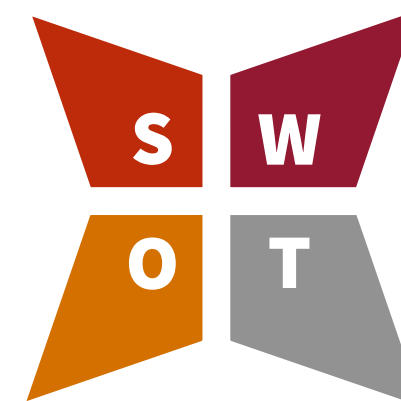


## PUNTI DI FORZA

- Storia millenaria e ricchezza del patrimonio culturale
- Reputazione nazionale e internazionale
- Elevata qualità in tutte le aree del sapere
- Mobilità studentesca in ingresso e in uscita
- Integrazione con le città

## PUNTI DI DEBOLEZZA

- Servizi agli studenti rispetto a standard internazionali
- Infrastrutture di ricerca in alcune aree
- Modesta capacità di attrazione di docenti e personale TA internazionali
- Network Alumni non strutturato
- Complessità nella gestione



## OPPORTUNITÀ

- Horizon Europe
- Open-science
- Trasformazione digitale
- Cooperazione allo sviluppo in Africa
- Hub europeo di calcolo

## MINACCE

- Sotto finanziamento del sistema universitario nazionale
- Incertezza dello scenario internazionale
- Oligopolio grandi editori
- Ostacoli esogeni all'innovazione dell'Ateneo
- Crisi dell'economia lineare e crescita delle disuguaglianze



# ANALISI DI POSIZIONAMENTO

## PUNTI DI FORZA

- La **millenaria tradizione** e la ricchezza del suo patrimonio culturale incoraggiano lo studio libero e indipendente, sempre originale e innovativo
- La **reputazione nazionale e internazionale** ha fatto di Bologna un punto di riferimento per tutto il mondo accademico
- La **qualità diffusa** della formazione e della ricerca in tutte le aree del sapere, riconosciuta da tutti i principali valutatori internazionali
- L'Alma Mater è la **prima università europea per studenti internazionali in scambio** grazie alla sua vocazione internazionale
- La forte **integrazione con le città in cui opera** ha permesso all'Ateneo di condividere obiettivi e impegni assieme a tutti gli attori del territorio sui grandi temi dell'innovazione e della vivibilità degli spazi urbani

## PUNTI DI DEBOLEZZA

- Il livello dei **servizi agli studenti** non ancora allineato ai migliori standard internazionali
- Le **infrastrutture di ricerca**, soprattutto in alcune aree, risentono della difficoltà di adeguare il patrimonio edilizio storico dell'Ateneo alle esigenze tecnologiche e di sicurezza dei moderni laboratori di ricerca
- La difficoltà di **attrazione dei docenti e personale tecnico amministrativo internazionali**, peraltro in parte endemica del sistema universitario nazionale, rende difficoltosa l'internazionalizzazione dei contesti formativi e di ricerca
- La mancanza di un'efficace struttura associativa dei propri **Alumni** non consente all'Ateneo di mettere a sistema le potenzialità di innovazione del network dei propri laureati
- La grande capacità di attrazione dei progetti competitivi, la progettazione strategica e dei Dipartimenti eccellenti, la complessità del patrimonio edilizio, l'eterogeneità dell'organizzazione delle diverse attività didattico-scientifiche, costituiscono una importante **sfida organizzativa** per migliorare i processi e la gestione

# ANALISI DI POSIZIONAMENTO

## OPPORTUNITÀ

- La definizione del nuovo programma quadro di finanziamento europeo, **Horizon Europe**, permette all'Ateneo di poter contribuire alla progettazione di nuovi modelli di cooperazione, di networking e di finanziamento della ricerca e della mobilità internazionale
- La diffusione delle pratiche di **"open-science"** facilita la disseminazione e la circolazione di dati e informazioni, creando nuovi stimoli alla crescita della ricerca scientifica
- Lo sviluppo delle **tecnologie digitali** offre la possibilità di trasformare i processi di gestione dell'Ateneo, ripensandoli per diminuirne la complessità e aumentarne l'efficacia
- La creazione di un partenariato forte per le attività di **cooperazione allo sviluppo nel continente africano** può consentire all'Ateneo di mettere la propria multidisciplinarietà al servizio della crescita socio-economica di aree in via di sviluppo
- La creazione a Bologna di un **"hub europeo" per il calcolo** rappresenta un'importante opportunità di networking internazionale e attrazione di progettualità innovativa

## MINACCE

- Il **sotto finanziamento del sistema universitario**, a fronte dell'introduzione della "no tax area" per gli studenti con redditi bassi e della ripresa delle dinamiche stipendiali del personale docente e tecnico-amministrativo, pongono seri problemi di sostenibilità finanziaria nel medio termine
- La **rottura degli equilibri internazionali** con l'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea, l'avanzata dei nazionalismi e i crescenti attacchi all'autonomia accademica possono indebolire il sistema di cooperazione scientifica internazionale
- Nella inevitabile fase di transizione ad un sistema di comunicazione scientifica completamente Open Access, l'attuale **assetto oligopolistico dell'editoria accademica internazionale**, in particolare nelle aree disciplinari STEM (Science, Technology, Engineering and Math), può determinare problemi di sostenibilità finanziaria dei costi di pubblicazione e di accesso alla documentazione, con un possibile rallentamento del processo di produzione e condivisione della conoscenza scientifica di qualità
- Il combinato di **fattori esogeni di tipo normativo-burocratico** può mettere a rischio la tempestiva capacità dell'Alma Mater di guidare la collettività nella lunga stagione di cambiamenti conseguenti all'avvento della quarta rivoluzione industriale e alla conseguente trasformazione del mondo del lavoro e della società
- La **crisi dell'economia lineare** e la **crescita delle diseguaglianze** impone agli atenei di lavorare ad alternativi paradigmi culturali, in grado di fare della sostenibilità sociale, ambientale ed economica i nuovi focus dei modelli di sviluppo



# MAPPA STRATEGICA



# MAPPA STRATEGICA | OBIETTIVI

## QUALITÀ DELLA RICERCA

O.1 Sostenere la ricerca di base e la ricerca applicata per affrontare le grandi sfide

- Dottorato di ricerca
- Valorizzazione del merito
- Qualità e produttività
- Infrastrutture

## PROGETTUALITÀ

O.2 Sostenere la progettualità scientifica in ambito nazionale e internazionale

- Attrazione fondi
- Progettualità strategica
- Open-science

## QUALITÀ DELLA DIDATTICA

O.3 Promuovere la qualità e l'innovazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze della persona e della società

- Ingresso e permanenza nel mondo del lavoro
- Regolarità degli studi
- Innovazione didattica
- Sinergia didattica-ricerca

## ATTRATTIVITÀ

O.4 Migliorare l'attrattività e rafforzare la dimensione internazionale dei contesti formativi

- Attrazione studenti meritevoli
- Attrazione studenti internazionali
- Offerta formativa internazionale
- Accordi e partenariati internazionali

## STUDENTESSE E STUDENTI

O.5 Potenziare i servizi a supporto degli studenti e sostenere le politiche di diritto allo studio

- Servizi agli studenti
- Diritto allo studio
- Orientamento
- Partecipazione

## INNOVAZIONE

O.6 Migliorare il trasferimento di tecnologie e conoscenze a favore del tessuto socio-economico

- Imprenditorialità e rapporti con le imprese
- Formazione professionalizzante e permanente
- Cooperazione allo sviluppo

## DIVULGAZIONE

O.7 Promuovere la divulgazione scientifica e culturale

- Collegamento con istituzioni museali e promozione della cultura
- Divulgazione, promozione e coproduzione di conoscenza
- Alumni e sinergie con la collettività

## SOSTENIBILITÀ

O.8 Promuovere iniziative che migliorino la sostenibilità sociale e ambientale

- Insediamenti universitari
- Valori fondanti dell'Università
- Comunità accademica e collettività



# MAPPA STRATEGICA | STRATEGIE E AZIONI

<http://alma2021.unibo.it>



## AREE STRATEGICHE INTERDISCIPLINARI



INDUSTRIA 4.0



SALUTE E BENESSERE



AGRO-ALIMENTARE



BIG DATA E INTELLIGENZA ARTIFICIALE



SOSTENIBILITÀ ED ECONOMIA CIRCOLARE



ARTI E SCIENZE UMANE NELL'ERA DIGITALE



INTERCULTURALITÀ, INCLUSIONE E SICUREZZA SOCIALE





CAMBIAMENTI CLIMATICI

## OBIETTIVO STRATEGICO 0.1

### QUALITÀ DELLA RICERCA




SOSTENERE LA RICERCA DI BASE E LA RICERCA APPLICATA PER AFFRONTARE LE GRANDI SFIDE IN UN CONTESTO INTERNAZIONALE

OBIETTIVI DI BASE	STRATEGIE e/o Azioni		
<p><b>O.1.1</b> Qualificare e valorizzare il dottorato di ricerca in una prospettiva internazionale Presidio politico: Prorettore alla ricerca</p> 	<p>Dottorato di ricerca Innovazione di processi e servizi Istituto di Studi Avanzati Mobilità internazionale Network internazionali</p>		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>R.01 - Dottorandi con titolo di accesso conseguito in altri atenei italiani o esteri</p> <p>R.02 - Numero di iscritti al primo anno del ciclo di dottorato</p> <p>R.03 - Numero di dottorandi outgoing</p>	<p><b>2015</b></p> <p>30%</p> <p>391</p> <p>303</p>	<p><b>2018</b></p> <p>38%</p> <p>543</p> <p>407</p>	<p><b>2021</b></p> <p>40%</p> <p>560</p> <p>500</p>
<p><b>O.1.2</b> Consolidare la valorizzazione del merito scientifico nel reclutamento e progressione di carriera Presidio politico: Prorettrice alle risorse umane</p> 	<p>Dottorato di ricerca Incentivazione della comunità professionale Parità di genere Sviluppo della comunità professionale</p>		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>R.04 - Neoassunti responsabili di progetti competitivi sul totale dei neoassunti</p> <p>R.05 - Percentuale dei neoassunti con punteggio VRA superiore alla mediana e al peggior quartile di area e ruolo VRA</p>	<p><b>2015</b></p> <p>12%</p> <p>65%</p> <p>87%</p>	<p><b>2018</b></p> <p>17%</p> <p>68%</p> <p>89%</p>	<p><b>2021</b></p> <p>17%</p> <p>70%</p> <p>90%</p>

## OBIETTIVO STRATEGICO 0.1

### QUALITÀ DELLA RICERCA

SOSTENERE LA RICERCA DI BASE E LA RICERCA APPLICATA PER AFFRONTARE LE GRANDI SFIDE IN UN CONTESTO INTERNAZIONALE

OBIETTIVI DI BASE	STRATEGIE e/o Azioni		
<p><b>O.1.3</b> Migliorare la qualità e la produttività della ricerca Presidio politico: Prorettore alla ricerca</p> 	<p> RICERCA E INNOVAZIONE</p> <p>Aree Strategiche Dipartimentali Mobilità internazionale Network internazionali</p>		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>R.05 - Confronto distribuzione pubblicazioni dell'Ateneo per Indice Unico rispetto al totale prodotti per Fasce VQR 2011/14 (Aree bibliometriche)</p> <p>R.06</p> <p>a) Percentuale di pubblicazioni di Fascia A secondo i criteri VRA</p> <p>b) Percentuale di pubblicazioni presentate per la VRA sul numero massimo di pubblicazioni presentabili per area scientifica VRA (Aree NON bibliometriche)</p>	<p><b>2015</b></p> <p>63%</p> <p>51%</p> <p>80%</p>	<p><b>2018</b></p> <p>67%</p> <p>62%</p> <p>84%</p>	<p><b>2021</b></p> <p>70%</p> <p>65%</p> <p>85%</p>
<p><b>O.1.4</b> Potenziare le infrastrutture a supporto della ricerca Presidio politico: Delegato all'edilizia e sostenibilità ambientale</p> 	<p> EDILIZIA</p> <p>Infrastrutture e strumenti per la ricerca Infrastruttura ICT Strumenti per la digitalizzazione</p>		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>R.08 - Nuova realizzazione spazi di ricerca</p>	<p><b>2015</b></p> <p>n.d.</p>	<p><b>2018</b></p> <p>in definiz.</p>	<p><b>2021</b></p> <p>in definiz.</p>


n.d.: indicatore qualitativo o valore non disponibile



## OBIETTIVO STRATEGICO 0.2

### PROGETTUALITÀ






SOSTENERE LA PROGETTUALITÀ SCIENTIFICA IN AMBITO NAZIONALE E INTERNAZIONALE

OBIETTIVI DI BASE	STRATEGIE e/o Azioni		
<p><b>0.2.1</b> Migliorare la capacità di collaborazione e di attrazione dei fondi di ricerca sul piano nazionale ed internazionale</p> <p>Presidio politico: <b>Prorettore alla ricerca</b></p> 	<p>Incentivazione della comunità professionale</p> <p>Network internazionali</p> <p>Progetti europei e internazionali</p> <p>Ricerca di base</p>		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>R.09 - Finanziamenti progetti nazionali e internazionali</p>	<b>2015</b>	<b>2018</b>	<b>2021</b>
	46 MLN €	89 MLN €	90 MLN €
<p><b>0.2.2</b> Sviluppare la progettualità strategica dei dipartimenti su cui attrarre competenze internazionali, valorizzando il patrimonio multidisciplinare dell'Alma Mater</p> <p>Presidio politico: <b>Magnifico Rettore</b></p> 	 RICERCA E INNOVAZIONE <p>Aree Strategiche Dipartimentali</p> <p>Sviluppo della comunità professionale</p>		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>R.10 - Grado di raggiungimento delle iniziative programmate</p>	<b>2015</b>	<b>2018</b>	<b>2021</b>
	n.d.	n.d.	n.d.
<p><b>0.2.3</b> Favorire lo sviluppo dell'open-science</p> <p>Presidio politico: <b>Prorettore alla ricerca e Prorettrice alle tecnologie digitali</b></p> 	<p>Disponibilità e Accessibilità dei dati</p> <p>Open-science</p>		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>R.11 - Stato di avanzamento delle azioni collegate</p> <p>R.12 - Percentuale di pubblicazioni in Open Access</p>	<b>2015</b>	<b>2018</b>	<b>2021</b>
	n.d.	n.d.	n.d.
	n.d.	30%	50%

## OBIETTIVO STRATEGICO 0.3

### QUALITÀ DELLA DIDATTICA




PROMUOVERE LA QUALITÀ DELL'OFFERTA FORMATIVA E INVESTIRE IN AREE STRATEGICHE INTERDISCIPLINARI IN RELAZIONE ALLE ESIGENZE DELLA PERSONA E DELLA SOCIETÀ

OBIETTIVI DI BASE	STRATEGIE e/o Azioni		
<p><b>0.3.1</b> Migliorare le competenze acquisite durante il percorso di studio per facilitare l'ingresso e la permanenza dei laureati nel mondo del lavoro</p> <p>Presidio politico: <b>Prorettore alla didattica</b></p>  	 FARE IMPRESA  FORMAZIONE Mobilità internazionale Sport in Unibo Unibo al lavoro		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>F.01 - Numero di studenti frequentanti i corsi sulle competenze trasversali</p> <p>F.02 Focus - Occupazione/disoccupazione a 1/3/5 anni</p> <p>F.03 - Percentuale di laureati con tirocinio curriculare</p>	<b>2015</b>	<b>2018</b>	<b>2021</b>
	n.d.	2.379	4.000
	n.d.	n.d.	n.d.
	60%	60%	60%
<p><b>0.3.2</b> Consolidare la regolarità degli studi nel rispetto di una rigorosa valutazione</p> <p>Presidio politico: <b>Prorettore alla didattica</b></p> 	<p>Diritto allo studio e politiche di accoglienza</p> <p>Qualità della didattica</p> <p>Scegli Unibo!</p> <p>Spazi per studenti</p> <p>Tecnologie digitali per la didattica</p>		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>F.04 - Laureati stabili regolari (N anni)</p> <p>F.05 - Prosecuzioni con &gt; 39 CFU conseguiti al I anno</p>	<b>2015</b>	<b>2018</b>	<b>2021</b>
	48%	53%	55%
	69%	71%	> 70%

## OBIETTIVO STRATEGICO 0.3

### QUALITÀ DELLA DIDATTICA

PROMUOVERE LA QUALITÀ DELL'OFFERTA FORMATIVA E INVESTIRE IN AREE STRATEGICHE INTERDISCIPLINARI IN RELAZIONE ALLE ESIGENZE DELLA PERSONA E DELLA SOCIETÀ

OBIETTIVI DI BASE	STRATEGIE e/o Azioni		
<p><b>0.3.3</b> Migliorare la qualità della didattica anche attraverso metodologie innovative e la formazione dei docenti</p> <p>Presidio politico: Prorettore alla didattica e Prorettrice alle tecnologie digitali</p> 	 EDILIZIA Formazione docenti e ricercatori Qualità della didattica Tecnologie digitali per la didattica		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>F.06 - Numero partecipanti a interventi formativi rivolti ai docenti</p> <p>F.07 - Soddisfazione per l'insegnamento da parte dei frequentanti – Indagine Opinione degli studenti</p>	<p><b>2015</b></p> <p>290</p> <p>74%</p>	<p><b>2018</b></p> <p>448</p> <p>77%</p>	<p><b>2021</b></p> <p>500</p> <p>78%</p>
<p><b>0.3.4</b> Favorire la sinergia fra i percorsi formativi e gli ambiti distintivi della ricerca anche in relazione alle esigenze della società</p> <p>Presidio politico: Prorettore alla didattica</p> 	Aree Strategiche Dipartimentali Competenze trasversali Formazione post lauream		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>F.08 - Rendicontazione delle nuove iniziative programmate in aree strategiche interdisciplinari</p>	<p><b>2015</b></p> <p>n.d.</p>	<p><b>2018</b></p> <p>+ 14</p>	<p><b>2021</b></p> <p>11</p>

## OBIETTIVO STRATEGICO 0.4

### ATTRATTIVITÀ

MIGLIORARE L'ATTRATTIVITÀ E RAFFORZARE LA DIMENSIONE INTERNAZIONALE DEI CONTESTI FORMATIVI

OBIETTIVI DI BASE	STRATEGIE e/o Azioni		
<p><b>0.4.1</b> Attrarre gli studenti meritevoli anche attraverso specifiche attività di orientamento</p> <p>Presidio politico: Prorettrice agli studenti</p> 	Collegio Superiore Diritto allo studio e politiche di accoglienza Scegli Unibo! Unibo4all		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>F.09 - Iscritti a LM con titolo di I livello in altro ateneo</p> <p>F.10 - Mobilità extra-regionale</p>	<p><b>2015</b></p> <p>47%</p> <p>49%</p>	<p><b>2018</b></p> <p>48%</p> <p>49%</p>	<p><b>2021</b></p> <p>50%</p> <p>50%</p>
<p><b>0.4.2</b> Aumentare il numero di studenti internazionali meritevoli e diversificare la provenienza geografica</p> <p>Presidio politico: Prorettrice alle relazioni internazionali</p>  	 INTERNAZIONALE Scegli Unibo!		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>F.11 - Studenti di scambio incoming</p> <p>F.12 - Studenti internazionali iscritti</p>	<p><b>2015</b></p> <p>2.310</p> <p>7%</p>	<p><b>2018</b></p> <p>3.100</p> <p>8%</p>	<p><b>2021</b></p> <p>Primo in Europa</p> <p>9%</p>
<p><b>0.4.3</b> Rafforzare la dimensione internazionale dei contesti formativi, delle politiche di multilinguismo e interculturalità</p> <p>Presidio politico: Prorettrice alle relazioni internazionali</p>  	 INTERNAZIONALE Istituto di Studi Avanzati Multilinguismo e interculturalità Sviluppo della comunità professionale		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>F.13 - Laureati (in corso o un anno fuori corso) con almeno 12 CFU conseguiti all'estero</p> <p>F.14 - Studenti in uscita</p> <p>F.15 - Numero di docenti e ricercatori, provenienti da istituzioni di ricerca internazionali</p>	<p><b>2015</b></p> <p>9%</p> <p>2.745</p> <p>383</p>	<p><b>2018</b></p> <p>13%</p> <p>3.840</p> <p>864</p>	<p><b>2021</b></p> <p>15%</p> <p>Primo in Europa</p> <p>1.000</p>



## OBIETTIVO STRATEGICO 0.4

### ATTRATTIVITÀ






MIGLIORARE L'ATTRATTIVITÀ E RAFFORZARE LA DIMENSIONE INTERNAZIONALE DEI CONTESTI FORMATIVI

OBIETTIVI DI BASE	STRATEGIE e/o Azioni		
<p><b>O.4.4</b> Promuovere accordi e partenariati strategici internazionali in ambito didattico</p> <p>Presidio politico: Prorettrice alle relazioni internazionali</p>  	 INTERNAZIONALE Collegio Superiore		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>F.16 - Numero di accordi internazionali attivi</p>	<p><b>2015</b></p> <p>1.735</p>	<p><b>2018</b></p> <p>1.798</p>	<p><b>2021</b></p> <p>1.800</p>

## OBIETTIVO STRATEGICO 0.5

### STUDENTESSE E STUDENTI





POTENZIARE I SERVIZI A SUPPORTO DEGLI STUDENTI E SOSTENERE LE POLITICHE DI DIRITTO ALLO STUDIO

OBIETTIVI DI BASE	STRATEGIE e/o Azioni		
<p><b>O.5.1</b> Potenziare i servizi finalizzati a garantire le migliori condizioni di studio e di vita degli studenti</p> <p>Presidio politico: Prorettrice agli studenti</p>   	 EDILIZIA  COMUNITÀ STUDENTESCA Infrastruttura ICT Innovazione di processi e servizi		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>F.17 - Valore delle risorse impiegate per la valorizzazione del merito</p> <p>F.18 - Iniziative a favore degli studenti</p> <p>F.19 - Percentuale degli studenti soddisfatti delle infrastrutture</p>	<p><b>2015</b></p> <p>10,8 MLN €</p> <p>n.d.</p> <p>83%</p>	<p><b>2018</b></p> <p>12,2 MLN €</p> <p>n.d.</p> <p>84%</p>	<p><b>2021</b></p> <p>≥ 12,2 MLN €</p> <p>n.d.</p> <p>85%</p>
<p><b>O.5.2</b> Sostenere la formazione degli studenti svantaggiati, consolidando azioni di coordinamento con le istituzioni e il territorio sul tema del diritto allo studio</p> <p>Presidio politico: Prorettrice agli studenti</p>  	Diritto allo studio e politiche di accoglienza Unibo4all Unibo4Refugees		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>F.20 - Valore pro-capite delle risorse impiegate a favore degli studenti in base alla condizione economica e al merito</p>	<p><b>2015</b></p> <p>277 €</p>	<p><b>2018</b></p> <p>510 €</p>	<p><b>2021</b></p> <p>≥ 510 €</p>

## OBIETTIVO STRATEGICO 0.5

### STUDENTESSE E STUDENTI






POTENZIARE I SERVIZI A SUPPORTO DEGLI STUDENTI E SOSTENERE LE POLITICHE DI DIRITTO ALLO STUDIO

OBIETTIVI DI BASE	STRATEGIE e/o Azioni		
<p><b>0.5.3</b> Migliorare le attività di orientamento in entrata, in itinere e in uscita, in considerazione delle esigenze specifiche degli studenti</p> <p>Presidio politico: Prorettrice agli studenti</p>  	<p>Competenze trasversali Diritto allo studio e politiche di accoglienza Scegli Unibo! Unibo al lavoro</p>		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>F.21 - Numero aziende coinvolte in iniziative di incontro con il mondo del lavoro</p> <p>F.22 - Abbandoni degli studi entro il secondo anno</p>	<p><b>2015</b></p> <p>206</p> <p>12%</p>	<p><b>2018</b></p> <p>305</p> <p>11%</p>	<p><b>2021</b></p> <p>288</p> <p>&lt; 10%</p>
<p><b>0.5.4</b> Incentivare il coinvolgimento della popolazione studentesca alla vita accademica</p> <p>Presidio politico: Prorettrice agli studenti</p> 	 <p>COMUNITÀ STUDENTESCA</p>		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>F.23 - Partecipazione degli studenti coinvolti negli organi accademici e nelle commissioni paritetiche</p>	<p><b>2015</b></p> <p>n.d.</p>	<p><b>2018</b></p> <p>n.d.</p>	<p><b>2021</b></p> <p>in definiz.</p>

## OBIETTIVO STRATEGICO 0.6

### INNOVAZIONE

MIGLIORARE IL TRASFERIMENTO DI TECNOLOGIE E CONOSCENZE A FAVORE DEL TESSUTO SOCIO-ECONOMICO LOCALE, NAZIONALE E INTERNAZIONALE

OBIETTIVI DI BASE	STRATEGIE e/o Azioni		
<p><b>0.6.1</b> Potenziare l'impatto socio-economico sul piano regionale, nazionale e internazionale sia con progetti di imprenditorialità, sia con iniziative università-imprese</p> <p>Presidio politico: Delegata all'imprenditorialità</p>  	 <p>FARE IMPRESA</p> <p>Integrazione territoriale Network internazionali Ricerca industriale</p>		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>T.01 - Numerosità brevetti, marchi, varietà vegetali e software</p> <p>T.02 - Numero degli Spin-off e Start-up accreditati/attivi</p> <p>T.03 - Fatturato dell'attività commerciale e scientifica su commissione</p>	<p><b>2015</b></p> <p>76</p> <p>24</p> <p>25 MLN €</p>	<p><b>2018</b></p> <p>181</p> <p>31</p> <p>27 MLN €</p>	<p><b>2021</b></p> <p>200</p> <p>&gt; 35</p> <p>30 MLN €</p>
<p><b>0.6.2</b> Qualificare e potenziare i percorsi di formazione professionalizzante e permanente</p> <p>Presidio politico: Prorettorato alla didattica e Delegata all'imprenditorialità</p>  	<p>Almae Matris Alumni Formazione post lauream</p>		
<p><b>INDICATORI</b></p> <p>T.04 - Numero studenti coinvolti nei corsi di formazione professionalizzante e permanente</p>	<p><b>2015</b></p> <p>2.205</p>	<p><b>2018</b></p> <p>2.145</p>	<p><b>2021</b></p> <p>&gt; 2.300</p>



## OBIETTIVO STRATEGICO 0.6

### INNOVAZIONE



MIGLIORARE IL TRASFERIMENTO DI TECNOLOGIE E CONOSCENZE A FAVORE DEL TESSUTO SOCIO-ECONOMICO LOCALE, NAZIONALE E INTERNAZIONALE

OBIETTIVI DI BASE	STRATEGIE e/o Azioni		
<p><b>0.6.3</b> Potenziare le attività di cooperazione allo sviluppo economico, sociale e culturale</p> <p>Presidio politico: <i>Proratrice alle relazioni internazionali</i></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI</p> </div> </div>	<p>Cooperazione allo sviluppo Obiettivi di sostenibilità dell'ONU Osservatorio della Terza Missione Strategie di Area Geografica Unibo4Refugees</p>		
INDICATORI	2015	2018	2021
T.05 - Numero progetti di cooperazione allo sviluppo	27	40	40

## OBIETTIVO STRATEGICO 0.7

### DIVULGAZIONE

PROMUOVERE LA DIVULGAZIONE SCIENTIFICA E CULTURALE TRASVERSALMENTE ALLA PLURALITÀ DEGLI STAKEHOLDER E DEI CONTESTI SOCIALI

OBIETTIVI DI BASE	STRATEGIE e/o Azioni		
<p><b>0.7.1</b> Qualificare e potenziare le attività di collegamento con istituzioni museali e di promozione della cultura pubbliche e private, nei diversi ambiti disciplinari (beni culturali, bio-antropologici, tecnico-scientifici, performativi, etc.)</p> <p>Presidio politico: <i>Prorettore Vicario</i></p> <div style="text-align: center;">  <p>11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI</p> </div>	<p>Integrazione territoriale Patrimonio bibliotecario Sistema Museale Unibocultura e valorizzazione eventi culturali</p>		
INDICATORI	2015	2018	2021
T.06 - Stato di avanzamento delle azioni collegate	n.d.	n.d.	n.d.
<p><b>0.7.2</b> Coinvolgere docenti, studenti e personale TA nella ideazione e realizzazione di iniziative di divulgazione scientifica, di formazione culturale e di co-produzione di conoscenza anche per le fasce più giovani della scuola dell'obbligo</p> <p>Presidio politico: <i>Delegato alle iniziative culturali</i></p> <div style="text-align: center;">  <p>4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ</p> </div>	<p>Comunicazione Digitale Diffusione della ricerca e divulgazione scientifica Unibocultura e valorizzazione eventi culturali Unijunior</p>		
INDICATORI	2015	2018	2021
T.07 - Numero eventi dal Magazine di Ateneo	1.322	1.464	> 1.400

## OBIETTIVO STRATEGICO 0.7

### DIVULGAZIONE

PROMUOVERE LA DIVULGAZIONE SCIENTIFICA E CULTURALE TRASVERSALMENTE ALLA PLURALITÀ DEGLI STAKEHOLDER E DEI CONTESTI SOCIALI

OBIETTIVI DI BASE	STRATEGIE e/o Azioni		
<p><b>0.7.3</b> Valorizzare il patrimonio di conoscenze professionali dei nostri laureati e del nostro personale per sviluppare reti e sinergie tra l'Ateneo e la collettività, anche creando la rete degli Alumni dell'Alma Mater</p> <p>Presidio politico: Delegata all'imprenditorialità</p> 	 ALUMNI Comunicazione Digitale Formazione come opportunità di crescita personale e collettiva		
INDICATORI	2015	2018	2021
T.08 - Stato di avanzamento delle azioni collegate	n.d.	n.d.	n.d.

## OBIETTIVO STRATEGICO 0.8

### SOSTENIBILITÀ

PROMUOVERE INIZIATIVE CHE MIGLIORINO LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE E AMBIENTALE ANCHE UTILIZZANDO I NETWORK INTERNAZIONALI DELL'ALMA MATER

OBIETTIVI DI BASE	STRATEGIE e/o Azioni		
<p><b>0.8.1</b> Qualificare la sostenibilità ambientale degli insediamenti universitari</p> <p>Presidio politico: Delegato all'edilizia e sostenibilità ambientale</p> 	Multicampus Sostenibile Obiettivi di sostenibilità dell'ONU		
INDICATORI	2015	2018	2021
T.09 - Monitoraggio indicatori di sostenibilità	n.d.	in definiz.	in definiz.
<p><b>0.8.2</b> Promuovere la sostenibilità sociale nei confronti della comunità universitaria e di tutta la collettività</p> <p>Presidio politico: Prorettrice alle risorse umane</p>  	 COMUNITÀ STUDENTESCA  LAVORARE@UNIBO Cittadella storica		
INDICATORI	2015	2018	2021
T.10 - Stato di avanzamento delle azioni collegate	n.d.	n.d.	n.d.
<p><b>0.8.3</b> Riaffermare l'importanza dei valori fondanti dell'Università</p> <p>Presidio politico: Magnifico Rettore</p>  	Magna Charta		
INDICATORI	2015	2018	2021
T.11 - Stato di avanzamento delle azioni collegate	n.d.	n.d.	n.d.



## OBIETTIVO DI BASE O.1.1

QUALIFICARE E VALORIZZARE IL DOTTORATO DI RICERCA IN UNA PROSPETTIVA INTERNAZIONALE

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>R.01</b> Dottorandi con titolo di accesso conseguito in altri atenei italiani o esteri	Percentuale di dottorandi con titolo di accesso conseguito in altri atenei italiani ed esteri sul numero totale di dottorandi	a) 18%; b) 40%
<b>R.02</b> Numero di iscritti al primo anno del ciclo di dottorato	Numero di iscritti al primo anno del ciclo di dottorato	560
<b>R.03</b> Numero di dottorandi outgoing	Numero di dottorandi outgoing per almeno 30 giorni nell'anno solare	500

## OBIETTIVO DI BASE O.1.2

CONSOLIDARE LA VALORIZZAZIONE DEL MERITO SCIENTIFICO NEL RECLUTAMENTO E PROGRESSIONE DI CARRIERA

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>R.04</b> Neoassunti responsabili di progetti competitivi sul totale dei neoassunti	Neoassunti o scorrimenti (nel periodo da anno t ad anno t-2) responsabili di progetti competitivi con incassi nell'anno t rapportato al numero totale di neoassunti o scorrimenti nello stesso periodo	Mantenere valore 2018 (17%)
<b>R.05</b> Percentuale dei neoassunti con punteggio VRA superiore alla mediana e al peggior quartile di area e ruolo VRA	I neoassunti sono i nuovi entrati e gli scorrimenti avvenuti nell'ultimo triennio (da t-2 a t per anno t). Il punteggio VRA di ciascun neoassunto è stato confrontato con il punteggio VRA mediano dell'area e del ruolo di appartenenza. Gli indicatori sono la frazione di neoassunti con punteggio VRA superiore al valore mediano sul totale dei neoassunti e la frazione di neoassunti con punteggio VRA superiore al peggior quartile di area e ruolo, ovvero i neoassunti collocati nel miglior 75% della rispettiva graduatoria, sul totale dei neoassunti	a) 70%; b) 90%

## OBIETTIVO DI BASE O.1.3

MIGLIORARE LA QUALITÀ E LA PRODUTTIVITÀ DELLA RICERCA

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>R.06</b> Confronto distribuzione pubblicazioni dell'Ateneo per Indice Unico rispetto al totale dei prodotti per Fasce VQR 2011/14 (Aree bibliometriche)	Distribuzione dei prodotti dell'Ateneo nelle fasce VQR 2011-14 sulla base dell'indice unico. L'indice unico calcola la «distanza» di ogni prodotto dalla retta che passa per il punto (0,0) nel piano corrispondente all'anno del prodotto. Il piano ha come ascisse «percentile indicatore impatto della rivista» e come ordinate «percentile del numero di citazioni»	Somma della percentuale di prodotti dell'Ateneo nelle due fasce migliori (70%)
<b>R.07</b> a) Percentuale di pubblicazioni di Fascia A secondo i criteri VRA b) Percentuale di pubblicazioni presentate per la VRA sul numero massimo di pubblicazioni presentabili (Aree NON bibliometriche)	Numero di prodotti di fascia A sul totale dei prodotti valutati. Numero di prodotti valutati sul numero massimo di prodotti presentabili per area VRA non bibliometrica	a) 65%; b) 85%

## OBIETTIVO DI BASE O.1.4

POTENZIARE LE INFRASTRUTTURE A SUPPORTO DELLA RICERCA

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>R.08</b> Nuova realizzazione spazi di ricerca	Metri quadri destinati a laboratori di ricerca messi a norma (peso 0,5), ristrutturati o di nuova realizzazione (peso 1) sul totale dei metri quadri destinati a laboratori di ricerca	in fase di definizione

## OBIETTIVO DI BASE 0.2.1

MIGLIORARE LA CAPACITÀ DI COLLABORAZIONE E DI ATTRAZIONE DEI FONDI DI RICERCA SUL PIANO NAZIONALE ED INTERNAZIONALE

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>R.09</b> Finanziamenti progetti nazionali e internazionali	Totale incassi progetti di ricerca competitivi	90 MLN €

## OBIETTIVO DI BASE 0.2.3

FAVORIRE LO SVILUPPO DELL'OPEN-SCIENCE

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>R.11</b> Stato di avanzamento delle azioni collegate	Stato di avanzamento delle azioni collegate	n.d.
<b>R.12</b> Percentuale di pubblicazioni in Open Access	Articoli in rivista etichettati su IRIS come prodotti parzialmente o totalmente in Open Access, sul totale degli articoli in rivista censiti su IRIS	50%

## OBIETTIVO DI BASE 0.2.2

SVILUPPARE LA PROGETTUALITÀ STRATEGICA DEI DIPARTIMENTI SU CUI ATTRARRE COMPETENZE INTERNAZIONALI, VALORIZZANDO IL PATRIMONIO MULTIDISCIPLINARE DELL'ALMA MATER

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>R.10</b> Grado di raggiungimento delle iniziative programmate	Stato di avanzamento delle azioni collegate	n.d.

**n.d.:** valore qualitativo o non disponibile



### OBIETTIVO DI BASE O.3.1

MIGLIORARE LE COMPETENZE ACQUISITE DURANTE IL PERCORSO DI STUDIO PER FACILITARE L'INGRESSO E LA PERMANENZA DEI LAUREATI NEL MONDO DEL LAVORO

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>F.01</b> Numero di studenti frequentanti i corsi sulle competenze trasversali	Numero di studenti che hanno inserito i corsi sulle competenze trasversali nei propri piani di studio	4.000
<b>F.02 - Focus</b> Occupazione/disoccupazione a 1/3/5 anni	Numero dei laureati a ciclo unico e di II Ciclo intervistati da AlmaLaurea a 1, 3 e 5 anni dalla laurea con una determinata condizione occupazionale sul totale degli intervistati	n.d.
<b>F.03</b> Percentuale di laureati con tirocinio curriculare	Percentuale di laureati che hanno conseguito almeno 1 CFU per tirocinio curriculare	60%

### OBIETTIVO DI BASE O.3.2

CONSOLIDARE LA REGOLARITÀ DEGLI STUDI NEL RISPETTO DI UNA RIGOROSA VALUTAZIONE

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>F.04</b> Laureati stabili regolari (N anni)	Percentuale di laureati entro la durata legale del corso e stabili (laureati nello stesso corso di prima immatricolazione) per a.a. di acquisizione del titolo	55%
<b>F.05</b> Prosecuzioni con >39 CFU conseguiti al I anno	Studenti iscritti alla coorte che si iscrivono al secondo anno e hanno conseguito almeno 40 CFU entro la fine del primo anno accademico	> 70%

### OBIETTIVO DI BASE O.3.3

MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA DIDATTICA ANCHE ATTRAVERSO METODOLOGIE INNOVATIVE E LA FORMAZIONE DEI DOCENTI

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>F.06</b> Numero partecipanti a interventi formativi rivolti ai docenti	Numerosità dei docenti formati	500
<b>F.07</b> Soddisfazione per l'insegnamento da parte dei frequentanti - Indagine Opinione degli studenti	Numero delle attività formative rilevate con almeno 6 questionari per le quali la percentuale dei giudizi positivi (con risposta "decisamente sì" e "più sì che no") calcolata sulle risposte valide è maggiore o uguale al 75%.	78%

### OBIETTIVO DI BASE O.3.4

FAVORIRE LA SINERGIA FRA I PERCORSI FORMATIVI E GLI AMBITI DISTINTIVI DELLA RICERCA ANCHE IN RELAZIONE ALLE ESIGENZE DELLA SOCIETÀ

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>F.08</b> Rendicontazione delle nuove iniziative programmate in aree strategiche interdisciplinari	Numero delle iniziative formative programmate nelle aree strategiche interdisciplinari nel triennio 2016-2018 che restano attive	Consolidare almeno l'80% delle iniziative avviate negli ambiti distintivi (11 attività delle 14 avviate)

## OBIETTIVO DI BASE O.4.1

ATTRARRE GLI STUDENTI MERITEVOLI ANCHE ATTRAVERSO SPECIFICHE ATTIVITÀ DI ORIENTAMENTO

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>F.09</b> Iscritti a LM con titolo di I livello in altro ateneo	Numero di nuove carriere di II Ciclo che hanno conseguito il titolo di accesso in altro ateneo sul totale delle nuove carriere di II Ciclo	50%
<b>F.10</b> Mobilità extra-regionale	Percentuale nuove carriere di I, II ciclo e ciclo unico con residenza fuori dall'Emilia Romagna. N.B. Il dato della residenza, con l'anagrafica unica, viene aggiornato nel corso del tempo anche per carriere differenti	50%

## OBIETTIVO DI BASE O.4.3

RAFFORZARE LA DIMENSIONE INTERNAZIONALE DEI CONTESTI FORMATIVI, DELLE POLITICHE DI MULTILINGUISMO E INTERCULTURALITÀ

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>F.13</b> Laureati (in corso o un anno fuori corso) con almeno 12 CFU conseguiti all'estero	Percentuale laureati in corso o un anno fuori corso nell'anno solare con almeno 12 CFU in carriera acquisiti all'estero	15%
<b>F.14</b> Studenti in uscita	Numero studenti iscritti ai corsi di laurea in uscita per mobilità Erasmus e altri programmi nell'a.a. t/ t+1	Primo Ateneo in Europa per studenti outgoing
<b>F.15</b> Numero di docenti e ricercatori, provenienti da istituzioni di ricerca internazionali	Numero docenti e ricercatori di istituzioni di ricerca straniere ospitati dall'Ateneo	1.000

## OBIETTIVO DI BASE O.4.2

AUMENTARE IL NUMERO DI STUDENTI INTERNAZIONALI MERITEVOLI E DIVERSIFICARE LA PROVENIENZA GEOGRAFICA

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>F.11</b> Studenti di scambio incoming	Numero studenti di scambio in entrata coinvolti in tutti i programmi di mobilità europea ed extraeuropea nell'a.a. t/ t+1	Primo Ateneo in Europa per studenti incoming
<b>F.12</b> Studenti internazionali iscritti	Studenti iscritti con titolo precedente estero o cittadinanza estera sul totale degli iscritti	9%

## OBIETTIVO DI BASE O.4.4

MIGLIORARE L'ATTRATTIVITÀ E RAFFORZARE LA DIMENSIONE INTERNAZIONALE DEI CONTESTI FORMATIVI

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>F.16</b> Numero di accordi internazionali attivi	Numero di accordi internazionali attivi (che hanno mobilità in ingresso o in uscita)	1.800



## OBIETTIVO DI BASE O.5.1

POTENZIARE I SERVIZI FINALIZZATI A GARANTIRE LE MIGLIORI CONDIZIONI DI STUDIO E DI VITA DEGLI STUDENTI

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>F.17</b> Valore delle risorse impiegate per la valorizzazione del merito	Misure per valorizzare gli studenti meritevoli per a.a. di riferimento, comprensive dei mancati incassi (esoneri per solo merito) e delle borse/premi per merito bandite dall'Ateneo	Non inferiore al valore 2017/2018 (12,2 MLN €)
<b>F.18</b> Indicatore qualitativo sulle iniziative a favore degli studenti	Stato di avanzamento delle azioni collegate	n.d.
<b>F.19</b> Percentuale degli studenti soddisfatti delle infrastrutture	Numero di studenti che hanno risposto "Decisamente Sì" e "Più sì che no" alle domande del questionario sull'Opinione degli Studenti relative alle infrastrutture, sul totale delle risposte valide	85%

## OBIETTIVO DI BASE O.5.2

SOSTENERE LA FORMAZIONE DEGLI STUDENTI SVANTAGGIATI, CONSOLIDANDO AZIONI DI COORDINAMENTO CON LE ISTITUZIONI E IL TERRITORIO SUL TEMA DEL DIRITTO ALLO STUDIO

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>F.20</b> Valore pro-capite delle risorse impiegate a favore degli studenti in base alla condizione economica e al merito	Valore finanziario delle misure a sostegno degli studenti capaci e meritevoli privi di mezzi. Il dato viene fornito per anno accademico di riferimento e comprende i mancati incassi delle contribuzioni studentesche (esoneri totali e parziali), le borse di studio a favore di studenti in condizioni di disagio economico e le collaborazioni a tempo parziale bandite	Valore ultimo anno 2017/2018 (≥ 510 €)

## OBIETTIVO DI BASE O.5.3

MIGLIORARE LE ATTIVITÀ DI ORIENTAMENTO IN ENTRATA, IN ITINERE E IN USCITA, IN CONSIDERAZIONE DELLE ESIGENZE SPECIFICHE DEGLI STUDENTI

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>F.21</b> Numero aziende coinvolte in iniziative di incontro con il mondo del lavoro	Numero di aziende coinvolte in iniziative di placement, orientamento, avvicinamento al mondo del lavoro, testimonianze sulle competenze richieste dalle aziende	+10% rispetto alla media 2015-2018 (288)
<b>F.22</b> Abbandoni degli studi entro il secondo anno	Percentuale studenti della coorte che entro il secondo anno di osservazione abbandonano gli studi universitari	Scendere sotto il 10%

## OBIETTIVO DI BASE O.5.4

INCENTIVARE IL COINVOLGIMENTO DELLA POPOLAZIONE STUDENTESCA ALLA VITA ACCADEMICA

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>F.23</b> Partecipazione degli studenti coinvolti negli organi accademici e nelle commissioni paritetiche	Realizzare annualmente una survey rivolta ai presidenti dei diversi organi e ai rappresentanti degli studenti con poche domande aventi ad oggetto la presenza e partecipazione degli studenti e il grado di coinvolgimento nella discussione	In via di definizione

## OBIETTIVO DI BASE O.6.1

POTENZIARE L'IMPATTO SOCIO-ECONOMICO SUL PIANO REGIONALE, NAZIONALE E INTERNAZIONALE SIA CON PROGETTI DI IMPRENDITORIALITÀ, SIA CON INIZIATIVE UNIVERSITÀ-IMPRESE

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>T.01</b> Numerosità brevetti, marchi, varietà vegetali e software	Brevetti, software, marchi e varietà vegetali con titolarità - cotitolarità realizzati dall'Ateneo nell'anno	200
<b>T.02</b> Numero degli Spin-off e Start-up accreditati/attivi	Numero Spin - off e Start - up accreditati/attivi	Maggiore di 35
<b>T.03</b> Fatturato dell'attività commerciale e scientifica su commissione	Incassi per attività commerciale	30 MLN €

## OBIETTIVO DI BASE O.6.2

QUALIFICARE E POTENZIARE I PERCORSI DI FORMAZIONE PROFESSIONALIZZANTE E PERMANENTE

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>T.04</b> Numero studenti coinvolti nei corsi di formazione professionalizzante e permanente	Numero iscritti a corsi accreditati di Alta Formazione, Formazione permanente, Master di I o II livello	Maggiore di 2.300

## OBIETTIVO DI BASE O.6.3

POTENZIARE LE ATTIVITÀ DI COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO ECONOMICO, SOCIALE E CULTURALE

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>T.05</b> Numero progetti di cooperazione allo sviluppo	Numerosità dei progetti di cooperazione allo sviluppo censiti dall' Area Relazioni Internazionali - DIRI	Mantenere 40



### OBIETTIVO DI BASE 0.7.1

QUALIFICARE E POTENZIARE LE ATTIVITÀ DI COLLEGAMENTO CON ISTITUZIONI MUSEALI E DI PROMOZIONE DELLA CULTURA PUBBLICHE E PRIVATE, NEI DIVERSI AMBITI DISCIPLINARI (BENI CULTURALI, BIO-ANTROPOLOGICI, TECNICO-SCIENTIFICI, PERFORMATIVI, ETC.)

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>T.06</b> Stato di avanzamento delle azioni collegate	Stato di avanzamento delle azioni collegate	n.d.

### OBIETTIVO DI BASE 0.7.2

COINVOLGERE DOCENTI, STUDENTI E PERSONALE TA NELLA IDEAZIONE E REALIZZAZIONE DI INIZIATIVE DI DIVULGAZIONE SCIENTIFICA, DI FORMAZIONE CULTURALE E DI CO-PRODUZIONE DI CONOSCENZA ANCHE PER LE FASCE PIÙ GIOVANI DELLA SCUOLA DELL'OBBLIGO

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>T.07</b> Numero eventi dal Magazine di Ateneo	Numero di eventi censiti nell'agenda del Magazine di Ateneo	Maggiore di 1.400

### OBIETTIVO DI BASE 0.7.3

VALORIZZARE IL PATRIMONIO DI CONOSCENZE PROFESSIONALI DEI NOSTRI LAUREATI E DEL NOSTRO PERSONALE PER SVILUPPARE RETI E SINERGIE TRA L'ATENEO E LA COLLETTIVITÀ, ANCHE CREANDO LA RETE DEGLI ALUMNI DELL'ALMA MATER

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>T.08</b> Stato di avanzamento delle azioni collegate	Stato di avanzamento delle azioni collegate	n.d.

### OBIETTIVO DI BASE 0.8.1

QUALIFICARE LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE DEGLI INSEDIAMENTI UNIVERSITARI

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>T.09</b> Monitoraggio indicatori di sostenibilità	in fase di definizione	in fase di definizione

### OBIETTIVO DI BASE 0.8.2

PROMUOVERE LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE NEI CONFRONTI DELLA COMUNITÀ UNIVERSITARIA E DI TUTTA LA COLLETTIVITÀ

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>T.10</b> Stato di avanzamento delle azioni collegate	Stato di avanzamento delle azioni collegate	n.d.

### OBIETTIVO DI BASE 0.8.3

RIAFFERMARE L'IMPORTANZA DEI VALORI FONDANTI DELL'UNIVERSITÀ

INDICATORE	METRICA	VALORE OBIETTIVO
<b>T.11</b> Stato di avanzamento delle azioni collegate	Stato di avanzamento delle azioni collegate	n.d.



*Questa Università ha da tempo avviato un importante lavoro di sensibilizzazione ai fini del contrasto agli stereotipi di genere. In quest'ottica si è deciso di dare maggiore visibilità linguistica alle differenze. Laddove nel presente documento, unicamente a scopo di semplificazione, è usato il maschile, la forma è da intendersi riferita in maniera inclusiva a tutte le persone che operano nell'ambito della comunità stessa.*

**Piano Strategico a cura di**

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna | Area Finanza e Partecipate - Settore Programmazione e Supporto alla Valutazione

**Progetto grafico**

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna | Area Rapporti Imprese, Terza Missione e Comunicazione - Settore Comunicazione - Ufficio Comunicazione Istituzionale

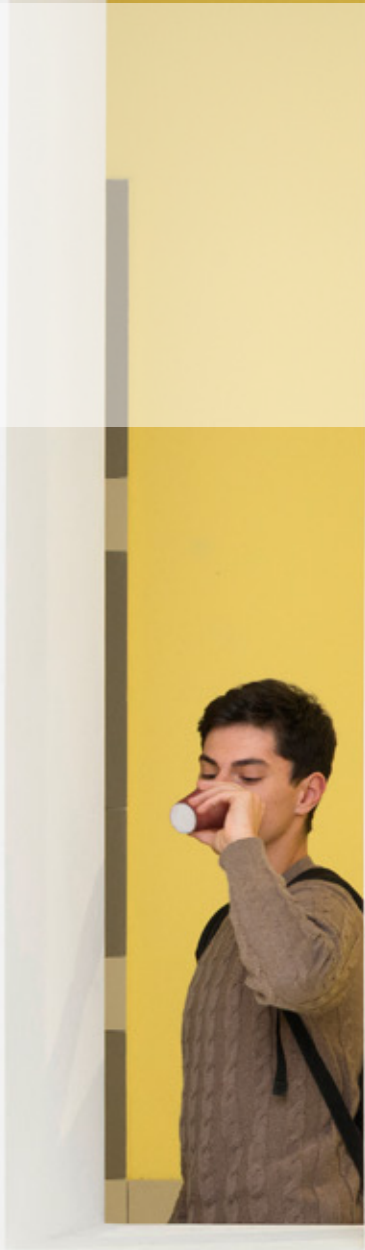
**Foto**

Pagg. 2,12,22,54 e Copertina | ©Lorenzo Maccotta/Contrasto per Alma Mater Studiorum - Università di Bologna  
Pagg. 6,8,18,24 | ©Mattia Zoppellaro/Contrasto per Alma Mater Studiorum - Università di Bologna

Pagg. 4,10, 14, 15, 16,17 | © Alma Mater Studiorum - Università di Bologna 2019  
Banca Immagine di Ateneo: Area Rapporti Imprese, Terza Missione e Comunicazione - Settore Comunicazione

**Dati aggiornati al 28/08/2019**





[www.unibo.it](http://www.unibo.it)

