



ALMA MATER STUDIORUM – UNIVERSITA' DI BOLOGNA

Piano triennale 2007/2009

Indice

INTRODUZIONE

1. Il quadro normativo e la situazione attuale
2. Le linee guida del MIUR e gli indicatori del CNVSU

LE SCELTE DELL'ALMA MATER

1. Come usare il piano triennale 2007/09
2. Gli obiettivi strategici e la missione dell'Ateneo
3. Gli obiettivi di primo livello

COSA RESTA DA FARE: DAGLI OBIETTIVI DI PRIMO LIVELLO ALLA PROGETTAZIONE DELLE AZIONI

1. La comunicazione e condivisione del piano triennale
2. Tempi e fasi del lavoro

INTRODUZIONE

1. Il quadro normativo e la situazione attuale

Il prossimo piano triennale 2007/09 vuole segnare, secondo le intenzioni espresse dal Ministero, una svolta innovativa nella programmazione del sistema universitario. Il punto di partenza è l'art. 1 *ter* della legge 31.1.2005 n. 43, in cui si prevede che le Università a partire dal 2006, entro il 30 giugno di ogni anno adottino programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo definite con decreto del MIUR. Rifacendosi per la prima volta in modo esplicito alla legge sull'autonomia dell'Università (legge 9.5.1989 n. 168) che si richiama all'art. 33 della Costituzione il Ministero deduce che "la valutazione dei programmi non può essere effettuata ex ante (con la conseguente approvazione degli stessi) ma solo ex post, mediante il monitoraggio e la valutazione dei risultati dell'attuazione dei medesimi". Questa nuova interpretazione del rispetto dell'autonomia universitaria (che avviene a quasi diciassette anni dall'emanazione della legge 189) ha purtroppo come prima conseguenza quella di rendere meno stretto il legame con il finanziamento del piano, sia dal punto di vista del tempo (il primo monitoraggio avverrà al 31.12.2007) sia dal punto di vista dei criteri di valutazione dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi dichiarati (che formalmente potranno essere già rivisti entro il 30 giugno 2007). Certamente il richiamo, fatto il 22 maggio scorso dal Ministro Mussi, dei decreti attuativi della l. 43/2005 che erano in attesa presso la Corte dei Conti ha avuto effetti diversi. Un primo effetto è la possibilità di correggere talune anomalie e contraddizioni che si potevano cogliere fra le linee di indirizzo generali (nel rispetto dell'autonomia degli Atenei) e specificità degli indicatori proposti per la valutazione (che di tale autonomia erano talvolta meno rispettosi). Un secondo effetto è tuttavia più problematico, perché priva la l. 43/2005 dello strumento principale per la valutazione della programmazione triennale: l'indicazione delle linee generali di indirizzo 2007/09 (erano nel D.M. 216 del 10.04.2006) e dei criteri e parametri per il monitoraggio e la valutazione dei programmi 2007/09 (erano nel D.M. 217 dell' 11.04.2006).

Ulteriori elementi di complicazione vengono infine dalla nota 173 del 9 maggio 2006 della Direzione Generale per l'Università. In questa nota si segnala, tra l'altro, che:

- a) non essendo prevista una valutazione ex ante dei programmi da parte del Ministero, "... si fa presente che i programmi delle Università non devono essere inviati al Ministero";
- b) per l'adozione dei programmi da parte delle Università, si ricorda che il termine del 30 giugno 2006 ha carattere meramente ordinatorio;
- c) tuttavia, si pregano le Università di adottarli egualmente nel termine.

2. Le linee guida del MIUR e gli indicatori del CNVSU: la situazione sino al 22 maggio 2006.

Con il D.M. 216 del 10.04.2006, il MIUR, prima di definire le linee generali di indirizzo, elencava una serie di “suggerimenti” rivolti alle singole Università al fine di guidarle nella predisposizione del piano. Il tono era esplicitamente quello di consigli che le Università avrebbero potuto o no seguire come libera scelta autonoma, potendo quindi ignorarli a proprio rischio e pericolo.

Due indicazioni erano tuttavia ritenute indispensabili: adottare modalità di governo in grado di assicurare il raggiungimento degli obiettivi di sistema e di garantire trasparenza e responsabilità (*accountability*); utilizzare, quale supporto alle scelte strategiche, la valutazione interna, che deve considerare anche i pareri degli studenti e delle parti interessate, anche esterne.

Il primo suggerimento era quello di individuare i propri punti di forza e di debolezza, decidendo in che misura si volesse puntare sui primi o cercare di rimediare ai secondi sulla base di un'analisi accurata delle risorse future (umane e finanziarie), tenendo conto del contributo delle singole attività al raggiungimento degli obiettivi di sistema.

Il secondo suggerimento era quello di utilizzare nei confronti delle articolazioni interne gli stessi obiettivi, indicatori e criteri che il MIUR intendeva utilizzare nei confronti delle singole università (processo di trasferimento “a cascata”).

Vi erano infine alcune indicazioni “tecniche”(sembra non eludibili):

- organizzare i bilanci su base (almeno) triennale, con valutazione del grado di stabilità delle previsioni di entrate e uscite;
- monitorare il rapporto fra spese complessive destinate alle risorse umane e entrate totali;
- produrre reporting sulla composizione delle entrate e delle uscite.

Per quanto riguarda gli obiettivi e gli indicatori, il MIUR si impegnava a completare le diverse basi di dati e a migliorare la loro visibilità e utilizzazione.

In ogni caso, obiettivi e indicatori erano suddivisi nelle cinque aree previste dalla citata legge 43/2005, di seguito indicate da a) ad e), riprese anche dal CNVSU nel documento “Criteri e requisiti per la valutazione e il monitoraggio dei programmi triennali delle università ex. L. 43/2005”, documento fatto proprio dal Ministro con nota ministeriale 117 del 16.03.2006.

Le cinque aree della legge 43/2005 sono le seguenti:

a) *I corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere.*

Si tratta di operazioni di razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa, per le quali il CNVSU ha identificato indicatori che si riferiscono:

- alla rispondenza a requisiti qualitativi, superiori rispetto ai requisiti minimi, per la gestione e l'attivazione dei corsi di studio (requisiti qualificanti);

- all'attrazione esercitata dall'ateneo sugli studenti migliori, in particolar modo per gli studi di secondo livello (lauree magistrali e dottorati)
- alla qualificazione dell'offerta formativa mediante risorse di docenza con esperienza specifica e attività di ricerca corrente.

b) Il programma di sviluppo della ricerca scientifica

Si tratta di operazioni di potenziamento della capacità di ricerca degli atenei, potenziamento per il quale il CNVSU ha individuato indicatori che riguardano:

- l'entità delle risorse impegnate nella ricerca (input), in modo particolare recuperate da enti esterni all'università;
- l'impegno nella formazione per la ricerca;
- la qualità dell'output della ricerca scientifica;
- l'impatto della ricerca sull'avanzamento della conoscenza;
- la rilevanza della ricerca applicata e del trasferimento tecnologico alle imprese.

c) Le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti

Anche in questo caso, il CNVSU ha segnalato alcuni indicatori, che si riferiscono a:

- la qualità dell'orientamento agli studi universitari;
- il tutorato all'ingresso e il supporto all'apprendimento durante gli studi;
- il supporto al diritto allo studio e alla persona;
- le attività di *placement* e orientamento al lavoro.

d) I programmi di internazionalizzazione

Gli indicatori proposti dal CNVSU per questa area riguardano:

- la mobilità studentesca;
- la compenetrazione dei dottorati di ricerca con reti di ricerca internazionali;
- l'entità di contratti e convenzioni per ricerca con enti internazionali;
- la presenza di ricercatori dell'ateneo in pubblicazioni internazionali qualificate.

e) il fabbisogno di personale docente e non docente a tempo sia determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.

Oltre ai noti vincoli sul personale di ruolo, venivano richiamati dal DM tre obiettivi di sistema (cfr. nota 416 del 21.3.2005 alla CRUI): riequilibrio nella composizione dei vari ruoli; miglioramento del rapporto studenti/docenti per: Ateneo, Facoltà e Area scientifico-disciplinare; reclutamento di giovani ricercatori (in particolare per le aree scientifiche strategiche).

Due sono gli ambiti di questa area cui si riferiscono gli indicatori proposti dal CNVSU:

- la stabilità del rapporto di lavoro del personale;
- la politica di reclutamento dei docenti.

LE SCELTE DELL'ALMA MATER

Il venire meno dei decreti applicativi della L. 43 del 2005 impedisce ora di disporre degli indicatori operativi secondo cui saranno valutate (ex post) le attività degli atenei. Al momento (giugno 2006) non è dato sapere quando il Ministero sarà in grado di integrare tali indicatori operativi, licenziando un nuovo apposito decreto.

Poiché tuttavia il piano triennale 2007/09, nelle intenzioni dell'Ateneo, deve essere l'occasione di produrre un piano strategico, si è deciso di proseguire il lavoro in questa direzione, raccogliendo le idee che sono maturate in questi ultimi anni, per tradurle in linee di azione innovative.

E' importante ricordare che la Commissione Europea, nella sua comunicazione "Mobilitare gli intelletti europei: creare le condizioni affinché le università contribuiscano pienamente alla strategia di Lisbona" (COM 2005 – 152 def.), ha individuato le università come strumenti essenziali per raggiungere gli obiettivi di Lisbona.

In questo documento si affrontano numerosi problemi e si indicano diversi obiettivi strategici. Tra questi obiettivi, lo sviluppo della ricerca scientifica e l'internazionalizzazione. In entrambi i casi, appare centrale e critica alla Commissione la capacità delle università europee di attrarre studenti e studiosi da fuori, e di assicurare la qualità dei propri processi di ricerca e di insegnamento. E' necessario un investimento sulle risorse umane, in particolare docenti e ricercatori, che assicuri procedure aperte, trasparenti e concorrenziali per l'accesso a queste posizioni e che incoraggi e ricompensi la mobilità fisica e virtuale. Servono maggiori flessibilità ed apertura verso l'esterno. Una *governance* di qualità degli atenei è richiesta per migliorare la gestione del sistema universitario e degli atenei, unitamente a finanziamenti più rilevanti e più efficaci.

1. Come usare il piano triennale 2007/09

Anche avendo in mente questo schema di riferimento europeo, l'Alma Mater intende cogliere l'opportunità del piano triennale 2007/09 per precisare la propria missione, individuare i propri obiettivi di miglioramento e collegarli ad azioni specifiche. Queste azioni saranno a loro volta collegate ad indicatori, adatti a comprendere i risultati della nostra azione ed eventualmente a riorientarli.

E' indispensabile diffondere in tutte le componenti dell'Alma Mater l'abitudine a considerare le singole attività come parti di un sistema complesso e strettamente interrelato, che può essere efficacemente governato se tutte le sue componenti condividono gli elementi essenziali della missione ("Quale Alma Mater vogliamo essere nei prossimi anni") e dei modi per realizzarla ("Quali obiettivi e quali azioni per realizzarli?").

Per raggiungere questo obiettivo sono necessarie azioni dirette al miglioramento della comunicazione interna e alla predisposizione di un sistema di indicatori, che consentano un monitoraggio continuo dell'azione dell'Alma Mater nei vari settori. Non si tratta soltanto di miglioramenti di tipo tecnico (pure importanti per l'efficienza del sistema), ma anche della diffusione di una cultura della valutazione, che al momento sembra presentare ampi margini di miglioramento.

E' probabile che questo sia l'obiettivo di processo e di medio periodo più importante. L'abitudine alla programmazione, la messa a punto di un sistema di indicatori (quantitativi e qualitativi) per il monitoraggio, l'uso di tali indicatori per l'autovalutazione e la capacità di modificare la propria linea di azione in funzione dei risultati della valutazione effettuata grazie agli indicatori, sono elementi di base per arrivare a quella *governance* di qualità richiesta dalla Commissione Europea.

In questo senso, l'Alma Mater ritiene di sfruttare l'opportunità del piano triennale 2007/09 per iniziare questo percorso di miglioramento. Naturalmente la mancanza dei decreti attuativi suggerisce di adattare opportunamente tempi e modalità della programmazione triennale, avviandola da subito per quanto riguarda gli obiettivi strategici (la missione) e gli obiettivi di primo livello (le direttrici di azione), in attesa di poter concludere la formulazione degli obiettivi di secondo livello (le azioni specifiche da intraprendere).

Non avrebbe infatti senso predisporre da subito anche questo ultimo livello di programmazione, senza poterne verificare la coerenza con gli indicatori che saranno proposti dal Ministero con i prossimi nuovi decreti.

In sostanza, si procede all'adozione del piano triennale 2007/09 entro il 30 giugno 2006, come prevede la legge 43/2005. Slitta leggermente in avanti, al momento cioè della decretazione ministeriale, la sola ultima fase dell'individuazione degli indicatori operativi. Tale fase deve infatti necessariamente tenere conto degli orientamenti ministeriali, per gli effetti sulla distribuzione delle risorse che conseguiranno alla valutazione dei risultati ottenuti dai singoli Atenei.

Si può anche osservare che il venire meno dei decreti applicativi può volgersi anche in una opportunità. La possibilità di completare la programmazione triennale in tempi più distesi ci può consentire di allinearci a una importante caratteristica di molti buoni piani strategici di altri atenei europei: la progettazione partecipata. L'analisi del processo di predisposizione del piano strategico di tali atenei mostra infatti che alla discussione, raccolta di punti di vista e condivisione di informazioni e orientamenti è dedicato un periodo che dura spesso alcuni mesi.

E' indubbio che l'implementazione di un piano di cui un grande numero di attori ha potuto realmente partecipare alla stesura diviene più efficace. L'allungamento dei tempi che la consultazione richiede è sempre ripagato dagli effetti di reale coinvolgimento nella traduzione in opera delle decisioni successive.

Prima di passare agli elementi costitutivi del piano 2007/09 è opportuno ricordare che esso, per sua natura, indica all'Ateneo delle scelte (alcuni obiettivi sono classificati come più importanti di altri) e delle priorità (alcune azioni sono classificate come prioritarie).

Queste scelte e queste priorità sono strettamente riferite al periodo in questione. Altri obiettivi e altre azioni potrebbero essere ragionevolmente compatibili con la situazione attuale dell'Alma Mater, così come altri obiettivi ed altre azioni potranno essere giudicati prioritari in futuro. In altri termini, il piano 2007/09 vuole essere la più soddisfacente delle combinazioni tra risorse, caratteristiche del contesto e capacità dell'Ateneo, ma non l'unica combinazione possibile.

Le stesse previsioni ministeriali di una revisione del piano triennale, rispettivamente a 12 e a 24 mesi dalla sua adozione, depongono in favore di una visione del piano stesso come strumento di lavoro e di indirizzo, rivedibile alla luce delle modificazioni del contesto e del monitoraggio degli effetti delle nostre azioni.

In questo senso va considerata centrale l'acquisizione e il mantenimento di una diffusa e tecnicamente affidabile capacità di autovalutazione presso tutte le strutture dell'Alma Mater. Il successo nel perseguimento dei nostri obiettivi dipende, prima ancora che dalle valutazioni ex post, dalla capacità di monitorare la nostra azione e di apprendere come modificarla in funzione dei risultati ottenuti.

2. Gli obiettivi strategici e la missione dell'Ateneo

Per arrivare a definire gli obiettivi e le collegate azioni opportune, sarà necessario identificare il posizionamento dell'Ateneo in ciascuna delle aree di programmazione. In questo ambito di identificazione della missione generale, è importante considerare una caratteristica specifica del nostro Ateneo, che ne costituisce al tempo stesso il punto di forza e la criticità principali: la sua dimensione.

Con circa centomila studenti, tremila tra docenti e ricercatori, tremila tecnici e amministrativi, cinque sedi territoriali che compongono la sua struttura multicampus, l'Alma Mater è un formidabile serbatoio di risorse e di competenze, nei più diversi settori della scienza e della tecnologia. Basti pensare all'opportunità di fare interagire in modo interdisciplinare tante competenze, quando tale interdiciplinarietà è un valore aggiunto in molti settori della ricerca di base, applicata e del trasferimento tecnologico.

La nostra dimensione è un punto di forza che ci consente di poter contare su una massa critica considerevole in ognuna delle nostre linee di azione. In un numero molto considerevole di ambiti, dalla ricerca alla didattica, al rapporto con il tessuto economico e sociale del territorio, ciò che l'Ateneo fa (o non fa) ha un impatto che non passa inosservato.

Questo stesso punto di forza rappresenta però al tempo stesso la nostra principale criticità. Siamo un sistema organizzativo molto ampio e necessariamente dotato di molta autonomia in tutti suoi nodi: le risorse e le capacità di indirizzo e di

coordinamento richieste sono imponenti, e questo aspetto è ancora più critico in tempi di risorse finanziarie in diminuzione. Molti segnali indicano che i necessari miglioramenti della nostra azione non possono più venire dal fare meglio le stesse cose che abbiamo fatto sino ad ora, ma dal cambiare stili di gestione e modelli di comportamento, proprio per tenere conto dei problemi indotti dalla nostra dimensione/complessità. Valga come esempio la sensazione che i sistemi di valutazione, monitoraggio e comunicazione interna inizino a non essere più all'altezza della quantità e qualità delle nostre attività in diversi settori: spesso non siamo in grado di monitorare sino in fondo quanto facciamo, di rendicontarlo compiutamente e di comunicarlo alle diverse parti del sistema. In altre parole, iniziano a mancarci risorse informative e comunicative per poter davvero imparare dagli errori e dai successi.

Sono già da tempo noti i punti principali di attenzione per migliorare l'azione dell'Alma Mater. Tali punti possono essere interpretati in quattro grandi riferimenti per la nostra missione 2007/09.

L'Alma Mater che vogliamo per i prossimi anni si declina secondo quattro prospettive:

1. **La ricerca:** L'Alma Mater rafforza la sua presenza in Europa; favorisce l'internazionalizzazione; favorisce il trasferimento tecnologico.
2. **La formazione:** L'Alma Mater fonda la qualità della sua didattica sulla qualità della sua ricerca; favorisce l'internazionalizzazione.
3. **Le risorse umane:** L'Alma Mater investe sul proprio personale, docente e tecnico-amministrativo; si propone come laboratorio nazionale di buone pratiche.
4. **La responsabilità sociale:** L'Alma Mater dà conto della sua azione, anche di fronte alla comunità locale.

Un'osservazione fondamentale, strettamente collegata alla nostra missione, riguarda il nostro carattere di ateneo multicampus. Questa struttura deve essere valorizzata ed esplicitata, concludendo una trasformazione della nostra cultura organizzativa di Ateneo che considera oggi la strutturazione multicampus come una opportunità nel rapporto con il territorio nel quale l'Ateneo è insediato. La scelta statutaria a suo tempo fatta in questa direzione ha prodotto una spinta a valorizzare la nostra rete di decentramento territoriale. Proprio l'attività di questi anni ha messo in evidenza l'opportunità di ripensare i meccanismi di *governance* del sistema, progettati in una fase diversa e pionieristica di sviluppo del decentramento. L'elaborazione del piano triennale è l'occasione di progettare le nostre attività di medio termine (sia di ricerca che di formazione) in modo integrato nelle cinque sedi dell'Alma Mater, favorendone le vocazioni, lavorando sulla necessaria differenziazione e garantendo una forte coesione al sistema.

Una seconda osservazione riguarda l'internazionalizzazione. E' una vocazione tradizionale del nostro Ateneo, alla quale è stato dato negli ultimi anni un impulso particolare, in armonia con gli sviluppi dello spazio comune europeo dell'istruzione superiore. Anche nel prossimo triennio l'internazionalizzazione sarà un elemento trasversale a tutte le azioni organizzative.

In altri termini, ciascuna delle aree della nostra missione verrà tradotta in obiettivi e azioni considerando la strutturazione multicampus e l'internazionalizzazione come due assi trasversali.

In conclusione di questa parte, è opportuno ricordare che i quattro elementi della missione dell'Alma Mater sopra indicati sono importanti, perché consentono a ciascuna componente dell'Ateneo di valutare momento per momento quanto la propria azione contribuisca al raggiungimento di questi obiettivi di tipo strategico.

In una organizzazione complessa come la nostra, è necessario che in tutte le aree, in tutte le strutture e in tutte le collocazioni organizzative ciascuno possa disporre di un riferimento per esercitare la propria autonomia professionale. Docenti, ricercatori, tecnici e amministrativi fronteggiano quotidianamente tante scelte nelle loro attività lavorative, che è irrealistico attendersi che il loro coordinamento derivi semplicemente dall'esistenza di una catena gerarchica o di un manuale delle procedure. Nell'interazione con colleghi, studenti, fornitori e con chiunque altro, gli elementi della missione servono allora da criterio per valutare la coerenza della propria attività - personale e del proprio gruppo di lavoro – con "l'Alma Mater che vogliamo".

3. Gli obiettivi di primo livello

I quattro punti della missione dell'Alma Mater sono facilmente riconducibili alle aree previste dalla l. 43/2005 già ricordata, così da essere tradotti in obiettivi di primo livello.

Gli obiettivi di primo livello indicano con sufficiente chiarezza le aree di azione e le mete da raggiungere in ogni area, prefigurano le tipologie di criteri di monitoraggio e di valutazione delle azioni, segnalano le priorità da adottare.

La determinazione degli obiettivi di secondo livello, collegati all'indicazione di una serie puntuale di azioni specifiche, risulterà anche dal contributo degli Organi di Ateneo, ciascuno per la propria competenza.

3.1. La ricerca

Prendendo a confronto i dati del rapporto CNVSU 2004 e le recenti valutazioni CIVR, il nostro Ateneo mostra una situazione con alcuni punti di forza, se non di eccellenza, ed altri che presentano margini di miglioramento, talora abbastanza ampi. Sarà indispensabile procedere valutando con attenzione queste differenziazioni.

Sul piano generale, il Nucleo di Valutazione di Ateneo ha ricordato nel suo rapporto 2005 alcuni importanti dati di posizionamento (riferiti agli ultimi dati comparabili, quelli 2003):

“Possiamo innanzitutto notare che l'Ateneo di Bologna si distingue per alcune peculiarità, non tutte in positivo:

- 1) è al primo posto per le entrate da enti esterni;*
- 2) è al secondo posto in quanto a investimenti nella ricerca su fondi dell'ateneo stesso;*
- 3) è al secondo posto per il totale delle spese per la ricerca;*
- 4) ma è solo quarto (molto dopo Torino, che è ateneo più ridotto di dimensioni) come entrate complessive dedicate alla ricerca (se poi consideriamo solo le entrate per la ricerca dall'esterno dell'ateneo, è ancora più indietro);*
- 5) è solo al quarto posto per le entrate dall'UE (dove al primo posto è un ateneo di minori dimensioni come Firenze);*
- 6) è al quarto posto anche per le entrate dal MIUR (molto dietro Milano e Torino);*
- 7) ha scarsissime entrate da enti pubblici di ricerca (molto lontano da atenei come Napoli e Roma La Sapienza).”*

Il primo obiettivo che permette di tradurre in pratica la priorità che vogliamo dare alla ricerca è la costruzione di un vero sistema di ricerca di Ateneo.

Molti dei risultati positivi sin qui ottenuti nello sviluppo della ricerca sono stati conseguiti grazie al lavoro di singoli gruppi, senza che questi potessero beneficiare di economie di sistema. Molti dei risultati meno soddisfacenti scontano la mancanza di accesso alle informazioni o al know-how o alla comparazione con gruppi di maggiore successo, da parte di singoli ricercatori e di gruppi di ricerca.

Un vero e proprio sistema di ricerca di Ateneo può invece aiutare i ricercatori a cogliere le migliori opportunità di finanziamento, può sostenerli nelle responsabilità che derivano dai progetti acquisiti con servizi amministrativo-gestionali di alto livello, favorendo la circolazione dell'informazione, facendo spazio alla capacità creativa dei giovani ricercatori e adottando la valutazione come fondamentale elemento di orientamento delle energie disponibili. Un vero sistema di ricerca può massimizzare i molti ritorni dell'investimento nel settore: non solo pubblicazioni, ma brevetti, qualità riversata sulla didattica, formazione dottorale di qualità.

Il recente potenziamento dell'Area della Ricerca è un importante segnale: è iniziato il processo di costruzione di questo sistema integrato di Ateneo per la ricerca.

In particolare, per il triennio 2007/09 gli **obiettivi di primo livello** individuati nel settore della ricerca sono i seguenti:

- 1) Aumento della capacità di attrarre fondi per ricerca in ambito europeo (messa a regime di una struttura di servizio e di informazione di Ateneo);
- 2) Modifiche al sistema di finanziamento della ricerca (per incentivare la produzione di progetti strategici; per favorire la produttività dei giovani ricercatori; per incrementare la nostra quota di accesso ai fondi anche nazionali; per semplificare il

sistema di attribuzione dei finanziamenti RFO, mediante utilizzo degli indicatori di produttività elaborati dall'Osservatorio della Ricerca);

- 3) Miglioramento dei corsi di dottorato di ricerca (incremento del numero medio di borse per dottorato; assegnazione di una percentuale progressivamente crescente delle borse in base a requisiti di internazionalizzazione dei dottorati e di accorpamento degli stessi per aree omogenee all'interno della stessa Scuola di dottorato; richiesta che una percentuale significativa di dottorandi svolga un consistente periodo di studi all'estero);
- 4) Incentivazione al trasferimento tecnologico (incentivazione a condividere progetti con enti e con associazioni produttive; a depositare brevetti e al loro sfruttamento; alla creazione di spin-off congiunti; consulenza legale e tecnica ai ricercatori).

Per il raggiungimento di questi obiettivi è indispensabile un parallelo e progressivo sviluppo del nuovo sistema informativo per la ricerca, che mira a raggiungere i seguenti obiettivi:

- costituzione di un database continuamente aggiornato relativo all'anagrafe della ricerca, dove saranno tracciati tutti i prodotti della ricerca (pubblicazioni scientifiche, brevetti, coordinamento di progetti complessi, ruoli organizzativi in convegni internazionali ecc.);
- classificazione dei prodotti e adozione di indicatori valutativi dei prodotti inseriti, sulla base delle indicazioni che vengono fornite dall'Osservatorio della ricerca, con fattori correttivi che tengono conto dei risultati del Nucleo di valutazione nazionale e dell'analisi CIVR.

Nel corso del triennio, l'Ateneo si impegna a costituire il data base della ricerca, fondato su valutazioni qualitative e quantitative, aggiornato di anno in anno, che costituirà una base di riferimento per l'elaborazione di criteri per la ripartizione dei fondi di Ateneo per ricercatore e per dipartimento. Gli esiti del sistema di valutazione della ricerca dovranno influenzare anche la distribuzione di personale docente e ricercatore fra le strutture.

3.2. La formazione

Come si evince anche dal rapporto 2005 del Nucleo di Valutazione di Ateneo, la dimensione numerica della nostra didattica è rilevante: per iscritti e laureati l'Alma Mater è al secondo posto e pesa sul totale nazionale in misura nettamente maggiore che in termini di numero di Corsi di Studio. Nel 2004, l'Ateneo è primo per numero di crediti acquisiti nelle lauree triennali e nelle lauree specialistiche europee, oltre che per laureati totali. Siamo inoltre un Ateneo con grande attrattività esterna: nel 2004/05 gli iscritti residenti in altre regioni sono il 45% (dato nazionale: 19%). E' di rilievo il fatto che, non ostante questa già così forte attrattività in ingresso, ben il 25% dei nostri laureati specialistici 2005/06 viene comunque da una laurea conseguita in

altri atenei. Poiché esistono differenze, talvolta notevoli, tra i corsi di studio, è opportuno operare anche con un'attenta disaggregazione dei dati medi.

A partire da questa situazione generale, è possibile tradurre in pratica la missione generale della formazione (*L'Alma Mater fonda la qualità della sua didattica sulla qualità della sua ricerca; favorisce l'internazionalizzazione*) individuando cinque obiettivi strategici, o linee di intervento principali.

1. Riequilibrio graduale dell'Alma Mater da *Teaching University* a *Research University* (in cui la qualità della ricerca è garanzia della qualità della didattica)
2. Investimento principale sulle lauree magistrali (LM)
3. Incentivi all'internazionalizzazione di percorsi didattici di qualità, in particolare LM e Master
4. Incentivi agli interventi di assicurazione/certificazione di qualità
5. Potenziamento della rete dell'alta formazione.

Già questa specificazione implica alcune opzioni, che è opportuno indicare in maniera esplicita. In primo luogo, la tensione verso la *Research University* implica che non saranno opportune iniziative per aumentare il numero complessivo degli studenti. Per il periodo di riferimento 2007/09 certamente non sarebbe auspicabile una diminuzione, ma l'assetto numerico attuale appare sostanzialmente adeguato ai nostri obiettivi. In questo quadro, va osservato che la qualità degli studenti diviene, come quella dei docenti e dei servizi, un fattore da presidiare con particolare attenzione perché concorre a influenzare la qualità complessiva dell'Alma Mater.

In secondo luogo, l'investimento sulle LM richiede una doppia attenzione alle lauree (L). Da un lato, la valorizzazione delle LM richiede che le L contribuiscano a costruire la base di una struttura ad albero, con tronchi tendenzialmente comuni nei trienni delle classi e ramificazioni delle LM verso le diverse specializzazioni nelle classi collegate. D'altro lato, occorre continuare a presidiare con forza anche il sistema delle L, specialmente laddove i neolaureati di primo livello acquisiscono una forte professionalità, immediatamente spendibile sul mercato.

E' infine possibile formulare, a partire da queste prime linee strategiche, alcuni **obiettivi di primo livello**:

- 1) Razionalizzazione dell'offerta didattica (le azioni specifiche potranno indirizzarsi verso: l'individuazione di specifici requisiti numerici già in essere e necessari per le attivazioni; la fissazione di una gamma di riferimento per il rapporto ottimale tra i CFU minimi dei corsi di studio e quelli attivati effettivamente ogni anno; la tendenziale riduzione del numero di esami per conseguire il titolo di L e LM; l'orientamento verso un numero minimo di CFU per attività formativa).
- 2) Fruibilità degli spazi per le attività di formazione (programmazione congiunta di didattica e logistica; coordinamento logistico degli spazi).
- 3) Riequilibrio nella distribuzione delle risorse di personale, docenti per settore scientifico disciplinare (SSD) e tecnico-amministrativo (i dati mostrano forti

differenze; l'utilizzo di valutazioni sulla qualità della ricerca – come ad esempio quelle CIVR – per orientare l'assegnazione di punti budget appare complesso ma deve essere esplorato; è necessario indirizzare prioritariamente risorse su posti per giovani ricercatori).

- 4) Miglioramento e riequilibrio nella distribuzione dei carichi didattici (le analisi dei carichi didattici per SSD in Ateneo e nelle Facoltà mostrano molti spazi di miglioramento, che verrebbero dalla eliminazione dei valori più estremi nel rapporto studenti/docente; la messa a punto di un sistema di riequilibrio dei carichi didattici dei SSD con compensazioni inter- e intra-Facoltà appare complesso ma deve essere esplorato).
- 5) Sviluppo dell'internazionalizzazione, in particolare sulle LM (incentivi allo sviluppo di corsi internazionali, di corsi con attività formativa in lingue straniere, per attrarre studenti anche dall'estero; valutare la conservazione, da parte dell'Ateneo, di una frazione dei punti budget per la chiamata di docenti stranieri o per creare posizioni temporanee per stranieri).
- 6) Sviluppo di un programma *e-learning* di Ateneo (messa a sistema delle molte iniziative sperimentali; individuazione di una politica complessiva di Ateneo verso le forme *full distance* e *blended* di insegnamento a distanza).
- 7) Definizione e razionalizzazione della rete dell'alta formazione post laurea (studio e avvio di un sistema integrato con la Fondazione Alma Mater).
- 8) Qualificazione dell'offerta formativa/Valutazione e certificazione dei Corsi di Studio (studio e sperimentazione di procedure per la *Quality Assurance* della didattica; presa a riferimento delle linee guida sull'Assicurazione della Qualità proposti dall'ENQA, *European Network for Quality Assurance in Higher Education*, e recepiti dai Ministri Europei dell'alta formazione nella Conferenza di Bergen del 2005).

3.3. I servizi agli studenti

I servizi agli studenti sono una parte importante della qualità dei servizi offerti dal nostro Ateneo. Si fa riferimento al concetto ampio di diritto allo studio introdotto già dalla legge 390/91. La legge poneva l'accento sul dettato costituzionale affidando alle Università la difesa del diritto dei capaci e meritevoli di raggiungere i più alti gradi degli studi e alle Regioni (con il parziale contributo dell'Università) la difesa di quel sottoinsieme degli studenti capaci e meritevoli che sono privi dei sufficienti mezzi di sostentamento.

La situazione dell'Ateneo vede molti risultati consolidati: ad esempio, anche se i dati completi sono prevalentemente riferiti al 2003 e al 2004, gli stages curricolari e post-laurea effettuati, come pure i laureati che hanno trovato lavoro entro un anno sono sempre al di sopra della media nazionale. In altri indicatori, ad esempio numero medio di ore posto settimanale per studente in corso, la nostra performance comparativa è meno brillante e ci piazzava per il 2003 al decimo posto tra i mega-atenei.

La realizzazione di servizi adeguati di diritto allo studio e di orientamento nell'Università di Bologna si deve comunque confrontare con le tre condizioni assolutamente peculiari già ricordate: circa 100.000 studenti; l'organizzazione territoriale in multicampus; presenza di studenti fuori sede (provenienti da fuori regione e dall'estero), superiore al 50% degli iscritti.

Queste caratteristiche, interessanti per la capacità di attrazione che delineano, richiedono impegni organizzativi e risorse umane e finanziarie ingenti per poter garantire la qualità della formazione e dei servizi.

Negli ultimi cinque anni l'Ateneo si è mosso verso la realizzazione di servizi per la generalità degli studenti, in modo da assicurare le condizioni per una fruizione efficiente del sistema università, con particolare attenzione agli studenti meritevoli e a basso reddito. Ha cercato così di rispondere alle istanze di una corretta interpretazione dei principi fondamentali espressi nel Diritto allo studio.

In tempi più recenti, anche a seguito dell'avvio della riforma degli studi, l'attenzione si è rivolta al potenziamento dei servizi all'orientamento per favorire una scelta consapevole e razionale dello studente che si iscrive all'università e per offrire una pluralità di strumenti alternativi per il sostegno delle attività di formazione specifici per le diverse tipologie di studenti che vivono nell'Ateneo (in particolare: studenti lavoratori e lavoratori studenti, portatori di handicap, stranieri, fuori sede, ecc.). L'obiettivo esplicito è quello di ridurre il numero degli abbandoni e aumentare il numero degli studenti regolari.

In sintesi, dalle attività di orientamento svolte nell'Ateneo e dalla ridefinizione e integrazione degli obiettivi si possono trarre indicazioni per la costruzione di un organico Sistema di Orientamento di Ateneo. Tale sistema richiede connessioni con gli altri servizi in favore degli studenti e con le funzioni didattiche.

Sono di seguito illustrati i differenti obiettivi, articolabili rispetto alla "storia formativa dello studente", che formano l'articolazione del progetto "Sistema di Orientamento di Ateneo".

3.3.1. Sistema di Orientamento di Ateneo

A) ORIENTAMENTO IN INGRESSO (Obiettivi):

- 1) Promuovere l'offerta formativa dell'Ateneo e diffondere in modo capillare le informazioni sull'Università sia all'estero sia in Italia, soprattutto nelle Scuole Medie Superiori
- 2) Fornire un'informazione personalizzata e un aiuto alla scelta della facoltà da parte degli studenti
- 3) Stimolare negli studenti delle scuole medie superiori un confronto personale con le aree di studio delle varie Facoltà
- 4) Facilitare il rapporto con i docenti delle scuole medie superiori, con particolare riguardo ai delegati dell'orientamento di tali Istituti

- 5) Sostenere l'impegno delle Facoltà nella valutazione delle conoscenze iniziali degli studenti immatricolati nel loro impegno di provvedere a colmare gli eventuali debiti formativi

B) ORIENTAMENTO IN ITINERE (Obiettivi):

- 6) Ridurre le situazioni di difficoltà di inserimento nella vita universitaria e di disagio psicologico
- 7) Sostegno dei processi formativi, assicurando la disponibilità delle informazioni, il confronto diretto sulle decisioni didattiche, il suggerimento di alternative sui modi di studiare e di organizzare l'apprendimento, il monitoraggio e la conoscenza degli esiti delle attività didattiche
- 8) Facilitare l'acquisizione di conoscenze professionali di base e il progressivo avvicinamento con i contesti professionali

C) ORIENTAMENTO IN USCITA (Obiettivi):

- 9) Rendere più scorrevole ai laureandi/neolaureati l'accesso al mercato del lavoro e delle professioni fornendo informazioni accurate sul mercato del lavoro e delle professioni e opportunità di integrazione delle "competenze di ingresso" mediante iniziative formative mirate.
- 10) Favorire le esperienze professionali nel mercato europeo attraverso il progetto Leonardo ed altre iniziative internazionali.

3.3.2. Alloggi

Come si è detto in precedenza, gli studenti fuori sede nell'Ateneo di Bologna sono oltre il 50% degli iscritti. Questa caratteristica impone modelli di accoglienza del tutto specifici e segnala l'opportunità di avviare già nel periodo di vigenza del piano triennale (per concluderla nei prossimi quattro–cinque anni) la realizzazione di almeno 1.000 posti letto in nuovi studentati che, assieme a quelli già esistenti, dovrebbero costituire una rete di residenze universitarie pubbliche e private all'interno delle quali sperimentare attività di orientamento, culturali e di tutorato didattico rivolte soprattutto alle matricole.

L'obiettivo è duplice. In primo luogo, si vuole contribuire a raffreddare il mercato degli affitti, che appare attualmente sovrastimato. In secondo luogo, si vuole intervenire nel processo di formazione e di crescita dei giovani anche al di fuori dei più tradizionali spazi universitari.

Non si può infine dimenticare che, per la natura stessa distribuita del nostro Ateneo multicampus, è fondamentale anche un accento sull'equilibrio territoriale dei servizi offerti nelle diverse sedi territoriali, in rapporto al fabbisogno e coerentemente con i piani di sviluppo.

3.4. L'internazionalizzazione

La situazione dell'Ateneo è decisamente positiva. I dati 2003 di comparazione nazionale ci trovavano ad esempio al primo posto per studenti in uscita, in entrata e per le risorse dedicate alla partecipazione ai programmi internazionali.

Gli obiettivi legati al processo di internazionalizzazione sono naturalmente embricati nelle linee strategiche della missione dell'Alma Mater, e ne costituiscono una caratteristica trasversale. Tuttavia, appare ugualmente opportuno esplicitare in questa sede alcuni obiettivi di primo livello, anche se in taluni casi questi obiettivi riprenderanno aspetti già presentati in altre aree.

I quattro punti principali del progetto di internazionalizzazione possono essere così descritti: studenti; offerta formativa; ricerca; responsabilità sociale.

3.4.1. Studenti

Il primo aspetto del processo di internazionalizzazione ha come soggetti gli studenti, e più in dettaglio:

- a) gli studenti stranieri regolarmente iscritti al nostro ateneo (laurea, laurea magistrale, master, dottorati di ricerca);
- b) gli studenti di scambio dell'università di Bologna che trascorrono un intero anno accademico o parte di esso in una università straniera (Socrates Erasmus; Overseas);
- c) gli studenti del nostro ateneo che si recano all'estero per realizzare la tesi di laurea;
- c) gli studenti che svolgono stage formativi all'estero (programmi Leonardo e Mae/Crui)
- d) gli studenti stranieri di scambio che trascorrono un intero anno accademico o parte di esso presso il nostro ateneo;
- e) gli studenti stranieri iscritti alle nostre *summer school* che rilascino diploma con crediti.

La percentuale di studenti stranieri regolarmente iscritti al nostro ateneo è la più alta d'Italia e supera di poco il 4%, di due punti percentuali inferiore al 6% dell'Europa a 25 Stati. Alta e sempre al primo posto in Italia è la percentuale di studenti di scambio in entrata ed uscita, così pure quella degli studenti che frequentano le *summer school* e i master e gli studenti che usufruiscono di stage all'estero. Relativamente bassa è la percentuale di studenti stranieri iscritti ai nostri dottorati.

Nell'area degli studenti, può costituire obiettivo strategico: mantenere (e incrementare lievemente) la presenza di studenti stranieri in tutta la nostra offerta formativa e nello scambio in entrata; mantenere (e incrementare lievemente) gli studenti italiani che, sotto varie forme, trascorrono all'estero un periodo formativo, in particolare gli studenti del dottorato; aumentare il numero di studenti stranieri iscritti ai nostri dottorati.

3.4.2. Offerta formativa

Il secondo aspetto dell'internazionalizzazione riguarda l'offerta formativa. In questo caso dobbiamo notare che alcuni degli obiettivi dell'offerta formativa costituiscono degli obiettivi strumentali di altri obiettivi (per es. le lezioni in lingua inglese sono allo stesso tempo obiettivi con un valore in sé, ma anche azioni da intraprendere per incrementare la presenza di studenti stranieri).

Nell'area dell'offerta formativa, può costituire obiettivo strategico l'incremento: del numero di corsi magistrali e master a titolo doppio (integrato o congiunto) con università straniere; incremento dei singoli insegnamenti in inglese; di lauree magistrali in inglese; dei master in lingua inglese; della presenza di docenti stranieri, *visiting scholars* e *visiting professors*; della partecipazione a programmi europei di istruzione.

3.4.3. Ricerca

Il terzo aspetto dell'internazionalizzazione riguarda la ricerca. Lo sviluppo della ricerca a livello internazionale fa riferimento direttamente alle linee programmatiche dell'Ateneo sullo sviluppo della ricerca, già esposte in precedenza. Dal punto di vista dell'internazionalizzazione, è opportuno aggiungere come obiettivo l'incremento della percentuale di studenti stranieri che partecipano a dottorati del nostro ateneo, nonché del numero di dottorandi della nostra università che trascorrono un periodo all'estero.

3.4.4. Responsabilità sociale

Il quarto aspetto dell'internazionalizzazione riguarda la responsabilità sociale. Tutto l'ambito della cooperazione allo sviluppo rientra sotto la voce "responsabilità sociale". E' opportuno ricordare che essa, coniugata insieme alle categorie "autonomia" e "bene pubblico", costituisce la caratteristica dei sistemi di istruzione superiore delineati nei follow up del Processo di Bologna. A questo proposito il nostro Ateneo ha stipulato convenzioni sulla cooperazione decentrata con Regione e Provincia, partecipa a progetti con finanziamenti Mae e collabora con Ong e università dei paesi in via di sviluppo. Il nostro ateneo ha realizzato anche spin off per promuovere e gestire azioni di cooperazione allo sviluppo.

Nell'area della responsabilità sociale, può essere considerato obiettivo strategico l'incremento: della collaborazione con Unione Europea, Mae, Regione, Provincia e altri enti su progetti di cooperazione allo sviluppo; della collaborazione con Ong e università su progetti di cooperazione in paesi in via di sviluppo; degli start up che si occupano di cooperazione allo sviluppo. Da valutare anche la costituzione, presso l'Ateneo, del coordinamento di alcune iniziative di cooperazione allo sviluppo degli atenei italiani.

3.5. L'organizzazione e le risorse umane

Condizione necessaria per il raggiungimento degli obiettivi sono le scelte sulla "governance" e sull'organizzazione dell'Ateneo, nonché la qualità e la quantità delle risorse umane utilizzabili.

L'analisi della gestione organizzativa e delle risorse umane nel nostro Ateneo parte da alcuni dati di posizionamento 2004, che mostrano per il personale una criticità nel rapporto tra studenti iscritti e docenti strutturati (quarantesimo posto nazionale) e nel rapporto tra docenti e tecnico-amministrativi (trentunesimo posto). Un effetto della dimensione e della complessità dell'Ateneo è anche un certo squilibrio nelle dotazioni di personale docente tra le varie Facoltà, come sottolinea anche il Nucleo di Valutazione di Ateneo (questo squilibrio è influenzato anche dalla disomogeneità delle politiche di attivazione dei corsi di studio). Condividiamo invece con la media nazionale un'età media avanzata del corpo docente (51 anni), con ben quattro ordinari su cinque e due associati su tre di età superiore ai 50.

Questa sezione si compone di due parti specifiche. La prima è dedicata al contributo che la gestione organizzativa e delle risorse umane può dare all'assolvimento degli obiettivi strategici dettati dalla nostra missione generale. La seconda parte riguarda gli obiettivi di miglioramento della gestione in quanto tale.

3.5.1. Il contributo della gestione organizzativa e delle risorse umane alla missione dell'Ateneo

Per quanto riguarda il primo aspetto (il contributo alla missione generale di Ateneo), si può iniziare dallo sviluppo della ricerca. Gli obiettivi di primo livello più immediatamente collegati sono i seguenti:

- Potenziamento dell' Area della Ricerca (numero e qualità delle risorse)
- Sviluppo di figure professionali nuove (ad es., valorizzatori della ricerca con competenze anche comunicative)
- Formazione su competenze specialistiche (ad es.: *fund raising*, rendicontazione UE, *financial advising*, gestione spin-off, contratti di ricerca)
- Allocazione di risorse con competenze distintive non solo nell'amministrazione generale, ma anche presso i dipartimenti e i centri di ricerca
- Sviluppo di competenze gestionali/project management per giovani ricercatori
- Sviluppo di competenze linguistiche in tutte le strutture (con coerenti modalità di selezione e formazione del personale)

Per quanto riguarda la formazione, gli obiettivi di primo livello più collegati alla gestione di organizzazione e risorse umane sono principalmente:

- Riequilibrio della distribuzione, anche territoriale, delle risorse di personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo
- Inserimento di risorse orientate all'accreditamento e alla *quality assurance*

Quanto al contributo alla responsabilità sociale dell'Ateneo, gli obiettivi di primo livello assumibili sono:

- Sviluppo di professionalità capaci di interagire con il territorio, per creare rapporti di sinergia con enti e aziende locali
- Sviluppo di professionalità capaci di comunicare efficacemente l'identità e le iniziative dell'Ateneo (Bologna e Poli della Romagna)
- Sviluppo della consapevolezza e della sensibilità ai "diritti di cittadinanza" (accessibilità, informatica e logistica, e sicurezza)

3.5.2. Il miglioramento interno della gestione organizzativa e delle risorse umane

E' opportuno orientare l'attività 2007/09 con una particolare attenzione verso l'amministrazione c.d. decentrata, per mantenere una coerenza complessiva della cultura organizzativa dell'Ateneo, indipendentemente dal fatto che le persone lavorino in amministrazione generale o nei dipartimenti/facoltà, a Bologna o nei Poli romagnoli. Gli obiettivi di primo livello, relativi al miglioramento della gestione organizzativa e delle risorse umane possono essere identificati come segue:

- Interventi di sostegno allo sviluppo della professionalità. Esempi:
 - o Formazione e attività di supporto al ruolo (particolarmente in situazioni di innovazione organizzativa)
 - o Sviluppo di chiare e *user-oriented* descrizioni di ruoli, prerogative e responsabilità, per facilitare l'assunzione di posizioni di responsabilità organizzativa da parte del personale docente e tecnico-amministrativo
 - o Coinvolgimento prioritario di risorse sui progetti di innovazione organizzativa
 - o Sviluppo di soluzioni che consentano di inserire efficacemente le risorse nei nuovi ruoli (conoscenza e consapevolezza del contesto di riferimento, apprendistato in strutture di *core business*, strumenti adeguati al loro lavoro, garanzia di un supporto nell'insediamento e nella socializzazione nella nuova posizione).
- Interventi sui sistemi. Esempi:
 - o Sistemi informativi e tecnologie che supportino i processi e le attività quotidiane (i sistemi sono un elemento predittivo del nostro futuro gestionale e, per contro, le risorse umane che selezioniamo determinano il tipo di infrastrutture tecnologiche che saremo in grado di sviluppare e implementare)
 - o Strumenti e assetti organizzativi per la condivisione della conoscenza e in generale per un miglioramento della comunicazione interna (Intranet di Ateneo, piattaforme di *Knowledge Management* distribuite)

- Funzioni che rendano più fluidi i processi di cambiamento costantemente in atto in Ateneo. Esempi:
 - o Miglioramento della funzione di organizzazione interna (ad es., linee guida per organizzazione degli uffici e delle strutture)
 - o Sviluppo di figure di gestione integrata della logistica, coerente con gli obiettivi strategici assegnati all'Ateneo
 - o Passaggio da una visione di contabilità a una funzione di finanza (analisi costante del rapporto tra finanziamenti erogati alle strutture e risultati ottenuti).
 - o Valutazione del ritorno sugli investimenti per le attività di gestione delle risorse umane (renderebbe ad es. visibile l'impatto delle modalità di gestione r.u. sul contenzioso, e della presenza/assenza di professionalità o di coinvolgimento sull'immagine esterna e interna dell'Ateneo)
 - o Reclutamento e selezione (proseguimento della de-burocratizzazione)
 - o Modalità di assegnazione delle nuove risorse alle strutture (mediante allineamento tra le competenze richieste dalla posizione e le competenze possedute dalle singole persone.
 - o Potenziamento delle strutture non attraverso l'aggiunta di più risorse, ma di risorse specializzate (collegamento con attività di miglioramento/riorganizzazione dei "cantieri").
 - o Sistemi retributivi e sviluppo di carriera (incrementare gli effetti positivi che derivano dall'assicurare insieme equità procedurale e riconoscimento del merito)

L'intera programmazione deve fare i conti con la sostenibilità degli obiettivi e degli investimenti. Questo è tuttavia particolarmente vero per le politiche del personale, la cui spesa ad esempio ha caratteristiche molto particolari, come il fatto che essa aumenta nel tempo anche in presenza di una stabilità e persino di contenute riduzioni nel numero di dipendenti dell'Ateneo. Tutta la successiva attività programmatica deve essere concepita tenendo conto dell'impossibilità di procedere per il futuro a soddisfare le esigenze delle diverse strutture soltanto mediante aumento del numero di persone assegnate, perché questa soluzione è chiaramente al di fuori delle compatibilità finanziarie. Di qui, come si è detto, la necessità di procedere nel triennio a rafforzare le capacità di monitoraggio e di coordinamento dei processi organizzativi.