

AVEPRO

D. LINEE GUIDA
PER
LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA
2019



INDICE

Sezione A: Introduzione

Sezione B: Quadro generale per la pianificazione strategica istituzionale e rapporto con i processi di AVEPRO

Sezione C: → Struttura e contenuti del Piano Strategico / PS (il “*COSA*”)

1. Contesto e ambito istituzionale
2. *Vision, mission* e posizionamento istituzionale

→ Il settore accademico (il “*COME*”)

3. *Education*, apprendimento e insegnamento
4. Ricerca e *scholarship*
5. Le attività della terza missione
6. Internazionalizzazione

→ Il settore non accademico: risorse e attività di supporto

7. Personale / Risorse Umane
8. Risorse economiche
9. Supporto e servizi per gli studenti
10. Promozione e sviluppo
11. Strutture

→ Governance, gestione e organizzazione

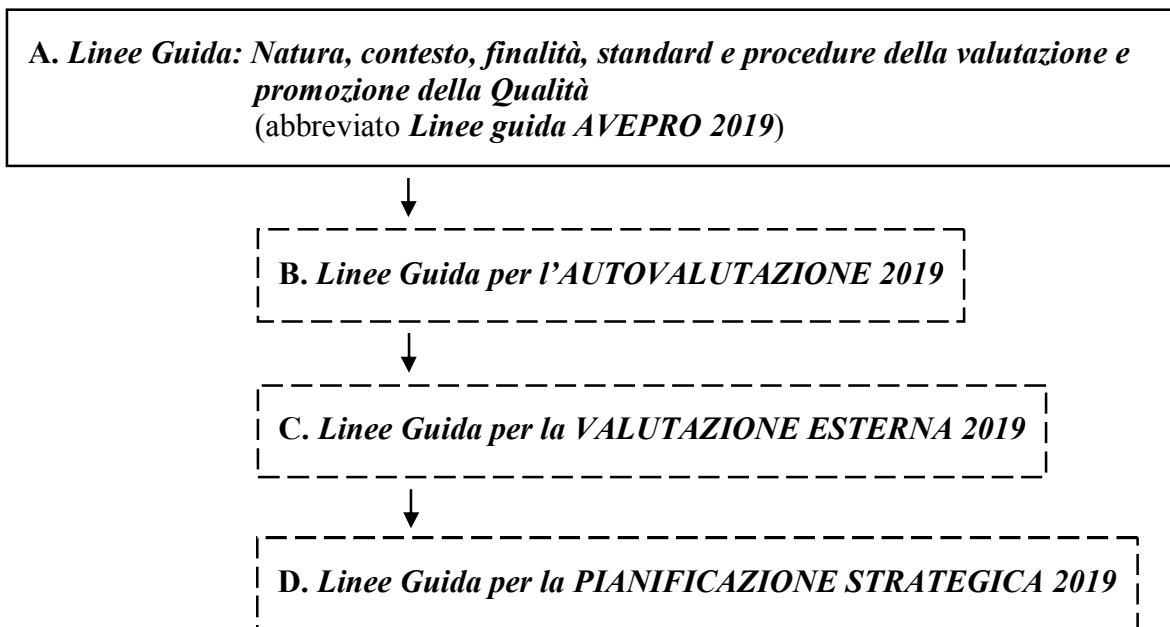
Sezione D: I processi della pianificazione strategica (il “*QUANDO*” e il “*COME*”)

1. Pianificazione e successione dei tempi
2. Preparazione del piano strategico
3. Realizzazione del piano strategico
4. Monitoraggio, revisione e valutazione
5. Piani operativi interni e relative versioni pubbliche
6. Ipotesi di indice per la definizione del piano strategico

Allegati: 1. *Education*, apprendimento e insegnamento
2. Attività di supporto

► SEZIONE A: INTRODUZIONE

Queste **linee guida per la PIANIFICAZIONE STRATEGICA** sono parte di un gruppo di linee guida proposte dall’Agenzia e vanno lette come **integrazione e approfondimento delle *Linee Guida AVEPRO***¹:



1. L'introduzione si propone di mostrare come la pianificazione strategica sia emersa nelle università come una evidente necessità e di delinearne una definizione vera e propria, prima ancora di considerarne gli aspetti tecnici.
2. Perché le Istituzioni ecclesiastiche di istruzione superiore dovrebbero dotarsi di un piano strategico?
A partire dagli inizi degli anni '80 si sono susseguiti una serie di fattori che hanno stimolato, nelle Università di tutto il mondo, l'interesse e l'adozione di approcci favorevoli alla pianificazione strategica. Questi fattori variano, ovviamente, in relazione ad ogni Istituzione e assetto nazionale – che a sua volta influenza sia la natura che la struttura e gli elementi del processo. È possibile evidenziare che molte università siano state per lungo tempo senza realizzare sistematicamente Piani Strategici pur avendo certamente avuto un forte senso della direzione generale sulla loro natura nonché sul posizionamento nel sistema accademico. Tuttavia, per la maggior parte delle Istituzioni di Istruzione superiore, è oggi fortemente consigliata l'adozione di una qualche forma di pianificazione strategica.
3. Pertanto, emergono numerose ragioni per le quali è avvertita con forza l'importanza e l'esigenza, per le Istituzioni ecclesiastiche di istruzione superiore, di sviluppare un proprio piano strategico.
 - 3.1. Le **ragioni interne** alle Istituzioni di istruzione superiore
 - Le Istituzioni ecclesiastiche di istruzione superiore presentano ottime tradizioni e testimonianze di servizio alla Chiesa e alla società. Tuttavia, vi è il pericolo che divengano

¹ AVEPRO, *Linee Guida: Natura, contesto, finalità, standard e procedure della valutazione e promozione della Qualità*, 2019.



realtà statiche, chiuse e lente nel rispondere alle sfide provenienti dall'esterno, ed incapaci di considerare nuove priorità.

- Le difficoltà economiche sono diffuse e hanno bisogno di una risposta strategica coerente.
- Le Istituzioni di istruzione superiore sono spesso fortemente dipendenti dalle tradizionali fonti di sostegno, mentre sarebbe più opportuno sviluppare una cultura di autodeterminazione che, in collaborazione con altri soggetti, garantisca con maggiore probabilità la sostenibilità a lungo termine delle Istituzioni stesse.
- I processi decisionali possono risultare lenti e poco trasparenti, e le decisioni prese non sempre vengono attuate, né vengono necessariamente rimossi gli ostacoli alla loro realizzazione.
- Le esigenze e le aspettative di Ordini religiosi, Cancellieri e Congregazione per l'Educazione Cattolica sono in aumento.
- La cultura di tali Istituzioni di istruzione superiore può essere spesso caratterizzata da attività didattiche con esiti disomogenei, dall'assenza di una mentalità condivisa e da un limitato pensare "comune".

3.2. Le *ragioni esterne*

- AVEPRO ha il compito di diffondere la cultura ed i processi di assicurazione della qualità (*Quality Assurance – QA*) tra le Istituzioni ecclesiastiche di istruzione superiore di sua pertinenza. Tale compito viene notevolmente facilitato se il Rapporto di autovalutazione (RAV) valuta le Istituzioni di istruzione superiore rispetto alle priorità e agli obiettivi espliciti nell'ambito dell'*education*, della ricerca e delle altre attività. La qualità istituzionale risulta meglio colta se correlata allo sviluppo e al progresso delle Istituzioni di istruzione superiore, soprattutto in risposta alle esigenze e alle opinioni delle parti interessate.
- In un contesto in rapida evoluzione, ogni Istituzione di istruzione superiore avrebbe bisogno di prendere in considerazione la rilevanza e l'adeguatezza della sua missione e del profilo accademico alla luce delle mutevoli spinte e delle aspettative della Chiesa e delle altre parti interessate.
- I benefattori delle Istituzioni ecclesiastiche di istruzione superiore stanno focalizzando la loro attenzione sempre di più sul finanziamento di quelle Istituzioni che presentano finalità e priorità ben articolate.
- L'ambito dell'istruzione superiore internazionale è sempre più competitivo in termini di studenti, facoltà, ricerca e fondi; questo vale anche per le "nostre" Istituzioni ecclesiastiche.

4. Prima di addentrarci in ulteriori dettagli, cerchiamo di chiarire brevemente alcune **definizioni fondamentali per comprendere cosa sia un piano strategico**. La modalità più semplice per farlo è quella di porsi tre domande (Davies 2008).

- Cosa si sta facendo ora e quanto lo si sta facendo bene? Questo comporta la necessità di un'analisi di un controllo e di un riesame al fine di stabilire chiaramente la natura dell'indirizzo istituzionale, delle sue attività e della sua efficacia (A).
- Cosa si vuole diventare in futuro; che tipo di Istituzione, facendo cosa e per chi? Questo comporta necessariamente chiarezza rispetto alle aspettative ed alle sfide interne: *mission, vision*, valori e priorità. (B).
- Come passare da (A) a (B)? Questo implica la necessità di formulare piani di azione e di sviluppo nonché la distribuzione di responsabilità.



5. Un'altra definizione potrebbe essere:

“Pianificare è l'esercizio collettivo e continuo che consiste nel fare previsioni nell'ambito di un processo integrato di decisioni informate sui dati che mirano ad influenzare il futuro” (Lockwood 1984).

Vi sono numerose parole che vanno per la maggiore a cui prestare attenzione e che verranno riprese ed ampliate nel corso della trattazione di queste linee guida, e precisamente:

- **“collettivo”**: si riferisce alla partecipazione, all'impegno e alla responsabilità.
- **“continuo”**: si riferisce ad un ciclo permanente di pianificazione delle attività nel corso degli anni.
- **“previsioni”**: implica le previsioni, nel contesto dell'istruzione superiore della Santa Sede, di scenari finanziari, politici, occupazionali, intellettuali e sociali.
- **“integrato”**: fa riferimento al rapporto verticale intercorrente tra gli scopi dell'Istituzione e quelli delle sue parti, e all'armonia orizzontale e al mutuo supporto delle varie aree funzionali a sostegno degli scopi delle Istituzioni di istruzione superiore (finanziamenti, risorse umane, processi istituzionali, informatizzazione, ecc.).
- **“informate”**: implica che la progettazione dei Piani sia supportata da accurati dati interni sul rendimento dell'Istituzione e da dati relativi a fattori esterni.
- **“influenzare il futuro”**: il processo di pianificazione strategica non è molto utile se non cerca, in modo consapevole e sistematico, di migliorare ciò che riguarda le Istituzioni di istruzione superiore e i loro rapporti con le parti interessate, conseguentemente la sua attuazione è di primaria importanza.

Questi fattori sono presenti in diversa misura nella maggior parte delle Istituzioni ecclesiastiche di istruzione superiore ed è verosimile che la pianificazione strategica legata alla QA sia molto utile per garantire la sostenibilità delle Istituzioni stesse, consentendo loro di crescere, svilupparsi e superare le proprie carenze ed i propri limiti.

Queste linee guida sono da utilizzare in combinazione con i processi per la valutazione della qualità già previsti da AVEPRO. Va de sé che **le Istituzioni differiscono enormemente per tradizione, portata, dimensione e conformazione, quindi non è certamente richiesto che tutte le Istituzioni debbano – o possano – fare tutto ciò che è qui indicato.**

Le Istituzioni **dovrebbero invece scegliere ciò che è rilevante per loro, analizzarlo a fondo, e preparare un piano strategico che sia appropriato, ovvero che sia in linea con la loro vision e la loro mission .**

Il piano strategico così progettato dovrebbe essere **utile a garantire la sostenibilità a lungo termine dell'Istituzione stessa.**

➤ **SEZIONE B: QUADRO GENERALE PER LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA ISTITUZIONALE E RAPPORTO CON I PROCESSI DI AVEPRO**

1. Il ciclo del Piano Strategico / PS

È importante considerare la pianificazione strategica istituzionale come un processo ciclico, come indicato nella figura 1. Si raccomanda che il ciclo sia di circa **cinque anni** e che includa gli obiettivi di pianificazione strategica e le attività per portarle a termine gradualmente nel corso dei cinque anni (cfr. sezione D e allegato 2).

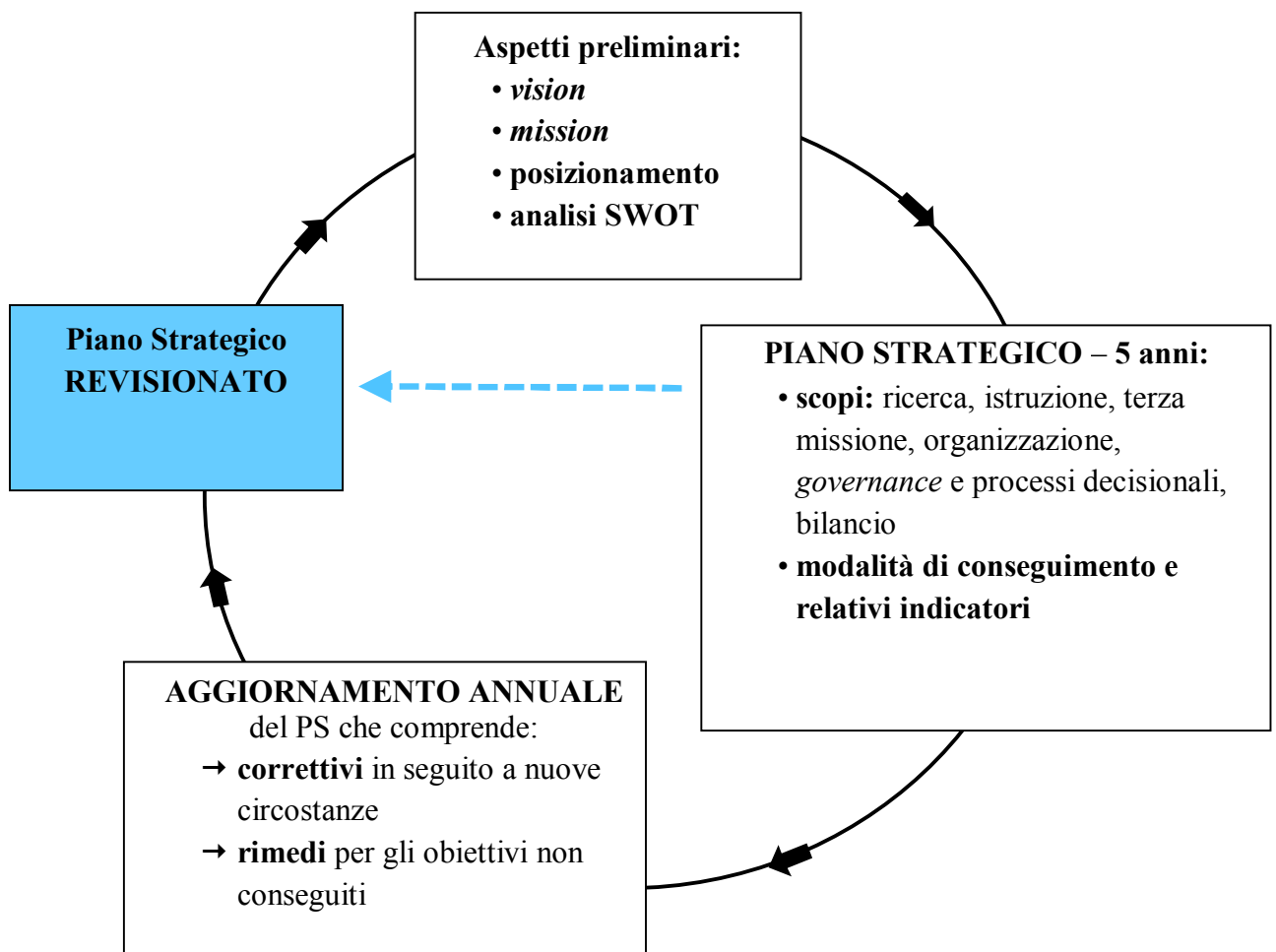


Figura 1: Il ciclo del piano strategico

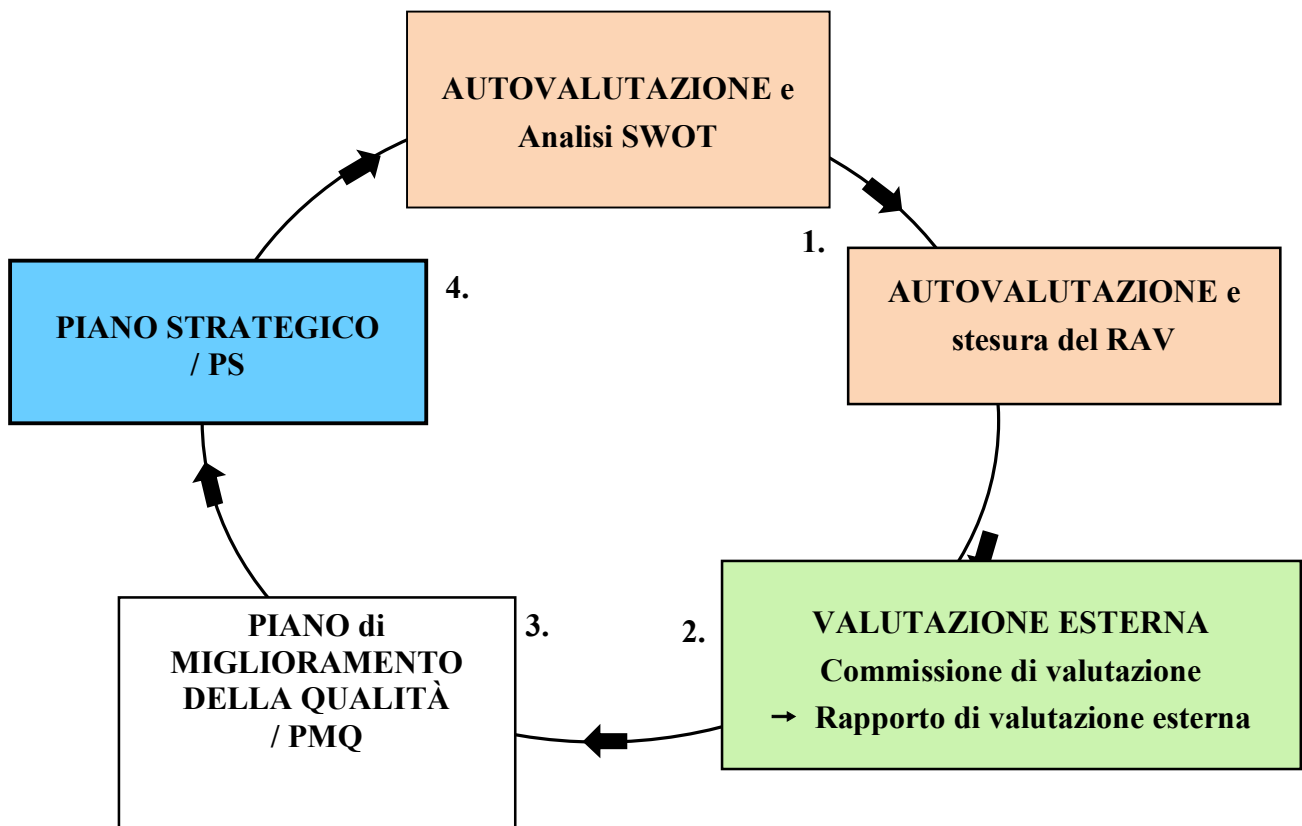


Figura 2: Il ciclo qualità di AVEPRO

2. Il rapporto tra il Piano Strategico e i processi di AVEPRO

2.1. Il modello di valutazione utilizzato da AVEPRO presenta le seguenti caratteristiche:

- è ciclico
- è fondato sulla relazione che intercorre tra l'auto-valutazione e la valutazione esterna
- è composto sia da dati (cfr. allegati) che da valutazioni qualitative delle comunità accademiche (analisi SWOT).

Queste caratteristiche sono assicurate dalla centralità di un compito che ciascuna Istituzione è chiamata a svolgere: l'analisi SWOT (ovvero la riflessione sui punti di forza e di debolezza, i rischi e le opportunità). Essa risulta essere un elemento chiave sia nella preparazione di un RAV che nella formulazione di un piano strategico.

2.2. **L'analisi SWOT collega quindi l'autovalutazione e la pianificazione strategica.** Le Istituzioni non dovranno realizzare due analisi distinte in un breve lasso di tempo, ma dovranno piuttosto (più appropriatamente e realisticamente, soprattutto per coloro che hanno già completato il primo ciclo di valutazione) aggiornare il materiale che hanno preparato durante la fase di autovalutazione, integrando le questioni strategiche con le raccomandazioni ricevute nel Rapporto di valutazione esterna e che sono state, successivamente, "accolte" tramite la formulazione del Piano di Miglioramento della Qualità (PMQ)



- 2.3. Quindi, le Istituzioni che hanno già completato il primo ciclo di valutazione in conformità con le linee guida di AVEPRO 2019 possiedono già praticamente tutti gli elementi necessari per la preparazione del loro piano strategico. Hanno semplicemente bisogno di aggiornare una parte dei dati e motivare la comunità accademica alla formulazione del piano strategico.
- 2.4. La Figura 2 riassume gli elementi che compongono il ciclo di valutazione e conferma il **collegamento tra la pianificazione strategica e la valutazione**. Questa connessione è ancora più esplicita specialmente per le Istituzioni coinvolte nel secondo ciclo (e i cicli successivi) di valutazione. La nuova analisi SWOT in vista del successivo RAV terrà conto dei risultati ottenuti con l'attuazione del piano strategico, sottolineando anche gli obiettivi non raggiunti, e rendendo possibile la costruzione di una procedura coerente e stabile per l'intera Istituzione, compresa la sua *governance*. Inoltre, una volta prodotto, il piano strategico subirà una **revisione annuale, compresa la valutazione di qualsiasi rimedio da adottare per raggiungere gli obiettivi stabiliti**. Quanto viene appreso dalle valutazioni di AVEPRO è quindi collegato direttamente al piano strategico.
- 2.5. La pianificazione strategica e la valutazione non devono essere concepite come mera "burocrazia", ma come un'opportunità per la comunità accademica di creare "una vita universitaria aperta a maggiore partecipazione, desiderio da cui sono animati quanti in qualsiasi modo ne fanno parte" (cit. *Veritatis Gaudium*, Proemio). La partecipazione e l'organizzazione della pianificazione strategica è trattata nella sezione D.

Si sottolinea che la pianificazione strategica è un esercizio serio e concreto, non è un esercizio virtuale o "sulla carta". Esso **dovrebbe avere un impatto e delle conseguenze, sia che si raggiungano degli obiettivi, contribuendo alla sostenibilità istituzionale, sia nel caso opposto**. In quest'ultimo caso, una revisione costruttiva è necessaria per spiegare perché non si siano raggiunti determinati obiettivi, e di quali lezioni fare tesoro per evitare le stesse problematiche in futuro.

Inserire questo processo negli adempimenti ordinari dell'Istituzione (piuttosto che come una fastidiosa, oltre che pleonastica incombenza) è quindi tassativo (cfr. sezione D).



► SEZIONE C: STRUTTURA E CONTENUTI DEL PIANO STRATEGICO → II “COSA”

1. Contesto e ambito istituzionale

1.1. Questa sezione riguarda in modo particolare la dimensione delle “opportunità” e dei “rischi” previsti dall’analisi SWOT, nella quale un esame critico dei fattori esterni dovrebbe far emergere una serie di propositi e priorità, sviluppati in questa sezione.

1.2. L’analisi dovrebbe riguardare una serie di fattori quali ad esempio:

- le sfide e le condizioni derivanti dal “sistema” di istruzione superiore della Santa Sede, la rete di relazioni con l’Ordine religioso dell’Istituzione o la sua Diocesi;
- i rapporti con lo Stato relativamente a questioni politiche ed economiche nell’ambito educativo;
- la cornice sociale ed economica, e le relazioni con gli attori locali;
- l’ambito dell’istruzione superiore – le tendenze dell’istruzione, la cooperazione e la concorrenza con altri istituti di istruzione superiore – il cosiddetto *mercato* dell’istruzione superiore;
- la globalizzazione e le sue conseguenze per le Istituzioni di istruzione superiore.

L’Istituzione è invitata a **selezionare ed analizzare quegli elementi che per essa sono di particolare rilevanza**, e a **prestare attenzione al grado della sua apertura verso l’esterno ed ai relativi meccanismi**.

Tutti questi punti dovrebbero essere **considerati come correlati ad altre sezioni del piano strategico per assicurare la completezza della risposta istituzionale**.

2. *Vision, mission* e posizionamento istituzionale

Queste parole sono spesso usate come sinonimi, ma l’Istituzione dovrebbe affermare coerentemente che tipo di Istituzione ritiene di voler essere e dove vuole arrivare nel corso del periodo di programmazione. Questa sezione del piano strategico normalmente include, ad esempio, un riferimento a:

- il fondamento filosofico e teologico dell’Istituzione – i principi generali
- a chi offre un servizio – sia nell’ambito ecclesiastico che sociale
- il profilo accademico, ad esempio:
 - l’insegnamento, la ricerca, la presenza all’interno della società
 - l’equilibrio tra l’insegnamento del primo e del secondo ciclo e i programmi di ricerca e insegnamento post-laurea (i dottorati e i corsi di perfezionamento)
 - l’ambito disciplinare principale
 - i settori occupazionali dei laureati
 - l’analisi delle dimensioni dell’Istituzione e del suo ruolo, le aree di pianificazione per la sua crescita o per il suo ridimensionamento
- attenzione all’ambito locale, nazionale ed internazionale, ed equilibrio (in termini di interesse e attività) tra queste due dimensioni



- l'orientamento accademico o di servizio o entrambi
- il posizionamento rispetto alle altre Istituzioni di istruzione superiore, come ad esempio se c'è collaborazione o competizione in relazione a
 - visione e propensione interna
 - fattori esterni, come concorrenza e opportunità.

Siete invitati ad **affrontare e sviluppare quegli aspetti che sono rilevanti per la vostra Istituzione e ad aggiungere tutti quelli specifici nel vostro caso.**

→ II SETTORE ACCADEMICO

→ II “COME”

3. *Education, apprendimento e insegnamento*

3.1 Questo, naturalmente, è il nucleo centrale del lavoro dell'Istituzione, e lo scopo di questa sezione è quello di **indicare le priorità strategiche derivanti dall'analisi SWOT e la coerenza con la vision e la mission.**

3.2 Fra le priorità, se ne possono considerare almeno alcune delle seguenti:

- il profilo complessivo del programma del baccalaureato, della licenza e del dottorato – nuovi corsi programmati nel periodo di riferimento; modifica dei corsi esistenti; multidisciplinarietà
- competenze correlate alla laurea – accademiche, personali, professionali, più in generale i risultati dell'apprendimento
- gli sviluppi pedagogici – l'uso della formazione on-line, ecc.
- sviluppo/mantenimento/implementazione di sistemi di formazione on-line
- attrazione di nuovi studenti – laici e chierici
- le interazioni tra le parti interessate
- l'efficienza dei processi di apprendimento – acquisizione, capacità di trasmissione, ecc.
- il sostegno agli studenti
- il miglioramento della qualità / la soddisfazione degli studenti
- la partecipazione attiva degli studenti nel processo di apprendimento, nella revisione dei programmi e dei piani di studio.

3.3 Gli indicatori presumibilmente più utili per valutare le prestazioni dovrebbero includere per un periodo di almeno cinque anni circa:

- le valutazioni della qualità
- le statistiche su abbandoni, carriere e tempi di laurea degli studenti
- il rapporto docenti/studenti
- il rapporto fra domande di ammissione degli studenti e loro accettazione
- l'accuratezza delle informazioni sui corsi.

L'Allegato 1 sviluppa gli argomenti trattati in questa sezione per le Istituzioni di istruzione superiore che desiderino fare maggiori approfondimenti.



4. Ricerca e *scholarship*

4.1 La distinzione qui proposta è tra la ricerca, che è un'indagine originale con conseguente diffusione pubblica attraverso vari strumenti, e la *scholarship*, ovvero un lavoro, non necessariamente oggetto di pubblicazione, che consenta al personale docente di essere aggiornato su tutti gli aspetti del proprio ambito disciplinare.

► **Le Istituzioni si differenziano per l'impegno, l'intensità e l'ampiezza della ricerca.**

Siete pertanto invitati a **selezionare alcuni fra gli elementi di seguito indicati secondo la vostra *mission*, gli ambiti e le priorità strategiche a lungo termine.**

4.2. Quanto segue elenca alcuni ambiti in cui di norma si può articolare la strategia della ricerca:

- il ruolo della ricerca nell'Istituzione
- le tematiche di ricerca poste in essere, o che si intende perseguire
- i mezzi per valorizzare i prodotti della ricerca – pubblicazioni, tesi di dottorato, ricerca commissionata dalle parti interessate o in genere dalla società civile
- l'andamento numerico dei prodotti di ricerca originale del personale docente
- il reclutamento e la formazione del personale
- i programmi di dottorato: sostenibilità, risultati dell'apprendimento, docenti dedicati
- le *partnership* per la ricerca con altre Istituzioni
- le responsabilità organizzative.

4.3 Quanto segue riguarda gli ambiti rilevanti dell'attività docente:

- l'impegno nella ricerca, la promozione e lo sviluppo di dottorati; la frequenza dei corsi da parte degli studenti; la partecipazione ad attività di *partnership* internazionali
- l'impegno e l'aggiornamento pedagogico
- le pubblicazioni su queste tematiche.

4.4 Gli indicatori suscettibili di essere utilizzati per valutare il raggiungimento degli obiettivi in un periodo di cinque anni sono i seguenti:

- numero di docenti attivi, poco attivi, non attivi nella ricerca
- le pubblicazioni in riviste con *peer review* e in libri con comitato editoriale
- le pubblicazioni su altri "media" relativi alle professioni presenti nell'Istituzione
- l'acquisizione di finanziamenti esterni per la ricerca
- l'impegno nella formazione alla ricerca
- il sostegno istituzionale alla ricerca.

Siete invitati ad **affrontare e sviluppare quegli aspetti che sono rilevanti per la vostra Istituzione e ad aggiungere tutti quelli specifici nel vostro caso.**



5. Le attività della terza missione

- 5.1 Questo punto viene descritto convenzionalmente in termini di impegno, contatti e partecipazione in attività che coinvolgono comunità esterne all'Istituzione accademica al fine di diffondere agli utenti esterni conoscenze elaborate nell'Istituzione anche in modo non tradizionale.
- 5.2 Quanto segue costituisce l'elenco degli elementi strategici in questo campo:
- la mappa di attori esterni all'Istituzione e potenziale utilizzo di loro competenze
 - il profilo di argomenti e punti di forza tematici che l'Istituzione è pronta a diffondere e le tipologie di collaborazione che è pronta ad avviare, tra cui quelle con la Chiesa, le ONG, le imprese ecc.
 - i motivi per intraprendere questo tipo di impegno – partecipazione alla comunità sociale, ulteriori finanziamenti, senso del dovere sociale
 - le politiche in materia di apprendimento permanente e lo sviluppo professionale continuo – appropriate pedagogie rilevanti per l'apprendimento individuale e di gruppo
 - la formazione dell'opinione pubblica nella società civile (questioni di attualità)
 - lo sviluppo culturale
 - lo scambio di conoscenze e i progetti di consulenza
 - incentivare l'Istituzione ad impegnarsi per la terza missione, cioè con la preparazione del personale, le connessioni di ricerca, la flessibilità dei processi.
- 5.3 I possibili indicatori delle prestazioni nell'arco di un periodo di cinque anni, potrebbero essere ad esempio:
- le esigenze di ricerca ed *education* compresi nuovi corsi di studio
 - gli accordi tra le scuole di dottorato e le parti interessate
 - le entrate supplementari per le attività della terza missione
 - le *partnership* in corso
 - l'impatto sugli argomenti di discussione pubblica.

Siete invitati a **selezionare, da quanto sopraindicato, quegli aspetti che hanno un impatto nel vostro contesto**; si comprende, infatti, che le Istituzioni si trovano a vivere in diversi contesti, e che le SWOT possono identificare bisogni e ambiti diversi.

6. L'internazionalizzazione

- 6.1 È chiaro che molte Istituzioni (specialmente le singole Facoltà) sono state fondate essenzialmente per rispondere alle esigenze locali e regionali. Altre, fin dall'inizio, hanno abbracciato una forte prospettiva internazionale e missionaria. Tuttavia, tutte le Istituzioni ecclesiastiche di istruzione superiore, in misura maggiore o minore, sono soggette alle dinamiche della globalizzazione e, naturalmente, la Chiesa ha sempre avuto una natura universale. Quanto segue indica le varie dimensioni dell'internazionalizzazione e le Istituzioni sono invitate ad includere nei loro piani strategici quelle prospettive che ritengano essere importanti nelle loro situazioni specifiche.
- 6.2 Possibili parti di una strategia per l'internazionalizzazione potrebbero essere:



- la definizione del posizionamento internazionale dell'Istituzione, ad esempio
 - perché l'internazionalizzazione è importante
 - quali sono i vantaggi e i risultati attesi
- le politiche per l'ammissione di studenti internazionali nelle Istituzioni di istruzione superiore
 - fonti di reclutamento
 - a tempo pieno / su base semestrale
 - lingua di insegnamento
 - l'internazionalizzazione del curriculum
 - sostegno agli studenti
 - importanza del *campus*
- le politiche per l'invio all'estero di studenti delle Istituzioni di istruzione superiore
 - destinazione – criteri di selezione
 - tipo di esperienza di apprendimento e di lavoro
 - la trasferibilità dei crediti
 - la preparazione
- le politiche relative agli studenti all'estero
 - apprendimento *on-line*
 - importanza dei collegi delle Istituzioni partner
- mobilità del personale accademico ed amministrativo
 - reclutamento nazionale ed internazionale
 - scambio nazionale ed internazionale
- partenariati internazionali di ricerca e relativi progetti di sensibilizzazione
- la politica di partenariato in generale
 - motivazioni
 - livello
 - scopo
 - criteri di selezione
- finanziamento di attività internazionali.

6.3 Gli indicatori in questo campo possono ragionevolmente comprendere i dati nel corso di un periodo di cinque anni relativi a

- i flussi di studenti in uscita e le destinazioni
- i flussi studenti in entrata e le loro provenienze
- i flussi e le destinazioni del personale in uscita
- i flussi del personale in entrata e le loro provenienze
- l'assunzione del personale a livello internazionale per istituire posizioni
- i flussi finanziari.

Siete invitati ad affrontare e sviluppare quegli aspetti che sono rilevanti per la vostra Istituzione e ad aggiungere tutti quelli specifici nel vostro caso.



→ L'ambito NON-ACCADEMICO: le risorse e le relative attività di supporto

Anche se è evidente che gli obiettivi principali delle Istituzioni di istruzione superiore sono coerenti con il loro apostolato intellettuale realizzato attraverso, la ricerca e la divulgazione, varie attività e politiche in ambiti non accademici possono facilitare o inibire la realizzazione di detti scopi; e questo normalmente emerge in modo molto evidente nei processi di valutazione effettuati da AVEPRO. Anche questi altri ambiti potrebbero avere bisogno di obiettivi specifici e attività prioritarie per sostenere l'apostolato intellettuale.

- ▶ **Gli estensori dei piani strategici sono pertanto invitati ad analizzare ciò che segue ai punti 7-11 e ad individuare le priorità e le azioni più appropriate in base alle proprie esigenze.**

È evidente come Istituzioni più grandi e complesse abbiano interessi diversi rispetto alle Istituzioni composte soltanto da una o due Facoltà.

7. Personale / Staff

Profilo secondo:

- età
- religioso o laico
- membro o meno di una comunità religiosa
- personale accademico: cambiamenti nella politica di selezione
- aspettative dell'Istituzione rispetto al ruolo dell'accademico – insegnamento, ricerca, presenza, sostegno agli studenti, etc., - compresi eventualmente anche contratti flessibili
- reclutamento
- modelli di carico di lavoro del personale
- valutazione delle prestazioni e della qualità del personale
- comunicazione
- sviluppo e avvicendamento della *leadership*
- personale non accademico: quali politiche per assunzioni e sviluppo delle carriere.

8. Ambito economico

- analisi della situazione economica
- strategia economica complessiva
- strategie specifiche per garantire all'Istituzione la sostenibilità economica nel lungo periodo, inclusa la diversificazione delle entrate
- strategie specifiche per il raggiungimento dell'efficienza/efficacia di costo
- pratiche di gestione economica
- raccolta fondi.

9. Servizi e supporto agli Studenti

- analisi dei fattori che influenzano lo sviluppo e la domanda di specifici servizi
- funzionamento dei servizi per gli studenti



- efficacia dei metodi per valutare il grado di soddisfazione degli studenti
- coinvolgimento degli studenti nella *governance* istituzionale.

10. Promozione e Sviluppo

- identità, visione e immagine dell'Istituzione
- destinatari principali
- priorità di *marketing* e pubbliche relazioni
- aspetti organizzativi
- incontri degli ex studenti

11. Strutture

- resoconto degli alloggi esistenti e loro capienza
- politica degli alloggi per gli studenti
- strategie di *leasing*
- *catering*
- rispetto ambientale
- investimenti e politica degli affitti.

L'Allegato 2 (Attività di supporto) indica con maggior dettaglio i punti sopra indicati.

→ **GOVERNANCE, GESTIONE e ORGANIZZAZIONE**

Anche se molto in materia di organizzazione e *governance* può essere determinato da statuti, ordinamenti e regolamenti dell'Istituzione, talvolta può avvenire che le strutture possano avere difficoltà nel far fronte alla serie di sfide esterne ed interne identificate nelle analisi SWOT (accademiche ed economiche), e anche nei punti C1 (Contesto dell'Istituzione e ambiente) e C2 (*Vision, mission* e orientamento istituzionale) di queste Linee Guida. In questo caso, potrebbero essere necessari cambiamenti organizzativi.

- ▶ Anche in questo caso, **siete invitati a selezionare quegli elementi che sono rilevanti per la vostra situazione e a formulare un piano di rinnovamento organizzativo a seconda dei casi.**

1. Gli aspetti tradizionali dell'organizzazione da considerare sarebbero i seguenti:

- il Consiglio d'amministrazione (se ce n'è uno)
- il rapporto tra Istituzione, Gran Cancelliere e Ordine religioso / Diocesi
- la natura, la composizione e il profilo del Rettorato ed i metodi di affidamento dei ruoli
- Senato Accademico ed eventuali suoi comitati/commissioni
- la struttura accademica – Facoltà, Istituti, Dipartimenti, Centri, ecc.
- l'Amministrazione e le varie unità professionali
- unità rivolte a funzioni specifiche come l'apprendimento permanente o le consulenze.



2. Alcuni fattori/principi da applicare a quanto sopra includerebbero inoltre:

- le modalità cui vengono prese le decisioni
- la trasparenza e la velocità dei processi decisionali
- un processo di semplificazione amministrativa
- una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità
- un efficace coordinamento e un “pensare comune”
- l’esistenza di una effettiva capacità accademica ed il supporto per perseguire priorità strategiche concordate (per esempio, strategie per la qualità)
- una cultura sensibile ai fattori esterni
- una complessiva sostenibilità economica
- possibilità di collaborazioni inter-istituzionali per realizzare economie di scala nei settori dei servizi accademici e di supporto
- la partecipazione degli studenti alla *governance* istituzionale ed alle politiche su vari livelli.

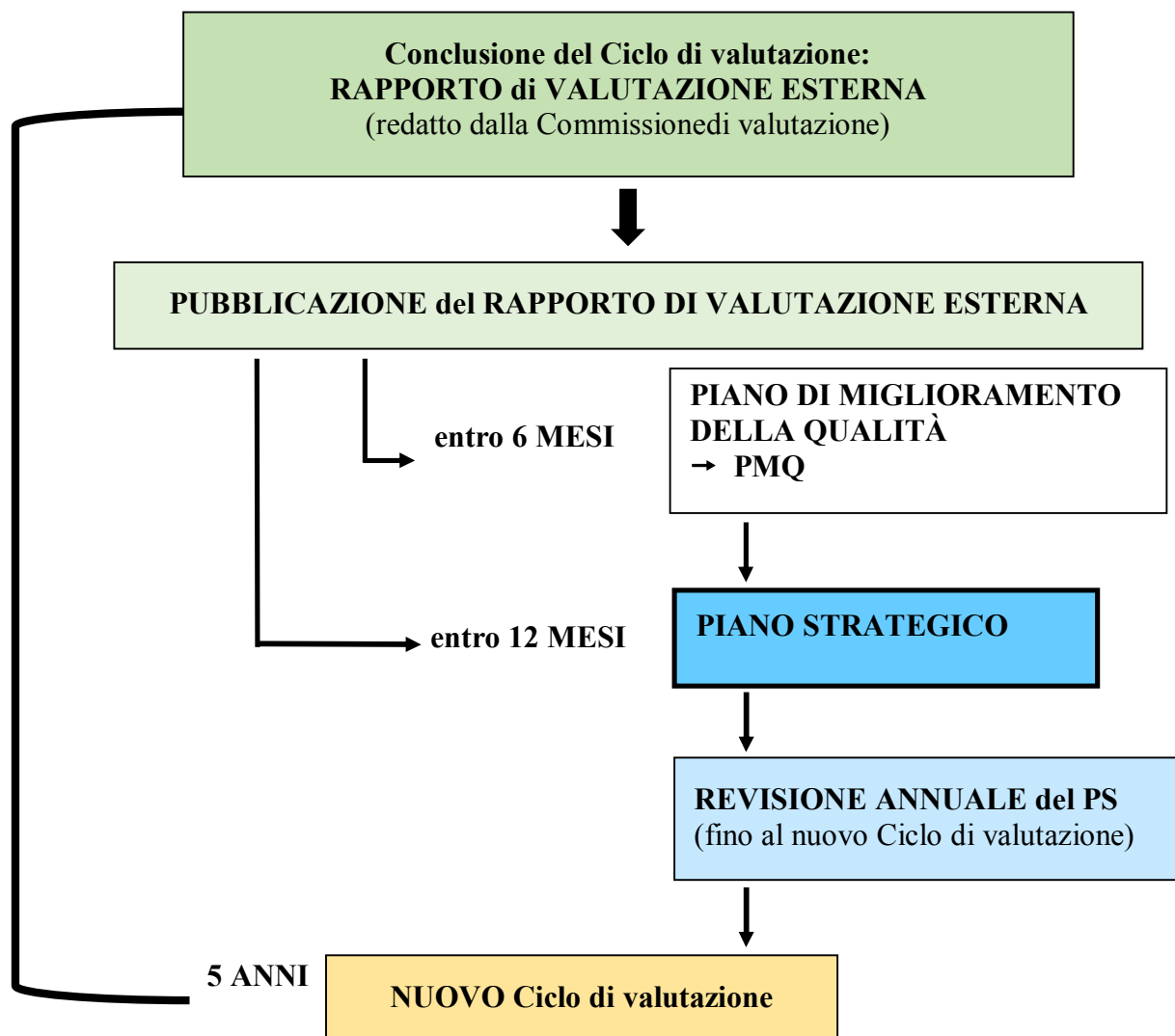
➤ **SEZIONE D: I PROCESSI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA**
→ il “QUANDO” e il “COME”

1. Pianificazione e successione dei tempi

1.1 Il processo di pianificazione strategica dovrebbe **avere luogo di norma ogni 5 anni ed essere collegato al processo di valutazione.**

Nel caso di una Istituzione che abbia già effettuato il primo ciclo di valutazione, la Commissione per la Qualità dell’Istituzione dovrebbe preparare un piano di miglioramento della qualità (PMQ) **entro 6 mesi dalla pubblicazione del Rapporto** di valutazione esterna, ed il **piano strategico entro 1 anno** da tale pubblicazione. Pertanto, dovrebbe passare un massimo di 12 mesi tra la valutazione esterna e la “pubblicazione” del piano strategico.

1.2. Una volta che il piano strategico è pronto, dovrebbe essere presentato alla comunità accademica, ratificato e pubblicato (ad esempio, on-line, sul sito istituzionale) e rivisto su base annuale, ridefinendo gli obiettivi, le finalità e le responsabilità (ove necessario e opportuno) e valutando i risultati raggiunti o quelli non raggiunti.



2. Preparazione del Piano Strategico

- 2.1 Affinché il piano strategico rappresenti un'esperienza positiva, deve essere concepito come un impegno comune: tutti i membri della comunità accademica devono essere coinvolti nella sua realizzazione. Questo include gli *stakeholders* più distanti per far sì che abbiano la stessa importanza sia il *centro* e che la *periferia*.
- 2.2 Tale coinvolgimento dovrebbe iniziare con tutti i responsabili della gestione delle strutture accademiche, che sono i primi interpreti e garanti delle politiche e delle strategie. Questo approccio *top-down* rappresenta la metà del lavoro: infatti, il processo deve essere supportato da una dinamica *bottom-up* che consenta a tutti – in particolare gli studenti – di contribuire fornendo punti di vista e proposte in relazione a ciò che è stato previsto dal *management* dell'Istituzione. Questo può essere fatto attraverso gruppi di lavoro tematici su sezioni specifiche, lavorando per chiarire e precisare i termini di riferimento e le tempistiche con il supporto della Commissione per la Qualità.

L'ampio coinvolgimento richiede anche un forte senso di identità, da promuovere non solo attraverso la condivisione di obiettivi comuni, ma anche e soprattutto concentrandosi sugli individui e le loro più grandi aspirazioni, considerando i loro studi e la loro carriera professionale.

- 2.3 Il piano strategico deve essere ratificato dai competenti organi di *governance* istituzionale per favorirne credibilità e accettazione. Ciò comporta l'approvazione esplicita dei più alti livelli delle Istituzioni (Gran Cancelliere, Consiglio – se ce n'è uno – Rettore, Preside o/e Direttore di dipartimento), ed è auspicabile che abbiano dato un contributo significativo al contenuto del piano strategico. Tale contributo è essenziale per la sostenibilità di tutto il processo nel corso del tempo.
- 2.4 Il lavoro dettagliato sulla qualità dei dati e la preparazione, il controllo e la regolazione del piano strategico richiedono la creazione di un gruppo di lavoro specifico che dovrebbe includere rappresentanti di tutta la comunità accademica, tenendo conto delle competenze e dell'esperienza necessarie.

3. Realizzazione del Piano Strategico

La progettazione di un buon piano strategico non è sufficiente di per sé per un efficace processo di pianificazione strategica, dal momento che l'attuazione è fondamentale. Ciò può essere ottenuto

- scomponendo il piano strategico e assegnando degli obiettivi e delle attività suddivisi negli anni di valenza del piano e comunicandoli internamente (vedere 3.1)
- assegnando le relative responsabilità (vedere Figura 4)
- assicurando che il piano strategico e il piano finanziario siano strettamente collegati
- assicurando che il piano strategico venga effettivamente divulgato, monitorato, nonché continuamente rivisto.

3.1 MATRICE OPERATIVA del piano strategico





Capitolo	anno 1	anno 2	anno 3	anno 4
I 	X X	X	X	
II 	X X X	X X		X
III 	X X		X X	X
IV 	<p>Anno critico: stabilire “pietre miliari” es.</p> <ul style="list-style-type: none"> • valutazioni e diagnosi prima delle azioni • definizione di infrastrutture e ruoli chiave del processo • misurazioni oggettive • imperativi politici (istituzionali/esterni) • ottenimento approvazioni • other preconditions 			
etc.				

Figura 3: MATRICE OPERATIVA del piano strategico

3.2 Pianificazione: GUIDA per l'ATTUAZIONE ANNUALE delle PRIORITÀ DI INTERVENTO

CAPITOLO DEL PIANO STRATEGICO:					
Azione PRIORITARIA	PASSI da compiere	persona responsabile	arco temporale	valutatore	costo (se rilevante)
1. _____	1.1 _____	etc.			
	1.2				
	1.3				
2. _____	2.1				
	2.2				
etc.	etc.				

Figura 4: Pianificazione: GUIDA PER L'IMPLEMENTAZIONE ANNUALE DELLE AZIONI PRIORITARIE

4. MONITORAGGIO, REVISIONE e VALUTAZIONE

- 4.1 **Il monitoraggio rappresenta un momento essenziale per il successo di un piano strategico.** Deve essere verificato periodicamente lo stato di attuazione del piano; eventuali obiettivi che non sono più realizzabili devono essere riesaminati criticamente, ne devono essere comprese le ragioni e devono essere adottate soluzioni alternative. Il coinvolgimento di tutti i responsabili in questi passaggi dà credibilità e forza al processo.
- 4.2 È normale che questo “controllo” debba essere condotto annualmente, tranne quando eventi particolari (sia positivi, come ad esempio una cospicua donazione, che negativi, come nel caso in cui la reputazione dell’Istituzione venga danneggiata per qualsiasi motivo) rendano necessario rivedere il piano strategico in modo straordinario.

Il piano strategico contiene elementi che lo rendono complesso e hanno bisogno di essere tenuti presenti per impostare un sistema di monitoraggio efficace:

- ci sono **più obiettivi che compongono un obiettivo generale (la *vision*)** e che sono pertanto suddivisi in obiettivi specifici e operativi;
 - il piano strategico **fa riferimento al medio termine** (almeno 5 anni) e quindi **il sistema di monitoraggio deve essere coerente con il ciclo di vita del piano stesso**. Un sistema di monitoraggio che non tenesse conto di questo fattore temporale rischierebbe di minare l’affidabilità di qualsiasi valutazione. Alcuni obiettivi devono essere misurati nel breve termine, mentre per altri hanno senso solo misure a lungo termine.
 - molti attori sono coinvolti, pertanto le informazioni e i fatti da raccogliere per il monitoraggio sono ampiamente dispersivi, e questo richiede la **cooperazione tra una moltitudine di persone ed uffici**.
- 4.3 Una soluzione alternativa (o eventualmente complementare) sarebbe quella di considerare il monitoraggio del processo in termini di partecipazione e creazione di reti. Brevemente, il sistema di controllo proposto si può comporre di tre momenti diversi, ma per molti aspetti complementari:
1. **Monitoraggio dei PROGETTI.** Monitorare l’efficacia del piano attraverso lo stato di realizzazione dei suoi progetti.
 2. **Monitoraggio degli OBIETTIVI/RISULTATI.** Individuare i principali obiettivi del piano, attribuendo loro pesi diversi, assegnando a ciascuno di essi uno o più indicatori in grado di mostrare il livello a cui sono stati raggiunti.
 3. **Monitoraggio del PROCESSO** (la partecipazione e le reti per la cooperazione). Questo modello, che è anche il più complesso da realizzare, deve indicare se e come il piano strategico è stato in grado di migliorare la *governance* dell’Istituzione.

Insieme, queste tre forme di monitoraggio forniscono all’Istituzione accademica una sorta di **“Resoconto annuale del piano strategico”**.

5. Piani operativi interni e relative versioni pubbliche

- 5.1 Un piano strategico redatto secondo le linee guida di AVEPRO 2019 permette all’Istituzione accademica di verificare con una certa regolarità la situazione generale del suo stato di attuazione. Il documento presenta principalmente **un valore operativo interno** e può quindi



essere meno facilmente comprensibile all'esterno.

5.2 Tuttavia, uno degli scopi del piano strategico è anche quello di essere uno **STRUMENTO di COMUNICAZIONE** – un mezzo attraverso il quale l'Istituzione accademica può, in modo semplice e rapido, informare le altre parti su di sé, i suoi progetti per il futuro, e gli approcci strategici che intende seguire lungo il suo percorso di sviluppo. Gli *stakeholders* potrebbero anche partecipare in una certa misura alla preparazione del piano strategico.

5.3 A tal fine, si suggerisce che **una versione “semplificata” del piano strategico** venga prodotta con lo scopo di divulgazione, *marketing* e comunicazione. Questa versione “pubblica” deve essere breve (per esempio sotto forma di *brochure* o *depliant*) e contenere (ad esempio) le seguenti informazioni:

- messaggio da parte del Rettore / Preside
- impegni da prendere per la crescita dell'Istituzione
- priorità strategiche, principali obiettivi e attività da intraprendere per raggiungerli.

6. Ipotesi di indice per la definizione del piano strategico

Coerentemente con quanto indicato nei capitoli precedenti di queste linee guida, una possibile ipotesi di indice e contenuti del piano strategico potrebbe essere:

- ➔ **Preambolo**
- ➔ **Introduzione**
- ➔ **Parte A: Contesto, *mission* e *vision***
- ➔ **Parte B: Attività accademiche**
- ➔ **Parte C: Risorse e attività di supporto**
- ➔ **Parte D: *Governance*, gestione e organizzazione delle Risorse**
- ➔ **Allegati**

In dettaglio:

- ➔ Nel Preambolo ci si attende che venga indicato il gruppo di persone che ha lavorato alla definizione del piano, quale sia stato l'iter seguito e quale sia il collegamento con l'intero percorso di *Quality Assurance* adottato dall'Istituzione.
- ➔ L'introduzione presenta brevemente l'Istituzione accademica.
- ➔ La Parte A definisce il contesto esterno, le sfide strategiche che ne derivano, la *vision* e la *mission* dell'Istituzione e il ruolo che si desidera svolgere alla luce dell'interazione tra questi elementi interni ed esterni all'Istituzione.
- ➔ La parte B, (Attività accademiche), prevede che, partendo dall'analisi SWOT, vengano analizzate le strategie volte a migliorare l'apprendimento, la formazione, l'insegnamento, la ricerca e la *scholarship*, l'offerta accademica (intesa in termini generali), la terza missione e l'internazionalizzazione.
- ➔ La parte C (Risorse e attività di supporto) sempre utilizzando i dati dell'analisi SWOT prende in considerazione l'organizzazione del personale, le risorse economiche a disposizione, i servizi agli studenti, le politiche di sviluppo e di marketing, gli ambienti e le strutture a disposizione.
- ➔ La parte D (*Governance*, gestione e organizzazione delle Risorse) tratta in maniera aperta e



trasparente e da un punto di vista non solo formale (aderenza a Statuti e regolamenti) il modo e i metodi di governo adottati, i processi, le procedure e le modalità con cui vengono assunte le decisioni, cercando di utilizzare i risultati della SWOT come meccanismo volto a facilitare una profonda analisi di coscienza e non riproponendo quindi solo quanto previsto da norme e regolamenti.

Si suggerisce infine di **elaborare anche un quadro di sintesi** di facile consultazione che permetta, in maniera molto sintetica di definire obiettivi generali, azioni da intraprendere e tempi previsti per la realizzazione.

1. OBIETTIVO GENERALE											
		ANNO 20xy		20 xy		20 xy		20 xy		20 xy	
SEMESTRE		1°	2°	1°	2°	1°	2°	1°	2°	1°	2°
1.1	AZIONE 1										
1.2	AZIONE 2										
1.3	AZIONE 3										
	1) AZIONE 3.1										
	2) AZIONE 3.2										
1.4	AZIONE 4										



ALLEGATO 1

EDUCATION, APPRENDIMENTO E INSEGNAMENTO

Nel compilare questa sezione, la seguente lista di domande per l'autovalutazione potrebbe essere utile per le Istituzioni di istruzione superiore nel determinare il contenuto delle risposte nelle varie sezioni dei Piani.

► Siete invitati a **selezionare gli elementi che ritenete appropriati.**

1. Obiettivi dei Corsi di Studio (CdS)

I CdS stabiliscono e documentano i risultati dell'apprendimento, intesi come conoscenze (sapere), capacità (saper fare) e comportamenti (saper essere), che gli studenti possono conseguire? I risultati dell'apprendimento sono ben definiti, concepiti e raggiungibili dagli studenti?

2. Esigenze delle Parti Interessate (PI)

I CdS individuano e documentano le esigenze delle PI, prima di tutto degli studenti e delle loro famiglie, ma anche della Chiesa locale e dell'Ordine religioso?

3. Apprendimento centrato sullo studente, insegnamento e valutazione

I CdS coinvolgono sufficiente personale docente e tutors per assicurarsi che i risultati dell'apprendimento siano conseguiti?

L'insieme delle risorse umane e delle strutture è idoneo allo scopo di supportare le varie attività dello studente e facilitarne l'apprendimento (in particolare biblioteche, supporti informatici, tutors ecc.) Per ogni insegnamento sono disponibili e documentate informazioni relative a:

- chi si occupa dell'insegnamento (personale docente stabile, professori associati, invitati, a contratto ecc.)?
- i processi per l'assunzione del personale docente sono trasparenti e focalizzati sull'apprendimento dello studente? Uniscono ricerca e didattica?
- la posizione accademica dei docenti stabili e a contratto (disciplina insegnata, classe, full time o no ecc.) è resa nota?
- la connessione tra didattica e ricerca è sottolineata?
- è incoraggiato l'uso di metodi di apprendimento-insegnamento innovativi e delle nuove tecnologie?
- la flessibilità dei percorsi formativi rispetto alla diversa condizione degli studenti (part-time, lavoratori, con disabilità, stranieri, migranti, profughi ecc.) è esplicitata?
- i metodi di valutazione degli esami sono consultabili e applicati correttamente a tutti gli studenti? C'è una procedura per gli eventuali ricorsi fatti dagli studenti?

4. Relazioni esterne e internazionali

I CdS prevedono relazioni con Facoltà e programmi di altri Paesi per la promozione dell'internazionalizzazione, in particolare per la mobilità degli studenti, adeguate al conseguimento dei risultati dell'apprendimento?

5. Servizi di contesto

I CdS prevedono e organizzano servizi di segreteria didattica, orientamento, tutoraggio, inserimento nel mondo del lavoro, periodi di stage al di fuori dell'Istituzione durante i CdS? Ci sono modalità di verifica della loro efficacia?



6. Accesso ai CdS, gestione della carriera degli studenti, certificazione e riconoscimento

I CdS definiscono con chiarezza le modalità di verifica e la certificazione del possesso delle conoscenze e/o delle capacità richieste per l'accesso ai CdS?

I risultati dell'apprendimento sono rappresentativi di ciò che lo studente arriva a comprendere e ad applicare in base alle conoscenze, alle abilità e alle competenze, queste ultime intese come qualità, abilità e capacità di utilizzare le conoscenze?

I Descrittori di Dublino sono usati per indicare i risultati graduati per ciclo di studi?

I CdS hanno definito e documentato procedure, criteri e norme per la gestione della carriera degli studenti, compresi gli apprendimenti non formali ed informali secondo la Convenzione di Lisbona?

I CdS prevedono la consegna del *Diploma Supplement* al conseguimento del titolo, cioè la certificazione integrativa del titolo conseguito, che descrive i contenuti del corso, la didattica utilizzata, i requisiti di accesso, i crediti acquisiti, i voti, il voto di laurea, lo stato professionale eventualmente conferito, gli sbocchi lavorativi?

7. Impegno ad una gestione centrata sulla qualità

L'Istituzione di appartenenza (Università, Ateneo, Facoltà) e i Corsi di studio stessi hanno assunto un impegno formale e documentato per una gestione per la qualità dei CdS? Se sì, ne hanno esplicitato le modalità?

8. Processi per la gestione dei CdS

I CdS prevedono e documentano piani di studio in cui sono esplicitate le caratteristiche degli insegnamenti (cioè, per ogni insegnamento, crediti formativi [ECTS], risultati dell'apprendimento, modalità e tempi di verifica dell'apprendimento, coordinamento didattico)?

La struttura organizzativa dei CdS (incluso chi ne è responsabile) è ben definita?

Il processo formativo è ben strutturato e ben pianificato?

È monitorato il processo formativo con l'analisi dei suoi risultati?

I risultati dei CdS sono raccolti e pubblicati?

9. Comunicazione

Il sito web dell'Istituzione riporta informazioni complete, aggiornate e facilmente reperibili relativamente a:

- prospettive per le quali i CdS intendono preparare gli studenti che conseguiranno il titolo di studio?
- criteri di selezione?
- risultati di apprendimento?
- piani di studio e caratteristiche degli insegnamenti e delle altre attività formative, prova finale compresa?
- profilo della popolazione studentesca?

10. Monitoraggio, risultati e revisione dei CdS

I CdS rendono esplicito e tengono sotto controllo lo svolgimento delle attività formative, ai fini della verifica della corrispondenza con quanto progettato e pianificato, anche attraverso la raccolta delle opinioni degli studenti sulle attività formative (insegnamenti e altre attività)? I CdS rendono esplicite e tengono sotto controllo le modalità di verifica dell'apprendimento degli studenti, ai fini della loro adeguatezza ai risultati dell'apprendimento e della loro correttezza, e ne documentano i relativi risultati?

I CdS raccolgono e documentano risultati relativi a:



- studenti in ingresso e loro profilo?
- tassi di abbandono?
- tempi di conseguimento del titolo di studio?
- inserimento nel mondo del lavoro?
- prosecuzione degli studi nei cicli successivi?
- contenuto del programma alla luce delle ultime ricerche nel settore, assicurandone l'aggiornamento?
- il carico di lavoro per lo studente e le procedure di valutazione?
- livelli di soddisfazione della formazione ricevuta una volta conseguito il titolo di studio?

La revisione coinvolge gli studenti e le altre parti interessate? È pubblicata?



ALLEGATO 2

ATTIVITÀ DI SUPPORTO

Nel compilare questa sezione, gli elementi che seguono devono essere intesi come un elenco utile per determinare il contenuto da includere.

► Siete invitati a **selezionare ciò che è maggiormente appropriato per la stesura del vostro piano strategico**

► Risorse umane, strategie e sviluppo del personale

1. Età degli accademici/non accademici e la politica in base a quanto emerge
2. Profilo in termini di personale accademico laico e religioso e le implicazioni in termini di finanziamento e di miglioramento della carriera accademica
3. Profilo accademico e cambiamenti nella politica accademica (ad esempio apprendimento *on-line*, apprendimento permanente) tenendo conto delle esigenze dei docenti
4. Le aspettative degli accademici e correlazioni con:
 - capacità, competenze e adattabilità del docente
 - il reclutamento
 - la distribuzione all'interno dell'Istituzione
 - i criteri di promozione
 - la carriera
 - la pianificazione e il supporto alla carriera
 - nuove competenze significative

Gli stessi aspetti sono previsti anche per lo staff amministrativo.

5. Il mantenimento e il reclutamento del personale:
 - religioso/non religioso
 - strutture salariali
 - incentivi e premi
 - condizioni di servizio
 - aree carenti
6. Cambiamento dei modelli di carico di lavoro: rapporti con il personale, riduzione dei costi nelle pratiche lavorative
7. Qualità delle prestazioni del personale
 - valutazione
 - opportunità di crescita personale
8. La strategia di comunicazione
9. Lo sviluppo della *leadership* e la pianificazione della rotazione per le posizioni principali



► Strategie finanziarie

1. Analisi della situazione finanziaria (attuale e futura) in termini di:
 - andamento finanziario: le entrate, le spese; bilanciamento
 - andamento, sviluppo accademico e implicazioni dei costi
 - analisi comparativa della situazione economica delle unità all'interno dell'Istituzione
 - ciò che avviene in altre Istituzioni o loro comparti
2. Strategie finanziarie complessive in termini di
 - pareggio di pareggio
 - creazione di *surplus*
 - creazione di riserve
 - indebitamento
3. Strategie specifiche per assicurare la sostenibilità finanziaria a lungo termine
 - ampiezza, gamma di fonti di reddito – borse di studio, raccolta fondi, ex studenti, sussidi statali, contratti, locazioni, ecc.
 - contributi delle varie fonti di finanziamento
 - durata delle varie fonti di finanziamento
 - costi di investimento
 - strategia di investimento
4. Strategie specifiche per il raggiungimento dell'efficienza/efficacia di costo
 - produttività dei processi per i docenti, il personale tecnico-amministrativo, gli studenti
 - carichi di lavoro del personale
 - processi amministrativi
5. L'efficacia delle pratiche di gestione finanziaria
 - pianificazione delle spese
 - costo dei servizi
 - flussi di gestione di cassa
 - centri di costo e di spesa
 - decentramento finanziario
 - riserve
 - informazioni di gestione

► Servizi e supporto agli studenti

1. Analisi dei fattori che influenzano lo sviluppo e la domanda dei servizi nel loro complesso ed in particolare
 - sostegno pastorale e consulenza
 - orientamento professionale
 - prestazioni mediche



- alloggiamento
- attività ricreative
- ristorazione
- altro

2. Modalità di funzionamento dei servizi agli studenti

- strategie
- criteri di qualità

3. Efficacia dei metodi per valutare la soddisfazione degli studenti con i servizi

- comitato del rappresentante degli utenti
- sondaggi
- gruppi di lavoro specifici

4. Gli studenti coinvolti nella *governance* istituzionale

- nei Consigli, nelle commissioni, nei comitati
- nelle associazioni degli studenti

► **Promozione e sviluppo**

1. L'immagine, la visione e l'identità che l'Istituzione vuole proiettare

2. Destinatari (anche potenziali)

- bacino degli studenti
- comunità di ricerca
- utenti delle consulenze
- parti interessate
- stampa (nazionale e internazionale)
- pubblico
- ex studenti

3. Priorità di marketing/pubbliche relazioni per le aree di cui sopra

- pubblicazioni
- sito web
- incontri
- media

4. Aspetti organizzativi

- ufficio *marketing* interno
- lavoro di pubbliche relazioni e di *outsourcing*
- dipartimento per le pubblicazioni
- organizzazione degli ex studenti



► **Sviluppo del campus e servizi di supporto**

1. Controllo dell'adeguatezza degli alloggi del campus alla luce del numero e tipologia di studenti
 - qualità alla luce delle aspettative degli utenti
 - distanza/disposizioni per i fuori sede
 - utilizzo dello spazio esistente; criteri di utilizzo
 - ciclo di vita e manutenzione degli edifici
2. Strategia per gli alloggi, tra cui:
 - nuove costruzioni
 - adattamento di edifici esistenti
 - ristrutturazione e sostituzione di strutture edilizie di bassa qualità
 - opportunità di acquisto o di locazione di nuovi immobili a fini accademici e alloggi per studenti
 - utilizzazione da organizzazioni esterne per raccogliere fondi
3. Strategia abitativa per studenti, tra cui:
 - edifici direttamente gestiti dall'Istituzione
 - accordi di partenariato con le Agenzie di affitto
 - cooperative edilizie
4. Valutazione della domanda di servizi di ristorazione e strategie basate o su una gestione
5. Politiche di rispetto per l'ambiente
6. Investimenti e politiche di finanziamento