



UNIVERSITÀ
di **VERONA**



UNIVR
IL SAPERE A COLORI



**PIANO
STRATEGICO
DI ATENEO
2023 – 2025**

Aggiornamento 2024



SOMMARIO

1.	Presentazione del Rettore	5
2.	Processo di pianificazione	7
3.	Contesto e posizionamento attuale dell'Ateneo	11
3.1	Organizzazione dell'Ateneo	13
3.2	Alcuni numeri	14
3.3	Analisi SWOT	15
4.	Visione	17
5.	Missione	19
6.	Principi e valori dell'Ateneo	21
7.	Linee strategiche di fondo	23
8.	Aree di intervento	25
9.	Obiettivi strategici	27
9.1	Area della Didattica	28
9.2	Area della Ricerca	31
9.3	Area dei Servizi agli studenti	35
9.4	Area dell'Internazionalizzazione	38
9.5	Area Terza Missione	41
9.6	Area del Personale e Politiche di reclutamento	45
9.7	Area Rapporti con il Servizio Sanitario Regionale	49
9.8	Area Trasversale	51



1. PRESENTAZIONE DEL RETTORE

MONITORAGGIO E AGGIORNAMENTO PER L'ANNUALITÀ 2024

Il Piano Strategico 2023-2025, per come l'abbiamo immaginato l'anno scorso, prevede un necessario monitoraggio annuale con un relativo aggiornamento, così da consentire non solo la continua verifica della performance rispetto agli obiettivi triennali che abbiamo individuato e alla loro evoluzione rispetto al contesto, ma anche garantire la coerenza con le decisioni da parte degli Organi di governo e dei Dipartimenti assunte nel corso dell'anno appena trascorso (2023).

Con l'aggiornamento per l'anno 2024, l'Ateneo riafferma la propria identità, confermando la consapevolezza della responsabilità dell'istituzione universitaria di fornire un servizio di utilità sociale.

Ecco perché il Piano pone, accanto ai tradizionali ambiti della didattica, della ricerca e dell'impegno sul territorio, una rinnovata attenzione all'internazionalizzazione, e alle persone e ai luoghi, riconoscendo nella nostra Comunità il pilastro di tutte le azioni a venire e, allo stesso tempo, un fondamentale bene di attenzione e di cura. Univr, per l'anno 2024, conferma che vuole continuare a creare le condizioni per una crescita scientifica, professionale e valoriale del bene più prezioso di ogni comunità, rappresentato dal capitale umano, le studentesse e gli studenti, che la Società le affida, contribuendo, ancora di più al progetto, che ho proposto, sin dall'inizio del mio mandato alle autorità politiche locali, di trasformare Verona in una vera e propria città universitaria, che -ricordo- secondo una check-list elaborata dalla popolazione studentesca deve avere almeno queste 10 caratteristiche:

- *Biblioteche ben fornite, aule studio aperte anche nei fine settimana;*
- *Appartamenti per studenti (che significa con costi calmierati e onesti) o residenze universitarie ben tenute, pulite e accessibili;*
- *Locali per aperitivi e per il divertimento;*
- *Piscina, palestre e spazi ben attrezzati per attività sportive;*
- *Rete di mezzi pubblici ben organizzata;*
- *Negozi originali e giovanili, facilmente raggiungibili anche a piedi o con i mezzi pubblici e con orari di apertura ampi nel corso della giornata;*
- *Verde pubblico e spazi dove stare all'aria aperta (parchi, percorsi vita, piste ciclabili,...)*
- *Bar, mense e attività commerciali che permettano allo studente di mangiare sano fuori casa senza spendere un patrimonio;*
- *WI-FI gratuito;*
- *Facilitazioni per studenti sui vari servizi (convenzioni per gli studenti, agevolazioni sui mezzi pubblici,...)*

Su alcune richieste Univr sta facendo al meglio la propria parte e ora lo sforzo lo devono compiere anche gli altri stakeholder del territorio.

Last but not least, ricordo che la nostra Comunità quest'anno riceverà la visita di accreditamento periodico (19-29 novembre 2024) da parte delle Commissioni di Esperti Valutatori (CEV) dell'ANVUR, i quali con visite in loco, verificheranno l'AQ di Ateneo, di alcuni CdS e Dipartimenti scelti dall'ANVUR in modo da ottenere la maggiore rappresentatività dal punto di vista delle aree disciplinari, della tipologia dei CdS (triennali, magistrali e a ciclo unico) e, per i Dipartimenti, sulla base degli esiti dell'ultima VQR, e- novità assoluta- la verifica per la prima volta anche dell'AQ offerta dai nostri corsi di Dottorato. Con le verifiche dei requisiti per l'AQ, le visite concorrono a determinare se gli Organi di Governo dell'Ateneo hanno messo in funzione un sistema di AQ appropriato e credibile.

Una sfida per tutta la nostra Comunità, che si sta preparando, anche mettendo in campo iniziative di formazione e aggiornamento dei vari percorsi ed attività preparatorie, che ci aiuteranno-sono convinto-a far bene e farci trovare pronti a questa decisiva tappa del mio mandato di Rettore.

prof. **Pier Francesco Nocini**, Rettore Università di Verona



2. PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

Il Piano Strategico di Ateneo 2023-2025 (PSA) è il documento programmatico che indirizza l'azione strategica dell'Università di Verona e costituisce il presupposto per tutti i successivi atti di pianificazione dell'Ateneo, tra cui vanno ricordati, a titolo di esempio, la Programmazione Triennale MUR, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione della struttura tecnico-amministrativa, il Piano triennale di azioni positive e il Piano anticorruzione.

Nel declinare la strategia per il triennio 2023-2025, si è tenuto conto del posizionamento attuale dell'Ateneo, delle azioni condotte e dei risultati raggiunti nel triennio precedente, degli esiti delle valutazioni Nucleo di Valutazione, e delle nuove opportunità derivanti da politiche nazionali e internazionali di sviluppo (PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza; Programma Regionale Veneto FESR - Fondo Europeo di Sviluppo Regionale - 2021-2027) e di sostenibilità (Obiettivi Agenda 2030 delle Nazioni Unite).

Tutto ciò premesso, il PSA 2023-2025 si ispira ai principi e alle azioni del programma elettorale del Rettore per il sessennio 2019-2025 e rappresenta il riferimento per la programmazione dell'Ateneo, dei Dipartimenti e della Facoltà, in un'ottica di coinvolgimento di tutta la comunità universitaria e dei suoi interlocutori e beneficiari, mettendo in evidenza le numerose interazioni, interdipendenze e interdisciplinarietà tra competenze e progettualità diverse.

Dal punto di vista contenutistico, **il PSA include in un unico documento gli obiettivi strategici della Governance, dei Dipartimenti e della Facoltà di Medicina e Chirurgia**, in un processo integrato ed equilibrato, che supera sia l'approccio *top-down* che quello *bottom-up*, nella consapevolezza della necessità di dover promuovere un approccio sinergico tra centro e periferia. Con questo PSA, l'Ateneo intende quindi delineare un quadro generale, all'interno del quale ciascun Dipartimento e la Facoltà contribuiranno, individuando e sviluppando le proprie specificità, sia sul piano delle eccellenze da valorizzare ulteriormente, sia su quello delle criticità da superare, in modo da formare una complessiva pianificazione operativa che possa permettere il raggiungimento di tutti gli obiettivi strategici dell'Ateneo.

L'APPROCCIO SINERGICO DI COSTRUZIONE DEL PSA È EVIDENTE NELL'ITER SEGUITO PER LA SUA COSTRUZIONE:

- La **Pianificazione delle attività strategiche per gli anni 2023/2025**, contenente gli indirizzi strategici di fondo, è stata delineata dal **Rettore** e presentata in occasione delle sedute del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione nel febbraio 2022 (comunicazione 1.1.).
- Successivamente il Rettore ha individuato una **task force** (denominata "G15") composta dal Rettore, dal Direttore Generale, dal Pro-rettore, dai/dalle Delegati/Delegato del Rettore, dalla Presidente del PdQ, con il supporto del personale TA dell'Area Pianificazione e controllo direzionale. Questo gruppo ha lavorato insieme, tra marzo e giugno 2022, per dare l'impostazione del Piano, individuando **otto aree strategiche** di intervento e, per ciascuna di esse, **obiettivi** strategici e relative **attività**. Contestualmente tali lavori sono stati oggetto di condivisione con i Dipartimenti, tramite varie convocazioni della Consulta delle Direttrici e dei Direttori di Dipartimenti, in modo da convergere su iniziative se non comuni, comunque coordinate. Tale condivisione è stata, altresì realizzata, tramite interlocuzioni fra delegati/e e incaricati/e dipartimentali, negli ambiti di specifica competenza, e, in particolare, su didattica, ricerca e terza missione. Il G15 ha, altresì, costruito un catalogo di **indicatori** significativi per monitorare in modo non autoreferenziale il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi strategici e per tenere sotto controllo le più importanti e significative dimensioni con cui gli atenei sono valutati e finanziati a livello nazionale.
- Ciascun Dipartimento, dopo aver **monitorato gli obiettivi raggiunti nell'ultimo triennio** (giugno 2022), è stato chiamato a selezionare gli obiettivi strategici di Ateneo perseguibili al proprio interno, in base alla propria vocazione e potenzialità, e a declinarli in azioni specifiche da perseguire nel prossimo triennio, dando quindi forma al **Piano Operativo di Dipartimento (POD)**. I Dipartimenti hanno, inoltre, selezionato indicatori – tra quelli scelti dall'Ateneo – per misurare il grado di raggiungimento di ciascuna azione, considerando i valori di Dipartimento aggiornati a luglio 2022 dal servizio di Reporting di Ateneo. Oltre ai POD dei 12 Dipartimenti di Ateneo, è stato realizzato anche il Piano Operativo della Facoltà di Medicina e Chirurgia (POF) in merito agli ambiti didattici di propria competenza e in collegamento con i quattro Dipartimenti di area Medica con cui la Facoltà condivide la pianificazione strategica delle proprie attività. I Piani Operativi di Dipartimento/Facoltà sono stati approvati dagli Organi centrali con delibera del 29 novembre 2022. Questa fase ha visto l'importante contributo del PdQ, che ha dato indicazioni ai Dipartimenti in merito ai format documentali e alla chiara condivisione delle informazioni. Questa fase di pianificazione è risultata ancor più articolata per i Dipartimenti candidati al finanziamento di eccellenza, che, contestualmente al POD, hanno lavorato anche sulla progettazione ai fini dell'ammissione al finanziamento ministeriale.
- Quanto è stato inserito nei POD dipartimentali è stato oggetto di **coordinamento con gli obiettivi strategici** e le azioni di Ateneo da parte di ciascun Delegato/a. Inoltre, è stata svolta con il Direttore Generale, la Delegata al Bilancio e il PdQ, un'**analisi di sostenibilità** e di coerenza degli obiettivi di Ateneo con le azioni dipartimentali e con i rispettivi indicatori e target, nonché una verifica di compatibilità finanziaria per quelle azioni che prevedono un impegno finanziario, di attrezzature e di risorse umane aggiuntivi rispetto alle dotazioni attuali. Questa analisi è stata svolta tramite incontri specifici con ciascun Dipartimento.

- Infine, a completamento del quadro strategico, sono stati definiti dei **target** degli indicatori che tengono conto anche dei valori-obiettivo dichiarati dai Dipartimenti sulla base del trend storico dei dati e di una proiezione prospettica realizzabile (di stasi per il 2023 e di miglioramento graduale del 2%-5% o 10% in base alle diverse chance di successo valutate caso per caso); inoltre, sono stati indicati i/le **Responsabili** politici e tecnici di ciascuna azione e il **budget** eventualmente a disposizione, per dare all'azione maggiore concretezza e possibilità di raggiungere l'obiettivo prestabilito.
-

Il Piano Integrato Strategico di Ateneo 2023-2025 è oggetto di **monitoraggio annuale** al termine di ciascun anno di programmazione. In base ai risultati del monitoraggio, il piano viene integrato e/o modificato sulla base delle istanze o mutate esigenze emerse successivamente.

In particolare, ogni anno viene attentamente commisurata, nel bilancio di previsione dell'anno successivo, la sostenibilità economico-finanziaria delle azioni strategiche, eventualmente ridefinendo gli obiettivi che non siano in armonia con le risorse attribuibili.

Per tale attività di monitoraggio, Governance e Dipartimenti/Facoltà si avvalgono di una serie di cruscotti multidimensionali realizzati dall'Area Pianificazione e Controllo Direzionale, i quali agevolano le attività di controllo e verifica della puntuale realizzazione della attività previste.

L'aggiornamento del Piano Strategico 2023-2025 effettuato nell'anno 2024 è frutto del monitoraggio svolto all'interno della Relazione del Rettore sull'attuazione del Piano Strategico 2023-2025 approvata dal Consiglio di Amministrazione, dopo il parere positivo del Senato Accademico, nella seduta del 19 dicembre 2023.

Inoltre, per dare maggiore incisività all'operatività delle azioni previste, si è deciso di illustrare in maggior dettaglio le azioni specifiche degli obiettivi strategici, con relativi responsabili, tempistiche e indicatori e target per misurarne i risultati, nel documento "Piano Operativo di Ateneo", come previsto dal Modello AQ di Ateneo.



3. CONTESTO E POSIZIONAMENTO ATTUALE DELL'ATENEO

Per definire il proprio contesto di riferimento si è partiti dall'osservazione di che tipo di ateneo sia l'Università di Verona, in quale localizzazione geografica sia inserita, quale sia il bacino di utenza da cui provengono gli studenti, quale sia il contesto socio-economico in cui si trova ad operare.

Per l'identificazione degli stakeholder, si è fatta una prima grande distinzione tra coloro che si possono definire "interni", nel senso che lavorano o agiscono all'interno delle mura universitarie, e coloro che chiameremo "esterni", in quanto interagiscono con l'Ateneo per i più svariati motivi, ma non ne costituiscono parte integrante. Ne discende che l'individuazione degli stakeholder di UniVR emerge dalla stessa analisi del contesto di riferimento, dal quale gli stessi non possono essere scollegati.

L'Università di Verona è un ateneo pubblico, generalista, giovane (ha da poco compiuto i suoi primi 40 anni) con un forte radicamento sul territorio, dal quale proviene infatti la maggior parte (64%) dei suoi studenti. Nonostante la giovane età, Verona si colloca tra gli atenei italiani di grandi dimensioni con i suoi 30.000 studenti nei tre livelli (corsi di laurea, laurea magistrale, laurea magistrale a ciclo unico, corsi di dottorato e scuole di specializzazione, master e corsi di perfezionamento). L'Ateneo di Verona è caratterizzato da una ricerca scientifica che primeggia a livello nazionale (come evidenziano i risultati della VQR 2015-2019), che lo colloca tra le migliori realtà universitarie del panorama nazionale se confrontato con altri atenei della medesima classe dimensionale.

Tra gli stakeholder interni, l'Università di Verona annovera la sua intera comunità: ai già citati 30.000 studenti (e di conseguenza le loro famiglie), si aggiungono circa 3.000 unità di personale, comprendenti professori, ricercatori, personale amministrativo, tecnico, bibliotecario, esperti linguistici. Infine, della comunità universitaria scaligera fanno parte anche tutte quelle figure che concorrono, a vario titolo e in numero variabile, al perseguimento delle sue finalità istituzionali, quali i docenti a contratto, gli assegnisti di ricerca, i borsisti e i collaboratori.

Il contesto di riferimento nel quale l'Ateneo di Verona opera è determinato in primo luogo dalla sua natura istituzionale: in quanto università pubblica a vocazione generalista.

A livello nazionale l'Ateneo di Verona si rapporta con soggetti diversi del sistema universitario e non solo i Ministeri, l'ANVUR, la CRUI, il CUN che definiscono il quadro normativo, finanziario e di certificazione della qualità nell'istruzione superiore, nel quale l'Ateneo è chiamato ad agire.

Si tratta di stakeholder di primaria importanza, e in particolare il MUR che rappresenta ancora la principale fonte di finanziamento dell'Ateneo, attraverso i diversi canali di erogazione delle risorse (FFO, Pro3, Dipartimenti di Eccellenza) e l'ANVUR che delinea i modelli di assicurazione della qualità, cui l'Ateneo di Verona si conforma ai fini dell'accreditamento periodico per lo svolgimento delle sue attività istituzionali.

A livello nazionale, ricordiamo inoltre tra gli stakeholder, il CNR, dal quale l'Ateneo acquisisce importanti finanziamenti di ricerca nell'ambito dei fondi del PNRR.

La sua collocazione geografica porta l'Ateneo a intessere rapporti di natura territoriale e di fattiva collaborazione con gli enti locali, quali la Regione Veneto (si pensi alla collaborazione con ESU-ARDSU per i servizi offerti agli studenti in termini di alloggi e mensa), le Province ed i Comuni limitrofi.

Ciò ha consentito di disegnare un'offerta formativa che annovera al suo interno corsi di studio dislocati al di fuori del territorio cittadino rappresentato dal Comune di Verona.

Proprio per rispondere alle necessità del territorio sono, così, presenti nell'offerta didattica corsi di laurea con sedi in Vicenza, Trento, Bolzano, Legnago, Rovereto, San Pietro in Cariano.

Il contesto socio-economico di UniVR consente all'Ateneo di dare maggior vigore allo sviluppo della sua mission, grazie alle importanti relazioni che intrattiene con fondazioni locali (ad esempio la Fondazione Cariverona), consorzi, società ed enti controllati per la promozione della ricerca, nonché con altri Atenei del nord-est, anche al di fuori della Regione Veneto, per promuovere nuove proposte formative unendo le risorse a disposizione (in primis l'Università di Trento, ma anche Università di Modena e Reggio Emilia, Udine e Ferrara).

Come Ateneo che vanta un'ampia offerta formativa nell'ambito medico e sanitario, numerosi sono i punti di collaborazione con l'Azienda Ospedaliera di Verona, che ha portato nel tempo alla creazione dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria Integrata (AOUI) di Verona, con lo scopo essenziale di assicurare lo svolgimento unitario e coordinato delle funzioni di assistenza, didattica e ricerca, in modo tale da migliorare il servizio pubblico di tutela della salute, di accrescere la qualità dei processi formativi degli operatori, di sviluppare l'innovazione tecnologica e le risorse cliniche e biomediche.

In ambito sanitario, da tempo l'Ateneo ha inoltre avviato relazioni con altri istituti medici della provincia di Verona, come l'Ospedale Pederzoli di Peschiera e soprattutto l'Ospedale Sacro Cuore di Negrar, sede quest'ultimo, del corso di Laurea In Farmacia.

Per la sua posizione territoriale, l'Ateneo di Verona si trova in un contesto particolarmente propizio dal punto di vista del tessuto imprenditoriale: le aziende del territorio rappresentano infatti un interlocutore di tutto rispetto per l'Ateneo, sia per le attive partnership di ricerca, sia per le numerose collaborazioni volte all'inserimento lavorativo dei propri laureati (5.500 stages attivati nel 2022).

A livello internazionale, Verona partecipa con i suoi docenti e ricercatori ai programmi europei per la promozione della ricerca (come ad esempio H2020, Horizon Europe, COST, INT), dalla quale vede finanziati numerosi progetti: solamente in ambito di bandi competitivi, nel 2022 risultavano finanziati 200 progetti per complessivi 97 milioni di euro, ancorché non tutti direttamente gestiti in proprio.

Anche sul piano legato alla didattica, UniVR è molto attiva con i programmi di scambio (Erasmus+ studio, Erasmus+ tirocinio, Erasmus+ staff, Worldwide Study, bando MoCoSvi) con atenei stranieri (nel 2023 si contano 217 Atenei stranieri), sia europei che extraeuropei, rivolti non solo a studenti, ma anche a docenti, ricercatori, dottorandi, specializzandi, assegnisti di ricerca e personale tecnico-amministrativo.

Al riguardo, l'Ateneo di Verona elabora annualmente un apposito documento di programmazione legato alle attività di internazionalizzazione (il c.d. PIA, Programma di internazionalizzazione di ateneo). Per aumentare la propria consapevolezza a livello internazionale, l'Ateneo di Verona, inoltre, da diversi anni partecipa a ranking internazionali, come ad esempio il Times Higher Education (THE) World University Rankings (dove Verona si posiziona nel primo quartile a livello mondiale), declinato nella sua versione ristretta "THE young universities Rankings" (dove Verona si posiziona al 69° posto a livello mondiale su 600 istituzioni), oppure declinata per area disciplinare con il "THE World University Rankings by Subject" (dove nell'ambito delle scienze mediche si colloca tra le prime 250 istituzioni a livello mondiale), il Quacquarelli Symonds (QS) World University Rankings, nei quali sta progressivamente migliorando il proprio posizionamento.

Infine, come stakeholder esterni, l'Ateneo di Verona non può non considerare i suoi stessi laureati (alumni), il mondo produttivo profit e non-profit, nonché le istituzioni scolastiche, con le quali l'Ateneo sviluppa accordi per l'organizzazione di corsi di preparazione ai test di ingresso all'Università, oltre a corsi di orientamento per la scelta degli studi universitari (ad esempio, il Progetto Tandem).

In particolare, per il mondo della Scuola, Univr, con la creazione del Centro per la formazione Insegnanti, ha inteso applicare la nuova disciplina del percorso abilitante di formazione iniziale del personale docente della scuola secondaria ex DL n. 36 del 30/04/2022 convertito in Legge (art. 44, L. 79 del 29/6/2022).

Per quanto concerne i laureati, l'Ateneo di Verona ha particolarmente a cuore la dimensione di efficacia della formazione che eroga e in tal senso ci tiene a monitorare i destini occupazionali dei suoi laureati al fine di affrontare le mutevoli esigenze del mondo del lavoro sempre più complesso e internazionale. In questa prospettiva, l'Ateneo di Verona si è fatto promotore con gli atenei del Triveneto, di un progetto finalizzato all'attivazione di un osservatorio per lo studio delle dinamiche occupazionali dei

laureati, con l'obiettivo di costruire un sistema informativo in cui raccogliere le informazioni derivanti dalle comunicazioni obbligatorie che le aziende inviano al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali all'inizio e alla cessazione di ogni contratto di lavoro subordinato e parasubordinato. A regime, questo progetto consentirà di superare i limiti di rappresentatività delle informazioni derivanti dalle indagini attualmente esistenti.

Senza voler qui ripercorrere tutte le tappe evolutive dell'Università di Verona, si riporta di seguito, in estrema sintesi, lo stato attuale dell'Ateneo in termini di organizzazione complessiva dell'offerta formativa, esiti dell'attività di ricerca e composizione della comunità universitaria (studentesse e studenti, laureate/i, docenti e personale tecnico amministrativo).

3.1 ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO

4 MACROAREE

13 DIPARTIMENTI
(DI CUI 6 ECCELLENTI)

1 FACOLTÀ

49 SCUOLE
DI SPECIALIZZAZIONE

1 SCUOLA
DI DOTTORATO

17 CORSI
DI DOTTORATO

OFFERTA FORMATIVA CORSI DI LAUREA

Anno Accademico 2023/2024

Corsi di laurea di 1° livello triennali e magistrali a ciclo unico	49
Corsi di laurea di 2° livello magistrali	37
<i>Di cui erogati interamente in lingua inglese</i>	11

OFFERTA FORMATIVA POST-LAUREA

Anno Accademico 2023/2024

Scuole di specializzazione (area sanitaria)	49
Corsi di dottorato	17
Master di 1° e 2° livello	30

3.2 ALCUNI NUMERI

STUDENTESSE / STUDENTI

Anno Accademico 2023/2024

Iscritti a corsi di 1° liv. triennali	17.531
Iscritti a corsi magistrali a ciclo unico	3.211
Iscritti a corsi di 2° liv. magistrali	5.014
Iscritti a corsi di 3° liv. dottorato	540
Iscritti a scuole di specializzazione dell'area medica e giuridica	1.906
Iscritti a master	537

TOTALE 28.739

Dati al 31.12.2023

LAUREATE/I A.S. 2023

Corsi di laurea triennali	2.999
Corsi di laurea magistrali a ciclo unico	435
Corsi di laurea magistrali	1.846
TOTALE	5.280

RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Produzione scientifica 2022	3.180
Produzione scientifica pro-capite 2022	3,79
% articoli pubblicati su riviste di fascia A (aree non bibliometriche) 2022	53,51%
% articoli pubblicati su riviste con IF rientrante nel quartile superiore della distribuzione (aree bibliometriche) 2022	65,27%
Progetti di ricerca finanziati 2017-2022 Numero di progetti di ricerca presentati a bandi competitivi con scadenza tra 1/1/2017 e 31/12/2022 che sono stati finanziati	674

Ammontare pro-capite dei progetti di ricerca finanziati 2017-2022.
Rapporto tra contributi da progetti 2017-2022 e numero di docenti al 31/12/2022 [n. 838] **146.162,12 €**

Ammontare medio per progetto 2017-2022.
Rapporto tra contributi da progetti 2017-2022 e numero totale di progetti con contributo non nullo **188.436,70 €**

N° brevetti depositati **2020-2023= 16**

N° spin-off attivati **2020-2023= 8**

Proventi da ricerche commissionate trasferimento tecnologico **3.394.945,71 €**

TASSO DI OCCUPAZIONE A 1 ANNO DALLA LAUREA

XXV indagine AlmaLaurea 2022 (sui laureati 2021) **Verona** **Regione Veneto**

Corsi di 1° liv. Triennali (% relativa agli studenti che, dopo il titolo, non si sono iscritti ad un successivo Corso di Laurea)	84,50%	79,40%
Corsi magistrali a ciclo unico	81,90%	81,30%
Corsi di 2° liv. magistrali	85,80%	78,90%

PERSONALE (A.S. 2023) al 31.12.2023

CORPO DOCENTE	NUMERO	DI CUI % DONNE	ETÀ MEDIA
Docenti di prima fascia	198	25,76%	58,63
Docenti di seconda fascia	378	45,50%	51,39
Ricercatori	263	50,19%	43,09
TOTALE	839	42,31%	50,51
STAFF	NUMERO	DI CUI % DONNE	ETÀ MEDIA
Staff tecnico e amministrativo (esclusi CEL)	778	66,84%	49,15
di cui personale Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati presso i Dipartimenti	114	63,16%	48,24

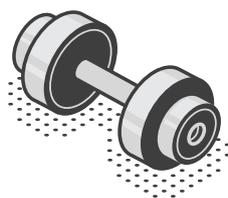
3.3 ANALISI SWOT

L'analisi di contesto in cui si muove l'Ateneo di Verona è uno dei punti fondanti della pianificazione strategica. Viene qui presentata tramite un'analisi "SWOT", che definisce punti di forza ("Strengths"), punti di debolezza ("Weaknesses"), opportunità ("Opportunities") e minacce ("Threats"), realizzata anche attraverso le seguenti fonti di riferimento:

- Relazione del Nucleo di valutazione
- Rapporto di monitoraggio sul funzionamento del sistema AQ del Presidio della Qualità
- Delibere del Consiglio degli Studenti
- Incontri periodici e continuativi con i Delegati
- Incontri con il Personale Tecnico-Amministrativo
- Esiti indagine "Good Practice"

PUNTI DI FORZA

- sei Dipartimenti di eccellenza su tredici;
- ottimo posizionamento complessivo nella VQR nell'ultimo quinquennio;
- buona capacità di attrarre risorse mediante bandi competitivi;
- centrati gli obiettivi di premialità della scorsa programmazione triennale Mur;
- acquisita consapevolezza dell'importanza del monitoraggio e della valutazione, tramite sistema di assicurazione della qualità rodato ed efficiente;
- investimento di risorse dell'Ateneo verso il finanziamento della ricerca applicata e di base attraverso meccanismi competitivi interni;
- livello elevato di dematerializzazione e digitalizzazione;
- occupabilità dei/le laureati/e;
- sensibilità ai temi della sostenibilità;
- buona accessibilità nell'arco della giornata e della settimana delle biblioteche di ateneo, dotate anche di una buona infrastruttura informatica;
- recente riorganizzazione; necessità di una mappatura delle competenze che consenta una allocazione ottimale delle persone.



PUNTI DI DEBOLEZZA



- Carenza di alloggi per gli/le studenti/studentesse;
- sbilanciata distribuzione logistica delle strutture sportive universitarie o in convenzione;
- procedure e assetto regolamentare interni eccessivamente rigidi e da semplificare;
- strategia da sistematizzare inerente la terza missione e scarsa consapevolezza della centralità del public engagement, nonostante la continua attività svolta a titolo individuale dal corpo docente e dall'Ateneo e i rapporti consolidati con il territorio;
- necessità di politiche dedicate ad aumentare la visibilità e la reputazione accademica dell'Ateneo a livello nazionale ed internazionale;
- da consolidare la relazione tra Ateneo e Dipartimenti/Facoltà, da pochi anni oggetto di coordinamento;
- attrattività prevalentemente locale.

OPPORTUNITÀ



- Potenzialità di usufruire di spazi e finanziamenti di enti pubblici e privati, dedicati al potenziamento delle attività dell'Ateneo (PNRR);
- Ateneo profondamente radicato sul territorio sul quale opera con ricerche e tecnologie all'avanguardia per la valorizzazione culturale e della conoscenza;
- coinvolgimento dell'Ateneo nella progettualità delle Olimpiadi (2026);
- territorio altamente recettivo sotto il profilo produttivo e delle opportunità occupazionali;
- preparazione alla prossima visita CEV (ANVUR);
- convenzione con Ospedali Universitari e con Strutture Sanitarie Accreditate del territorio.

MINACCE



- Sostenibilità finanziaria;
- scarsa flessibilità del sistema universitario, che impedisce una pronta risposta nell'accogliere le esigenze del mercato del lavoro;
- una percezione da parte del territorio in termini di autosufficienza dell'Ateneo, che rischia di compromettere il reperimento delle risorse esterne;
- competizione universitaria nazionale e inter-nazionale e con le università telematiche;
- crisi demografica in prospettiva futura;
- perdita di fiducia nella Istruzione universitaria come ascensore sociale.

4. VISIONE

L'Università di Verona è una giovane istituzione, dinamica e in espansione, dove donne e uomini di diversa provenienza e formazione operano assieme al fine di promuovere una rete diffusa di relazioni culturali e di trasferimento di saperi tecnologici e scientifici fra società, portatori di interesse sul territorio e sistema accademico di alta formazione internazionale.

La vocazione più profonda di questo giovane Ateneo è quella di costituire un ponte fra le esigenze di crescita del territorio, di cui esso vuole farsi interprete ponendo al centro il benessere delle persone, e lo sviluppo sostenibile delle comunità e le migliori prassi internazionali di ricerca e innovazione. L'orizzonte della pianificazione strategica dell'Ateneo, infatti, è rappresentato dal valore pubblico ovvero dalla generazione di benessere per le comunità di riferimento, per gli utenti, per gli stakeholders, in un'ottica di benessere multidimensionale (ambientale, sociale, sanitario, economico..).

A tal fine, l'Ateneo ritiene fondamentale, da un lato, la promozione della mobilità dei e delle giovani, incanalando e potenziando la sua tradizionale predisposizione all'accoglienza, e dall'altro, la valorizzazione di strategie di sviluppo imperniate sulla centralità della persona e indirizzate alla integrazione ottimale di tutta la comunità universitaria.

L'ATENEEO PERSEGUE, QUINDI, LA VISIONE DI UNA VALORIZZAZIONE DELLA DIVERSITÀ CULTURALE IN TUTTE LE SUE MANIFESTAZIONI, IMPEGNANDOSI:

- a promuovere l'ascolto attento di tutte le sue componenti,
- ad adottare un *modus operandi* basato sulla trasparenza dei progetti, la chiarezza dei documenti e la condivisione dei risultati,
- ad agire per sviluppare una coscienza diffusa del valore etico e intellettuale delle strategie di inclusione e sostenibilità;
- a sostenere la ricerca e valorizzare le sue unicità e peculiarità rispetto all'ambito regionale e nazionale con una forte apertura verso l'Europa, consapevole che uno dei compiti più importanti oggi è decifrare, comprendere e affrontare le sfide della contemporaneità, in tutte le sue declinazioni culturali e sociali.

Operando in tal modo, l'Università di Verona vuole, in estrema sintesi, essere il centro di riferimento per tutte quelle iniziative, scientifiche e culturali, che portano al miglioramento della qualità della vita delle persone, della città e della nazione in cui viviamo.

L'Ateneo di Verona immagina, quindi, un futuro in cui la preparazione di studenti e studentesse non sia frammentata in aree non comunicanti, un futuro in cui laureati e laureate siano resi consapevoli dello stesso intreccio di legami che esistono tra discipline e vita professionale.

Desideriamo creare informatici/che che siano consapevoli dei rischi e dell'impatto delle tecnologie che sviluppano, giuristi/e che sappiano cogliere le nuove sfide; aziendalisti/e ed economisti/e che riescano a comprendere la complessità del mondo globalizzato, ingegneri/e che migliorino le tecnologie presenti nella Sanità.

È nostro obiettivo formare medici eccellenti; insegnanti innovativi; umanisti/e capaci di affrontare la contemporaneità.

Abbiamo come priorità lo studio dei processi di produzione e dei servizi rispettosi dell'ambiente e proponiamo stili di vita che migliorino la salute dell'individuo.

Vogliamo che la nostra visione sulla necessità di promuovere un intreccio virtuoso di competenze diverse sia messa a disposizione della città di Verona e del suo territorio, ma anche di chi, dopo aver studiato o lavorato nel nostro Ateneo, si sposterà verso altre parti del mondo.

Il valore della fusione dei saperi è rappresentato dai colori che compongono l'anello che accompagna ogni iniziativa dell'Ateneo, in affiancamento allo storico logo. Questa visione porta ad incrementare il più possibile l'**interdisciplinarietà** e la **multidisciplinarietà**.

NE SONO TESTIMONIANZA, IN PARTICOLARE:

- la istituzione di un nuovo dipartimento, vocato proprio al raccordo tra differenti settori scientifici, superando lo schematismo più tradizionale;
- il passaggio da quattro Scuole di dottorato ad una unica Scuola, composta da quattro macro aree che interagisce all'interno e all'esterno.

Riguarda sia la didattica, sia la ricerca, sia la terza missione ed è rivolta a spingere **studenti** e **studentesse** a consolidare le conoscenze e guardare a una formazione sempre più attenta ai cambiamenti.

Vogliamo che questa visione sia uno stimolo perché le città diventino un modello di qualità della vita; dove la cultura venga valorizzata dal turismo senza penalizzare i cittadini; dove l'industria progredisca nel rispetto di luoghi e persone; dove la salute sia garantita da risorse mediche d'avanguardia e da politiche di prevenzione volte anche a promuovere stili di vita sani; dove le nostre laureate e i nostri laureati portino nei loro luoghi di origine la consapevolezza che per vincere le sfide sociali, climatiche ed etiche del nostro tempo non si possano più dare risposte settoriali: solo affrontando le sfide nella loro globalità potremo tutte e tutti progredire, come Ateneo, come città, come nazione e come società.

In definitiva, nel perseguire la sua visione, l'Ateneo di Verona intende implementare il paradigma *"Think globally and act locally"*, mirando a declinare nel territorio in cui opera il dibattito che si svolge a livello transnazionale, per fornire le risposte più adatte alle esigenze e alle risorse locali e farne un modello esportabile verso altri luoghi. L'Ateneo vuole così essere una voce stimolante e propositiva nel dibattito globale per essere promotore di una cittadinanza informata e attiva.

5. MISSIONE

Ai sensi dell'Art. 1, comma 1, dello Statuto, l'Università ha come finalità la crescita, l'elaborazione critica e la diffusione del sapere e la promozione della cultura, al fine del progresso culturale, civile e sociale del Paese secondo i principi della Costituzione italiana e della Magna Charta delle Università Europee.

Obiettivi primari dell'Università di Verona sono la formazione culturale, scientifica, professionale e umana degli studenti, attraverso percorsi formativi e una Didattica innovativa, per un agire professionale al servizio della società e per lo sviluppo del sistema socio-economico, nonché l'elevazione e la diffusione delle conoscenze nelle aree di competenza, al servizio della società e delle persone.

L'Ateneo è una istituzione pubblica, laica, autonoma e pluralista che realizza le proprie finalità di ricerca, didattica, terza missione e attività assistenziale secondo le disposizioni del suo Statuto, del suo Codice etico, della "Carta europea dei ricercatori", nel rispetto della Costituzione e della legislazione vigente e perseguendo le sfide globali dei diciassette Sustainable Development Goals dell'ONU.

L'UNIVERSITÀ DI VERONA:

- è un Ateneo che intende garantire il pluralismo, le pari opportunità, i valori dell'uguaglianza e dell'accoglienza per un miglioramento complessivo della società civile;
- è un Ateneo che intende rispondere alle esigenze della società civile, del territorio, delle Istituzioni, ponendosi altresì come punto di riferimento per la comunità internazionale;
- è un Ateneo che intende vincere la sfida dell'attrazione di risorse, con una progettualità diversificata e coordinata in reti interdisciplinari, con messa in campo di forme innovative di responsabilità sociale e ambientale;
- è un Ateneo che intende riconoscere le competenze delle persone e valorizzarle ai fini del loro benessere;
- è un Ateneo che punta alla qualità e all'innovazione, per compensare, senza arretramenti, la progressiva riduzione dei finanziamenti ministeriali;
- è un Ateneo che intende valorizzare l'importante contributo del personale universitario alla missione sua propria nel campo dell'assistenza sanitaria, mantenendo la qualità del servizio sanitario nazionale.



6. PRINCIPI E VALORI DELL'ATENEO

L'Università è una comunità formata dal personale docente, dal personale tecnico amministrativo, CEL e dagli studenti, che in essa si riconoscono. Ispirandosi ai principi contenuti nel Codice Etico di cui all'articolo 11, essa impegna i propri componenti al rispetto dei diritti individuali e all'accettazione di doveri e responsabilità nei confronti dell'Ateneo.

L'Ateneo in base all'art.2, comma 2, dello Statuto assume come indirizzo fondamentale della propria azione il principio dell'autonomia responsabile, che impone la trasparenza e la verifica delle scelte e la rendicontazione dei risultati secondo criteri di qualità, economicità ed efficacia e dell'accountability.

L'ATENEO, NELL'AMBITO DELLE ATTIVITÀ DI RICERCA, DIDATTICA, TERZA MISSIONE E ATTIVITÀ ASSISTENZIALE, PERSEGUE I PRINCIPI DI:

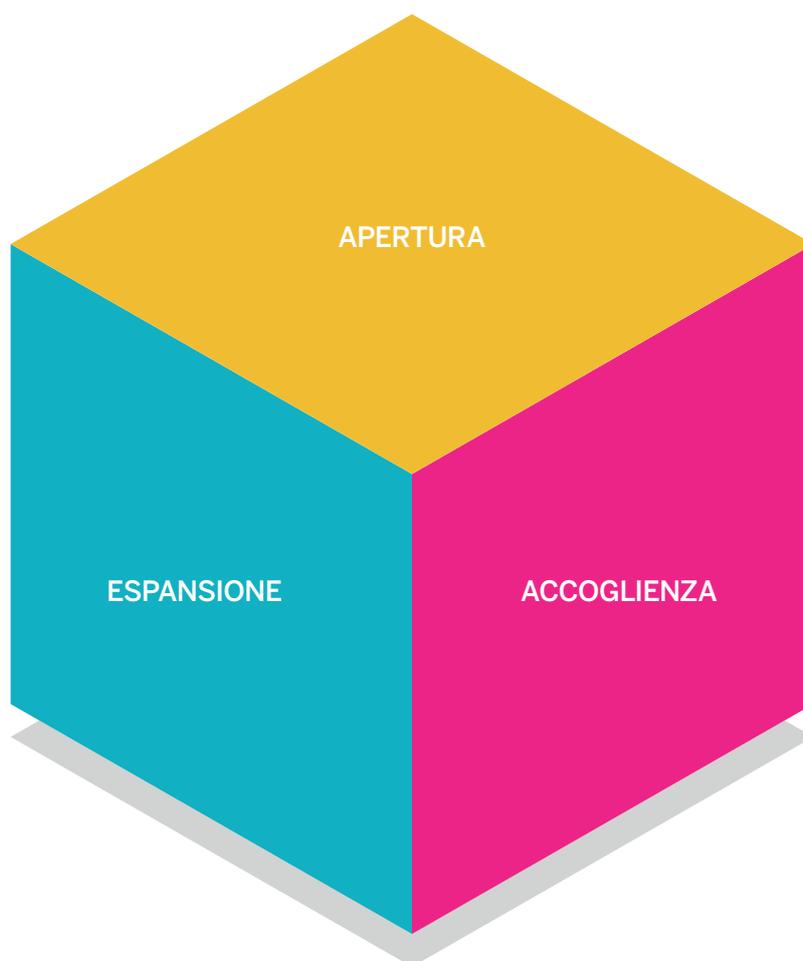
- **trasparenza:** nel metodo e nei contenuti, tramite il ricorso periodico e costante ad assemblee, alla rendicontazione dei risultati, alla chiarezza dei documenti (come ad esempio le Linee guida di bilancio);
- **condivisione:** attraverso l'ascolto come base per una democrazia responsabile;
- **innovazione:** nei contenuti della ricerca dei Dipartimenti e nelle procedure amministrative che regolano il funzionamento dell'Ateneo;
- **interdisciplinarietà:** favorendo il dialogo e lo scambio di opinioni tra aree di ricerca e tra organizzazioni di tipo diverso mediante occasioni di incontro e di scambio di informazioni;
- **internazionalizzazione:** favorendo lo scambio di studentesse e studenti e promuovendo la collaborazione didattica e scientifica con le istituzioni estere;
- **centralità delle persone:** garantendo l'integrazione tra le tre componenti: docenti, personale TA, studenti/esse, nonché la valorizzazione delle competenze e il benessere organizzativo;
- **accoglienza, uguaglianza, solidarietà e sviluppo sostenibile:** promuovendo i valori della democrazia, delle pari opportunità, del pluralismo e della tutela dei beni comuni;
- **valorizzazione delle iniziative e dei contributi individuali:** stimolando i contributi di tutte le componenti della comunità accademica a fornire idee e suggerimenti per migliorare il funzionamento dell'Ateneo.
- **rispetto dell'integrità accademica:** migliorando i propri strumenti e le proprie politiche per contrastare comportamenti quali il plagio, l'uso scorretto delle fonti, la falsificazione e la distorsione dei dati.



7. LINEE STRATEGICHE DI FONDO

L'Ateneo riassume e dà seguito alla propria missione, focalizzando innanzitutto le priorità del Piano Strategico su tre linee strategiche connesse ai concetti di: **apertura**, **espansione** e **accoglienza**.

Nel Piano Strategico ogni obiettivo strategico viene declinato per rispondere ad almeno una di tali linee, di seguito descritte.



LA LINEA
DI FONDO
DI APERTURA
SI DECLINA:

- nei confronti delle **studentesse** e degli **studenti**, superando la generalizzazione del numero chiuso e del numero programmato degli accessi e lasciando a Dipartimenti e Facoltà la scelta, a seguito di verifica della compatibilità con le risorse di personale, di spazi e di coerenza con i corsi di studio attivati;
- nei confronti delle **laureate** e dei **laureati**, con un ventaglio ampio di corsi di dottorato, di specializzazione, di qualificazione (Master e corsi di perfezionamento), di aggiornamento delle competenze (formazione continua);
- nei confronti di tutta la **Comunità Accademica, favorendo la consapevolezza** che gli obiettivi strategici di questo Piano si raggiungono solo con il coinvolgimento e l'impegno di tutte e di tutti, dando costantemente conto dei risultati raggiunti e delle criticità incontrate, fornendo ampie opportunità di formazione e aggiornamento, valorizzando le competenze e il merito individuale;
- nei confronti del **territorio** con interlocuzioni e scambi di attività 'con e per' la composita platea di **istituzioni, imprese, associazioni e cittadini/ee**, a livello locale, nazionale, europeo, internazionale;
- con la scelta di **rafforzare i collegamenti** con il territorio, il che ha comportato, ad esempio, l'erogazione di fondi a sostegno della internazionalizzazione per i docenti che hanno ottenuto risultati con la mobilità: gruppi di ricerca per bandi europei.

LA LINEA
DI ESPANSIONE
VIENE
ESPRESSA:

- mediante una **politica universitaria dialogante**, all'interno e all'esterno, orientata all'**ideazione** e al **rilancio di iniziative** a integrazione e miglioramento di quelle finora esistenti;
- mediante una **gestione delle risorse efficace e sostenibile nel tempo** che:
 - favorisca progressioni di carriera, stabilizzazioni, nuovi ingressi;
 - incrementi le forme di finanziamento;
 - razionalizzi le spese e gli investimenti.

Un'attenzione particolare sarà riservata alla performance dell'Ateneo rispetto a tutti gli indicatori legati al Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) del MUR;

- mediante una **politica 'assunzionale' anticiclica** (anti-Austerità), di sguardo al futuro, di investimenti sulle persone, di creazione di nuovi corsi sperimentali e innovativi, anche in collaborazione con Atenei contigui ed Istituzioni sanitarie del territorio.

LA LINEA
STRATEGICA
DI ACCOGLIENZA
SI TRADUCE:

- promuovendo **politiche di genere** diffuse e incisive, orientate all'inclusione, anche mediante lo strumento del bilancio di genere;
- migliorando l'**attrattività** e rafforzando la **dimensione internazionale** del *milieu* formativo;
- rafforzando la dimensione della **cooperazione allo sviluppo internazionale, sociale e ambientale**;
- favorendo la **mobilità** extra-regionale, nazionale, europea, internazionale di studenti/esse, dottorandi/e e docenti;
- sostenendo la formazione di studentesse/studenti **lavoratrici e lavoratori, atlete e atleti, caregiver**, con **disabilità** e con **gravi patologie**, valorizzando le tematiche di **diritto allo studio**, per creare le condizioni in cui tutti e tutte si possano sentire a proprio agio e possano dare il meglio di sé.

8. AREE DI INTERVENTO

Le **aree di intervento** su cui insiste il Piano Strategico 2023-2025 sono quelle istituzionalmente previste per ogni Ateneo e prendono le mosse dalle Linee di indirizzo della Programmazione triennale definite dal MUR, che individua le 5 aree di: didattica, ricerca e trasferimento tecnologico, servizi agli/alle studenti/esse, internazionalizzazione e politiche di reclutamento.

Ognuna di queste aree al suo interno prevede ambiti di intervento di particolare rilevanza e che vengono messi in evidenza nella seguente rappresentazione.

PIANO STRATEGICO 2023 - 2025

DIDATTICA

- Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere
- Offerta formativa
- Competenze e innovazione didattica

RICERCA

- Network internazionali della ricerca
- Prodotti ricerca
- Progetti ricerca
- Dottorato di ricerca e Dottorato industriale

TERZA MISSIONE

- Valorizzazione della Terza Missione
- Trasferimento tecnologico e di conoscenze
- *Public Engagement*
- Gestione del patrimonio e attività culturali
- Iniziative di accoglienza, inclusione e giustizia sociale
- Formazione continua

AREA TRASVERSALE

- Assicurazione qualità
- Spazi e infrastrutture
- Sostenibilità ambientale
- Politiche di genere
- Comunicazione
- Anticorruzione e trasparenza
- Aspetti gestionali
- Politiche di salute e sicurezza
- Cooperazione allo sviluppo internazionale
- Pari opportunità, prevenzione della violenza fisica e psicologica, benessere organizzativo

RAPPORTI CON IL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE

- Rapporti con AOUI
- Valorizzazione delle scuole specializzazione

SERVIZI A STUDENTESSE/I

- Ambienti di studio
- Sbocchi occupazionali
- Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità
- Iniziative per la riduzione dei rischi di discriminazione o esclusione sociale

INTERNAZIONALIZZAZIONE

- Esperienze di studio e ricerca all'estero
- Internazionalizzazione dell'offerta formativa
- Attrazione studentesse/i internazionali
- Incrementare il numero di docenti e ricercatrici/ricercatori in visita

PERSONALE E POLITICHE DI RECLUTAMENTO

- Reclutamento di giovani ricercatrici/ricercatori
- Incentivi alla mobilità di ricercatrici/ricercatori e dei docenti
- Sviluppo organizzativo del personale
- Potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio



9. OBIETTIVI STRATEGICI

Le sfide che l'Ateneo è chiamato ad affrontare richiedono rinnovata energia e resilienza. Per essere in grado di affrontare al meglio il futuro è necessario pertanto un ripensamento complessivo del modo di agire, che parta dalle relazioni istituzionali all'interno del nostro Ateneo.

Per tale motivo, la *Governance* di Ateneo, nell'attuale azione di definizione degli obiettivi strategici e nel futuro intento di soddisfarli pienamente, ha agito e continuerà ad agire, almeno per questo triennio, dando grande importanza ai seguenti aspetti:

- un **sistema di Governance allargato**, composto da una squadra ampia e dialogante, di delegati/e e referenti, che favoriscano processi decisionali coordinati e condivisi;
- una **rinnovata centralità dei Dipartimenti**, in una prospettiva di autonomia responsabile, tanto collettiva, quanto individuale.
- la **valorizzazione delle differenze**, in una prospettiva pluralista che tenga conto delle specificità e delle propensioni di ciascuna/o.
- la **semplificazione dei processi decisionali**, attraverso un riassetto normativo efficace, consolidando il modello organizzativo frutto della sperimentazione gestionale del triennio trascorso (2020-2022) che consenta una migliore gestione dei processi amministrativi e decisionali, con positive ricadute nei confronti di tutta la comunità universitaria.
- la **rendicontazione delle attività**, ai fini di una sempre maggiore trasparenza e di una migliore e razionale gestione delle spese.

Gli obiettivi strategici di seguito descritti sono quindi frutto di un'attenta e condivisa opera di definizione, integrazione e affinamento, che ha visto sinergicamente coinvolti *Governance*, Dipartimenti, Facoltà di Medicina e Chirurgia e Scuola di Dottorato, allo scopo di garantire completezza e coerenza di quanto prodotto.

Area della Didattica

<p><i>Sustainable Development Goals</i> Agenda 2030, ONU</p>		
<p><i>Obiettivi PNRR</i></p>	<p>Rafforzare gli strumenti di orientamento nella scelta del percorso universitario (missione 4 C1) Favorire l'accesso all'università (missione 4 C1) Ampliare le competenze scientifiche, tecnologiche e linguistiche degli studenti e dei docenti con particolare attenzione alla capacità di comunicare e risolvere problemi (missione 4 C1)</p>	

Gli obiettivi strategici di Ateneo dell'area Didattica sono motivati dalla seguente analisi SWOT:

- **Strengths:** si rileva una buona organizzazione della progettazione dei percorsi di formazione e un innalzamento del numero complessivo di iscritti/e all'Ateneo, grazie anche alla politica di apertura degli accessi e all'aumento dell'offerta formativa. I tassi di occupazione dei/delle laureati/e risultano elevati (92%), come anche la soddisfazione dei/delle laureandi/e (con il 90% di/delle laureandi/e che si considerano soddisfatti/e del percorso di formazione).
- **Weaknesses:** l'andamento del percorso di studio in alcuni CdS non risulta regolare. Si osserva in particolare un elevato grado di dispersione tra il primo ed il secondo anno, nonché la difficoltà ad acquisire un numero congruo di CFU al primo anno. Si riscontrano delle criticità nel valore del rapporto tra studenti/studentesse e docenti (pesato per le ore di docenza) in quanto presso svariati CdS esso risulta di gran lunga superiore alle soglie indicate da ANVUR e a quello registrato nelle Università del nord-est, così come segnalato anche dal NdV (Relazione AVA, 2022).
- **Opportunities:** l'Ateneo dopo essersi impegnato nel rispondere all'emergenza pandemica sta ora analizzando, anche sulla base dell'esperienza acquisita, le modalità più efficaci e sostenibili per l'adozione di modalità didattiche integrate, tramite l'introduzione di tool e metodologie didattiche innovative. Si intendono pertanto sfruttare le opportunità messe a disposizione dal TALC per incentivare e supportare i/le docenti nell'introduzione di percorsi di innovazione didattica e arricchire le competenze trasversali acquisibili dagli/dalle studenti/esse.
- **Threats:** la crisi economica nazionale potrebbe portare a una riduzione del numero di studenti/esse che scelgono di intraprendere gli studi universitari. Inoltre, dopo l'esperienza della didattica a distanza durante la pandemia, gli/le studenti/esse mantengono l'aspettativa di poter fruire della didattica in remoto, prediligendo quindi atenei che per loro natura (atenei on line) o per opportunità contingenti hanno deciso di investire di più su varie forme di didattica ibrida.

AMBITO DI INTERVENTO D.1 Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere

OBIETTIVO STRATEGICO					
D.1.1	RIDUZIONE DELLA DISPERSIONE STUDENTESCA	LINEA STRATEGICA			
INDICATORI	BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025	
ID.1	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a	51,26%	50,3%	51,3%	52,3%

	ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente				
ID2	% iscritti Regolari ai fini del CSTD (L; LMCU; LM) sul totale degli iscritti	78,70%	81,7%	82,7%	83,7%
ID3	Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso	66,84%	66,9%	67,9%	68,9%
ID4	Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio	77,61%	78,0%	80,0%	82,0%
ID5	Percentuale di abbandoni del CdS dopo N+1 anni	25,6%	25,6%	23,6%	21,6%

OBIETTIVO STRATEGICO

D.1.2 BENESSERE PSICOLOGICO E FISICO DELLE STUDENTESSE E DEGLI STUDENTI LINEA STRATEGICA Accoglienza

INDICATORI	BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025	
ID16	Somministrazione del questionario sulla rilevazione del benessere	0	0	100	100

AMBITO DI INTERVENTO D.2 Offerta formativa

OBIETTIVO STRATEGICO

D.2.1 AUMENTARE L'ATTRATTIVITÀ DEI CORSI DI STUDIO PER AMPLIARE L'ACCESSO ALLA FORMAZIONE UNIVERSITARIA LINEA STRATEGICA Accoglienza

INDICATORI	BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025	
ID6	Proporzione di studenti che si iscrivono per la prima volta a un Corso di Studio dell'Ateneo rispetto al numero di diplomati alla scuola superiore nella Regione sede del corso	11,7%	11,7%	12,2%	12,8%
ID7	Variazione % Avvii di carriera (L; LMCU; LM)	-0,01%	2,57%	2,62%	2,67%

OBIETTIVO STRATEGICO

D.2.2 QUALIFICAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA ANCHE IN RELAZIONE ALLE ESIGENZE DEL TERRITORIO E DEL MONDO PRODUTTIVO LINEA STRATEGICA Apertura

INDICATORI	BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025	
ID8	Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio	88,71%	89,9%	91%	92%
ID9	Percentuale di Laureati magistrali occupati a tre anni dal Titolo (LM; LMCU)	87,30%	91,6%	92,6%	93,6%
ID10	Proporzione di Laureati magistrali occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU)	0,77%	71,3%	72,3%	73,3%
ID11	Numero iscritti a master, corsi di perfezionamento e Corso di Aggiornamento	1.424	1.577	1.610	1.650

OBIETTIVO STRATEGICO					
D.2.3	SVILUPPO LAUREE PROFESSIONALIZZANTI	LINEA STRATEGICA		Apertura	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
ID:12	Proporzione di immatricolati ai corsi di laurea professionalizzanti sul totale degli immatricolati	0,00%	0,15%	0,17%	0,19%

AMBITO DI INTERVENTO D.3 Competenze e innovazione didattica

OBIETTIVO STRATEGICO					
D.3.1	MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA DIDATTICA ATTRAVERSO LA FORMAZIONE DEI DOCENTI E L'UTILIZZO DI METODOLOGIE DIDATTICHE INNOVATIVE	LINEA STRATEGICA		Apertura	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
ID:13	Numero di partecipazioni di docenti ad iniziative di formazione	217	217	222	227

OBIETTIVO STRATEGICO					
D.3.2	RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE TRASVERSALI E FORMATIVE ACQUISITE DAGLI STUDENTI	LINEA STRATEGICA		Espansione	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
ID:14	Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e per l'imprenditorialità oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale	1.766 (2020)	1.766	1.943	2.120
ID:15	Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali	11.586	3.391	3.459	3.527

Area della Ricerca

<p>Sustainable Development Goals Agenda 2030, ONU</p>		
<p>Obiettivi PNRR</p>	<p>Rafforzare la ricerca e favorire la diffusione di modelli innovativi per la ricerca di base e applicata condotta in sinergia tra università e imprese (missione 4 C2) Potenziare le infrastrutture di ricerca, il capitale e le competenze di supporto all'innovazione (missione 4 C2) Riformare e aumentare i dottorati di ricerca, garantendo una valutazione continua della loro qualità (missione 4 C1)</p>	
<p>Programma Regionale Veneto FESR 2021-2027</p>	<p>RSO1.1. Sviluppare e rafforzare le capacità di ricerca e di innovazione e l'introduzione di tecnologie avanzate (1.1.1. Rafforzare la ricerca e l'innovazione (in collaborazione) tra imprese e organismi di ricerca RSO1.4. Sviluppare le competenze per la specializzazione intelligente</p>	

Gli obiettivi strategici di Ateneo dell'area Ricerca sono motivati dalla seguente analisi SWOT:

- **Strengths:** Sensibile e costante miglioramento della qualità della produzione scientifica, sia nei settori bibliometrici che in quelli non-bibliometrici, distribuito equamente fra tutti i Dipartimenti. Finanziamento esterno ottenuto dalla ricerca dipartimentale su bandi competitivi regionali, nazionali e internazionali, che supera quello derivante dalla quota del FFO assegnata alla ricerca. Qualità delle infrastrutture e delle attrezzature per la ricerca in sensibile crescita in tutti i Dipartimenti. Presenza di sei Dipartimenti ammessi al finanziamento della ricerca di eccellenza, rappresentativi delle diverse macroaree, a fronte di ben dieci Dipartimenti ammessi alla selezione. Miglioramento continuo delle sinergie col territorio al fine di attrarre finanziamenti per la ricerca da enti e fondazioni. Adeguata partecipazione alle attività di formazione e specializzazione del personale TA dedicato alla ricerca.
- **Weaknesses:** Necessità di migliorare gli strumenti idonei a rendere accessibili i risultati della ricerca e del trasferimento tecnologico alle comunità e imprese. Esigenza di migliorare il profilo nazionale e internazionale del dottorato di ricerca.
- **Opportunities:** Eccellenze presenti sul territorio (turismo, gastronomia, enologia, ecc.) e richieste provenienti dal territorio (*welfare*, sviluppo sostenibile, ecc.).
- **Threats:** Difficoltà del sistema accademico italiano, nel suo complesso, a realizzare meccanismi condivisi per aumentare l'attrattività rispetto al talento di ricerca internazionale, con rischi sensibili di ritardo nei processi di internazionalizzazione. Forte aumento di competitività dei processi di finanziamento nazionali e internazionali che, unitamente alla loro distribuzione, sempre più disomogenea, nelle diverse aree di ricerca, produce una difficoltà oggettiva di aumentare il finanziamento a livello di ricerca di base.

AMBITO DI INTERVENTO R.1 Network internazionali della ricerca

Una delle condizioni imprescindibili per il successo della progettualità competitiva della ricerca è la partecipazione dei/delle ricercatori/ricercatrici dell'Ateneo a reti di ricerca nazionali e internazionali finalizzati alla produzione di risultati scientifici comuni e alla elaborazione di progetti competitivi per il finanziamento esterno. In questa prospettiva l'Ateneo si propone l'aumento degli spazi fisici a disposizione dei/delle ricercatori/ricercatrici, con particolare attenzione ai/delle ricercatori/ricercatrici e professori/esse in visita, con l'obiettivo ambizioso di aumentarne considerevolmente il numero.

OBIETTIVO STRATEGICO					
R.1.1	MIGLIORAMENTO DELLE INFRASTRUTTURE E DEGLI STRUMENTI PER LA RICERCA AL FINE DELL'INTEGRAZIONE DELLA RICERCA NELLE RETI INTERNAZIONALI ED EUROPEE	LINEA STRATEGICA	Espansione		
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IR1	Spazi (Mq) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'Ateneo	19,63 (2002)	19,63	19,82	20,02
IR2	Rapporto professori e ricercatori in visita / totale docenti	0,04	40/...	50/...	60/...

AMBITO DI INTERVENTO R.2 Prodotti ricerca

L'Ateneo si propone, a fronte di buoni risultati nel miglioramento costante della qualità dei prodotti della ricerca, di aumentare il numero dei prodotti collocati nel quartile superiore (per i settori bibliometrici) o nella fascia A (per quelli non-bibliometrici), attraverso un'estensione delle misure di incentivazione già applicate a livello di Ateneo alla distribuzione interna del FUR a livello di Dipartimento.

OBIETTIVO STRATEGICO					
R.2.1	AUMENTARE IL NUMERO DEI PRODOTTI DELLA RICERCA CHE SODDISFANO I CRITERI DI QUALITÀ STABILITI DALL'ANVUR E SI COLLOCANO NELLA FASCIA ALTA SULLA BASE DELLE METRICHE DI VALUTAZIONE VQR	LINEA STRATEGICA	Espansione		
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IR3	Rapporto tra il voto medio attribuito ai prodotti attesi dell'Ateneo nell'area e il voto medio ricevuto da tutti i prodotti dell'area	1,10 (2019)	=	=	
IR4	Rapporto tra il voto medio attribuito ai prodotti attesi dagli addetti reclutati nell'Ateneo e il voto medio nazionale ricevuto da tutti i prodotti dei reclutati dell'area	1,06 (2019)			Consolidamento delle posizioni di vertice nei ranking VQR degli Atenei di grandi dimensioni
IR5	Indicatore quali-quantitativo VQR di qualità della ricerca di area e di Dipartimento per il profilo a). IRAS1 a livello di Ateneo	1,43 (2019)			
IR6	Indicatore quali-quantitativo VQR di qualità della ricerca di area e di Dipartimento per il profilo b). IRAS2 a livello di Ateneo	1,45 (2019)			
IR7	Indicatore quali-quantitativo VQR di qualità della ricerca di area e di Dipartimento per i profili a) e b). IRAS1_2 a livello di Ateneo	1,44 (2019)			
IR8	Percentuale di prodotti della ricerca con co-autori stranieri	25,53%	27,42%	29,42%	31,42%
IR9	Percentuale prodotti della ricerca con almeno due coautori dello stesso Dipartimento appartenenti a diversi SSD	8,41% (2021)	8,41%	10,41%	12,41%
IR10	Percentuale articoli su rivista open access	51,67%	44,19%	46,19%	48,19%
IR11	Percentuale articoli su rivista in Classe A per SSD non bibliometrici	53,96%	59,27%	61,27%	63,27%
IR12	Percentuale articoli su rivista collocati nel primo quartile banca dati Scopus	65,56%	63,02%	65,02%	67,02%

AMBITO DI INTERVENTO R.3 Progetti ricerca

L'Ateneo si propone l'importante obiettivo strategico di incentivare ulteriormente la già buona partecipazione ai bandi competitivi (a livello nazionale e internazionale) attraverso la modulazione del prelievo di Ateneo e di Dipartimento sui progetti (in relazione alla tipologia dei bandi) e attraverso l'uso delle agevolazioni fiscali, ove disponibili.

OBIETTIVO STRATEGICO					
R.3.1	AUMENTARE LA QUANTITÀ DEI PROGETTI COMPETITIVI FINANZIATI		LINEA STRATEGICA	Espansione	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IR13	Proventi da bandi competitivi per professore di ruolo e ricercatore	25.064	27.570	30.076	32.582
IR14	Rapporto progetti di ricerca competitivi finanziati o valutati positivamente su presentati	67,04%	83,06%	85,06%	87,06%
IR15	Rapporto progetti di ricerca da bandi riservati finanziati o valutati positivamente su presentati	48,82%	29,51%	31,51%	33,51%

AMBITO DI INTERVENTO R.4 Dottorato di ricerca e Dottorato Industriale

L'Ateneo si propone di migliorare l'impatto della ricerca dottorale sul territorio incentivando le relazioni e i contatti con enti e imprese, anche per creare le condizioni idonee per la futura partecipazione a dottorati industriali e di interesse nazionale.

OBIETTIVO STRATEGICO					
R.4.1	ACCRESCERE L'ATTRATTIVITÀ DEI CORSI DI DOTTORATO		LINEA STRATEGICA	Espansione	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IR16	% iscritti ai corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero	0,16%	15,9%	16,9%	17,9%
IR17	Iscritti al primo anno di Corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso in altro Ateneo	51,40%	53,3%	54,3%	55,3%

OBIETTIVO STRATEGICO					
R.4.2	SOSTENERE LA PRODUZIONE SCIENTIFICA DEI DOCENTI DEI COLLEGI DI DOTTORATO		LINEA STRATEGICA	Espansione	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IR18	Percentuale di PA, RU, RD appartenenti ai collegi di dottorato e in possesso dell'ASN per la fascia superiore	78%			

OBIETTIVO STRATEGICO

R.4.3 VALORIZZARE IL DOTTORATO DI RICERCA

LINEA

Espansione

STRATEGICA

INDICATORI	BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025	
IR19	Percentuale di borse di dottorato destinate a dottorati industriali e di interesse nazionale	1,72%	1,72%	1,75%	1,78%
IR20	Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo	10,14%	0,19	0,21	0,23
IR21	Proporzione di borse di dottorato finanziate dall'esterno	42,5%	42,5%	42,5%	42,5%
IR22	Sbocchi occupazionali dei dottori di ricerca (in attesa di definizione da parte di ANVUR: tasso di occupazione)	88,61%	91,9%	92,9%	93,9%

Area dei Servizi agli studenti

Sustainable Development Goals Agenda 2030, ONU				
Obiettivi PNRR	Rendere più rapido il passaggio al mondo del lavoro (missione 4 C1) Favorire l'accesso all'università (missione 4 C1)			
Programma Regionale Veneto FESR 2021-2027	RSO4.2. Migliorare la parità di accesso a servizi di qualità e inclusivi nel campo dell'istruzione, della formazione e dell'apprendimento permanente mediante lo sviluppo di infrastrutture accessibili, anche promuovendo la resilienza dell'istruzione e della formazione online e a distanza			

Gli obiettivi strategici di Ateneo dell'area Servizi agli studenti sono motivati dalla seguente analisi SWOT:

- **Strengths:** Alta percentuale di laureandi/e soddisfatti/e del corso di studi. Presenza di strumenti per l'orientamento allo studio in entrata e in itinere. Valori sopra le medie regionali e nazionali di occupati/e a un anno dal titolo in tutte le aree. Presenza di numerose *expertise* interne nell'ambito dell'inclusione. Adeguato servizio di supporto alle politiche di inclusione.
- **Weaknesses:** Limitate azioni finalizzate a facilitare la mobilità delle/degli studentesse/i. Limitata fruibilità dei supporti informatici al servizio delle/degli studentesse/i accessibili dal sito di Ateneo. Indisponibilità di una ricognizione completa e sistematica delle barriere architettoniche degli edifici di Ateneo.
- **Opportunities:** Disponibilità di attività sportive universitarie diversificate. Coordinamento regionale forte sia per l'inclusione che per l'orientamento.
- **Threats:** Limitata disponibilità, per orario e destinazioni, dei servizi di trasporto extra-urbani. Limitata disponibilità di aree destinabili ad attività sportiva e/o ricreativa per le/gli studentesse/i frequentanti i corsi nelle aree di Veronetta.

AMBITO DI INTERVENTO S.1 Ambienti di studio

OBIETTIVO STRATEGICO					
INDICATORI	BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025	
S.1.1 MIGLIORAMENTO DELLE AULE E DEGLI SPAZI DI STUDIO (AULE, SPAZI DI STUDIO, BIBLIOTECHE, SOFTWARE PER LA DIDATTICA A DISTANZA E INFRASTRUTTURE DIGITALI)			LINEA STRATEGICA	Espansione	
IS1	Spazi (Mq) disponibili per la didattica rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi	1,04	1,039	1,059	1,079
IS2	Proporzione di giudizi positivi dei laureati relativi alla fruibilità degli ambienti di studio e alle dotazioni per la didattica	80,63%	80,63%	81,63%	82,63%

AMBITO DI INTERVENTO S.2 Sbocchi occupazionali

Per quanto riguarda gli sbocchi occupazionali dei/delle nostri/e laureati/e, l'Ateneo di Verona, in accordo con gli atenei del triveneto, sta mettendo a punto un osservatorio dei percorsi di transizione al lavoro dei laureati e delle laureate delle Università Triveneto (Regione Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Province autonome

di Trento e Bolzano). La finalità dell'Osservatorio è di dotarsi di uno strumento che consenta di analizzare i percorsi di transizione al lavoro dei/delle laureati/e, e dunque di comprendere come sostenere i processi di orientamento in ingresso e in uscita dagli studi universitari dei/delle giovani, quali problemi si propongono in relazione, ad esempio, al tipo di percorso universitario svolto, alle caratteristiche del lavoro subordinato e parasubordinato presente nel territorio, all'efficacia dei tirocini post laurea, alla coerenza tra percorsi di studio e occupazione, alla durata dei processi di transizione al lavoro, alla durata della latenza prima del primo contratto, informazioni utili per meglio indirizzare i processi di orientamento e di politiche attive del lavoro. Il modello prevede l'integrazione delle banche dati amministrative degli Atenei con i dati delle comunicazioni obbligatorie che il Ministero del Lavoro renderà disponibili alle università previa convenzione con il Ministero stesso.

OBIETTIVO STRATEGICO

S.2.1 MASSIMIZZARE GLI ESITI OCCUPAZIONALI E SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI INTRAPRESA **LINEA STRATEGICA** Espansione

INDICATORI	BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025	
IS3	Percentuale di Laureati occupati a un anno dal Titolo (L)	52,88%	56,1%	57,1%	58,1%
IS4	Proporzione di Laureati magistrali occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU)	0,77%	71,3%	72,3%	73,3%
IS5	Proporzione di dottori di ricerca occupati a un anno dal titolo in attività extra-accademica	0,30%	47,75%	48,75%	49,75%

AMBITO DI INTERVENTO S.3 Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità

OBIETTIVO STRATEGICO

S.3.1 MIGLIORAMENTO DELL'ACCESSIBILITÀ ALLE BORSE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO **LINEA STRATEGICA** Apertura

INDICATORI	BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025	
IS6	Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo	0,03%	1,72%	1,76%	1,80%
IS7	Proporzione di studenti in corso beneficiari di borsa di studio sul totale degli studenti in corso	10,8%	10,8%	11,0%	11,2%
IS8	Numero di studenti beneficiari di esonero totale dai contributi universitari ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 68/2012 e della legge 11 dicembre 2016, n. 232, art. 1, commi 252 – 265	5.388	5.388	5.496	5.604

OBIETTIVO STRATEGICO

S.3.2 AUMENTARE LA SCELTA CONSAPEVOLE DEL PERCORSO DI STUDI PER STUDENTI CON DISABILITÀ **LINEA STRATEGICA** Apertura

INDICATORI	BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025	
IS9	Percentuale di studenti immatricolati con disabilità	2,76%	2,76%	2,81%	2,86%
IS10	Percentuale di studenti con disabilità che acquisiscono 40 CFU al primo anno	40,24%	40,24%	41,24%	42,24%

AMBITO DI INTERVENTO S.4 Iniziative per la riduzione dei rischi di discriminazione o esclusione sociale

OBIETTIVO STRATEGICO					
S.4.1	AUMENTARE L'ATTRATTIVITÀ DI STUDENTESSE NELLE CLASSI STEM		LINEA STRATEGICA	Apertura	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IS11	Proporzione di immatricolati di genere femminile nelle classi STEM	0,18%	6,9%	11,9%	16,9%

OBIETTIVO STRATEGICO					
S.4.2	AUMENTARE IL NUMERO DI LAUREATI CHE PROVENGONO DA FAMIGLIE CON CONDIZIONI SOCIO-ECONOMICHE NON ELEVATE		LINEA STRATEGICA	Apertura	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IS12	Proporzione di laureati con nessuno dei due genitori avente un titolo superiore alla scuola dell'obbligo o a una qualifica professionale	27,57%	28,0%	29,0%	30,0%

Area dell'Internazionalizzazione

Sustainable
Development
Goals
Agenda 2030,
ONU



Gli obiettivi strategici di Ateneo dell'area Internazionalizzazione sono motivati dalla seguente analisi SWOT:

- **Strengths:** Significativo supporto per la mobilità internazionale del corpo docente e personale ricercatore, sia in ingresso sia in uscita. Promozione dell'internazionalizzazione della didattica, anche attraverso azioni mirate rivolte all'attivazione di Summer School internazionali. Sviluppo di relazioni internazionali sulla base di convenzioni di ricerca e di didattica.
- **Weaknesses:** Carenza di alloggi e spazi di lavoro per studenti/esse e *visiting professors*. Ridotta diversificazione geografica di studenti/esse internazionali. Insufficiente flessibilità dei percorsi formativi, che non favoriscono lo svolgimento di periodi all'estero senza rischio di ritardi nel conseguimento del titolo di studio.
- **Opportunities:** Congiuntura europea favorevole al potenziamento di corsi di laurea internazionali. Opportunità offerte da nuove direttive nel quadro delle Associazioni delle Università Europee (EUA).
- **Threats:** Complessità delle procedure e dei vincoli normativi connessi alla mobilità in entrata e in uscita di docenti, ricercatrici/ricercatori e studenti/studentesse, soprattutto extra-UE.

AMBITO DI INTERVENTO I.1 Esperienze di studio e di ricerca all'estero

La possibilità di partecipare a esperienze di studio all'estero è un aspetto ormai irrinunciabile per una formazione universitaria di qualità: l'impatto di esperienze di mobilità internazionale sulle carriere di studentesse e studenti e sulle loro prospettive occupazionali è unanimemente riconosciuto a livello nazionale e internazionale. Negli ultimi anni l'Ateneo ha perseguito una politica di espansione che ha portato un incremento importante della partecipazione a iniziative di mobilità internazionale studentesca e si impegna a proseguire tale politica nel prossimo triennio attraverso l'impegno finanziario di risorse proprie o ministeriali (Integrazione delle borse Erasmus), l'espansione delle reti di collaborazione e scambio con atenei europei ed extra-UE, l'istituzionalizzazione dei crediti formativi conseguiti in mobilità virtuale e l'incentivazione della mobilità breve.

OBBIETTIVO STRATEGICO

I.1.1 PROMUOVERE LA MOBILITÀ STUDENTESCA

LINEA STRATEGICA
Espansione

INDICATORI	BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025	
I1	Proporzione di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero nel corso della propria carriera universitaria, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"	11,3%	11,5%	12,0%	12,5%
I2	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"	2,29%	1,30%	1,33%	1,35%

OBIETTIVO STRATEGICO					
I.1.2	PROMUOVERE LE ESPERIENZE ALL'ESTERO DEI DOCENTI E DEI DOTTORANDI		LINEA STRATEGICA	Espansione	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
II3	Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	2,56%	43,9%	45,9%	47,9%

AMBITO DI INTERVENTO I.2 Internazionalizzazione dell'offerta formativa

La presenza di un'offerta formativa in lingua inglese adeguata dal punto di vista qualitativo e quantitativo è un fattore determinante per dare maggiore profondità alla dimensione internazionale dell'Ateneo e per incrementare la sua capacità di attrazione verso l'estero. La crescita del numero di Corsi di Studio interamente erogati in lingua inglese testimonia lo sforzo fatto negli ultimi anni dall'Ateneo in questo ambito e rimane un obiettivo di importanza strategica, anche per migliorare la performance sulla proporzione di studenti immatricolati a Corsi di Studio "internazionali". Inoltre, un incremento ulteriore dell'internazionalizzazione dell'offerta formativa avrà un impatto anche su una serie di aspetti ad essa collegati: aumento degli/delle studenti/esse incoming e di/delle docenti visiting, maggiori opportunità di collaborazione internazionale ai fini del rilascio di titolo doppi o congiunti, miglioramento della reputazione internazionale dell'Ateneo.

OBIETTIVO STRATEGICO					
I.2.1	PROMUOVERE NUOVI CDS INTERNAZIONALI, CONSOLIDARE IL LIVELLO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEI CDS INTERNAZIONALI ESISTENTI		LINEA STRATEGICA	Apertura	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
II4	Numero dei corsi di studio "internazionali" ai sensi del DM del 7 gennaio 2019, n°6	13	13	13	14
II5	Proporzione di studenti immatricolati a Corsi di Studio "internazionali"	8,3%	7%	7.3%	7,

AMBITO DI INTERVENTO I.3 Attrazione di studenti/esse internazionali

La capacità di attrazione di studenti/esse internazionali negli ultimi anni è migliorata, nonostante alcuni limiti strutturali che rendono complesso l'intervento in tale ambito (difficoltà normative e procedurali per l'ammissione di studenti/esse internazionali, carenza di alloggi). Rimane tuttavia di fondamentale importanza aumentare il numero di studenti/esse internazionali - o con titolo di studio conseguito all'estero - e al tempo stesso diversificarne la provenienza geografica (per ora concentrata in particolar modo su Asia Centrale e Africa). Tali obiettivi andranno perseguiti attraverso due azioni: da un lato, la prosecuzione delle politiche di incentivazione sui Corsi di Laurea Magistrale internazionali, dall'altro la decisione di sfruttare l'azione Erasmus Mundus Joint Master, che in caso di finanziamento di uno o più progetti garantirà visibilità internazionale e importanti finanziamenti per borse di studio riservate a studenti/esse internazionali.

OBIETTIVO STRATEGICO				
I.3.1	AUMENTARE IL NUMERO DI STUDENTI INTERNAZIONALI MERITEVOLI E DIVERSIFICARE LA PROVENIENZA GEOGRAFICA		LINEA STRATEGICA	Apertura

INDICATORI	BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
II6 Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LM CU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	3,86%	3,78%	3,85%	3,93%

AMBITO DI INTERVENTO I.4 Incrementare il numero di professori e ricercatori in visita

L'Università di Verona mira a distinguersi sempre più nel panorama italiano ed europeo al fine di rafforzare la propria reputazione internazionale. Per perseguire tale obiettivo è importante che le azioni e gli interventi previsti puntino a:

- Creare una comunità studentesca e accademica multiculturale, potenziando da un alto le esperienze di mobilità internazionale e dall'altro l'attrazione di studenti/esse, docenti e risorse dall'estero;
- Rafforzare le reti internazionali della didattica e della ricerca, consolidando accordi bilaterali già esistenti e sviluppandone di nuovi, in aree geografiche strategiche e/o emergenti;
- Creare opportunità per attrarre talenti internazionali e favorirne l'integrazione nella comunità universitaria;
- Rafforzare la collaborazione nell'ambito della cooperazione allo sviluppo, anche tramite azioni di attrazione di personale accademico a rischio.

OBBIETTIVO STRATEGICO

I.4.1 INCREMENTARE IL NUMERO DI PROFESSORI E RICERCATORI IN VISITA LINEA STRATEGICA Apertura

INDICATORI	BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
II7 Rapporto professori e ricercatori in visita / totale docenti	0,04			

Area Terza Missione

Sustainable
Development
Goals
Agenda 2030,
ONU



Obiettivi PNRR

Sostenere i processi per l'innovazione e il trasferimento tecnologico (missione 4 C2)

Programma
Regionale
Veneto FESR
2021-2027

RSO1.3. Rafforzare la crescita sostenibile e la competitività delle PMI e la creazione di posti di lavoro nelle PMI, anche grazie agli investimenti produttivi (1.3.5 Supporto all'autoimprenditorialità e alla nascita di nuove imprese.)
RSO4.6. Rafforzare il ruolo della cultura e del turismo sostenibile nello sviluppo economico, nell'inclusione sociale e nell'innovazione sociale
RSO5.2. Promuovere lo sviluppo sociale, economico e ambientale integrato e inclusivo a livello locale, la cultura, il patrimonio naturale, il turismo sostenibile e la sicurezza nelle aree diverse da quelle urbane (Interventi di recupero, promozione e valorizzazione delle aree interne attraverso interventi ad alto impatto culturale)

Gli obiettivi strategici di Ateneo dell'area Terza missione sono motivati dalla seguente analisi SWOT:

- **Strengths:** Esistenza di un Ufficio di Job Placement certificato e con personale dedicato. Presenza di un servizio di orientamento in uscita One2One gestito direttamente dall'ufficio. Alta frequenza e ottimo impatto delle iniziative di job placement attivate. Impatto significativo in termini di partecipazione dei laboratori di soft skills organizzati per laureande/i, e titolari di borse di dottorato di ricerca. Elevato numero di aziende accreditate per stage e tirocini. Sistema informativo ben strutturato sulle competenze di docenti e ricercatori/ricercatrici. Elevato grado di attività degli spin-off costituiti. Esistenza di un servizio di supporto gestionale con il sistema voucher alle società spin-off. Alta frequenza e impatto delle iniziative di Contamination Lab con aziende e istituzioni. Notevole rafforzamento in Ateneo della cultura del PE, attraverso diverse misure di carattere operativo (Iris-TM; incontri formativi per personale docente e TA;). Ottime interazioni con il territorio attraverso accordi quadro, realizzazione eventi rivolti alla città e ai quartieri, stretta collaborazione con il Comune e con altre istituzioni educative del territorio (Accademia, Conservatorio). Coinvolgimento delle/gli studentesse/studenti negli eventi di PE di Ateneo (Veronetta Contemporanea Estate).
- **Weaknesses:** Stagnazione del tasso di crescita degli introiti da ricerca commissionata. Assenza di strutture di intermediazione e di partecipazione a strutture di intermediazione funzionali al potenziamento delle attività di Trasferimento Tecnologico (incubatori e consorzi per la terza missione). Ufficio di Trasferimento Tecnologico con numero limitato di addetti/e, con competenze generaliste e non specializzate in relazione alle esigenze delle macro-aree. Mancanza di un'incentivazione economica e curricolare per docenti e ricercatori/ricercatrici nelle attività di Terza Missione/Public Engagement. Il livello di coinvolgimento del personale non è 'sistemico'.
- **Opportunities:** Il *Competence Center* SMACT, al quale l'Ateneo contribuisce, può costituire un volano prezioso per le iniziative di Trasferimento Tecnologico. Nuove opportunità sono costituite dalla partecipazione dell'Ateneo all'ecosistema dell'innovazione del nord-est (iNEST) che prevede specifiche e importanti azioni trasversali per il trasferimento tecnologico, la formazione permanente e il *citizens engagement*. Possibilità di realizzare progetti di co-progettazione su tematiche a forte impatto sociale (sostenibilità ambientale e sociale, politiche inclusive, sostegno alle fragilità sociali ed educative) con enti pubblici e privati del territorio, grazie alla forte interazione fra l'Università e il territorio realizzata in questi anni.

Possibilità di realizzare progetti di co-progettazione su tematiche a forte impatto culturale (interazione con enti pubblici e privati sulle tematiche dell'arte e della conservazione dei beni culturali e della valorizzazione del patrimonio culturale e immateriale della città e del territorio).

- **Threats:** Vincoli di disponibilità di risorse finanziarie e umane per lo sviluppo dell'ufficio di Trasferimento Tecnologico e di autonome strutture di intermediazione. Complessità normativa che costituisce un forte disincentivo alla promozione di attività. Vincoli finanziari per il PE, difficoltà nel reperire sponsor privati per le iniziative. Carezza di risorse organizzative all'interno dell'Ateneo per eventi e attività PE.

AMBITO DI INTERVENTO TM.1 Valorizzazione della terza missione

Il coinvolgimento del personale ricercatore e docente nelle attività di terza missione risente della mancanza di incentivazioni curriculari ed economiche. L'attivazione di un fondo incentivante e la focalizzazione sull'analisi dei casi coinvolti in VQR sono in tal senso finalizzati al superamento di questi vincoli.

L'Ateneo si impegna a continuare a potenziare gli ambiti della Terza Missione e del Public Engagement tra il personale docente e ricercatore, come ambiti di intervento che sostengono e promuovono ricerca e didattica nella sfera pubblica e nel mondo imprenditoriale.

OBIETTIVO STRATEGICO					
TM.1.1	PROMOZIONE E RICONOSCIMENTO DELLE ATTIVITÀ DI TERZA MISSIONE SVOLTE NEI DIPARTIMENTI	LINEA STRATEGICA		Apertura	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
TM1	Percentuale di casi studio di terza missione appartenenti alle prime due fasce di valutazione VQR	66,67% (2019)	-	-	100%
TM2	Numero di attività di terza missione rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	0,72	0,72	0,92	1,12

AMBITO DI INTERVENTO TM.2 Trasferimento tecnologico e di conoscenze

Le azioni sono convergenti per diffondere una cultura dell'innovazione e della capacità imprenditiva che costituisce il presupposto per la diffusione di nuove idee imprenditoriali e l'elaborazione, all'interno delle aziende e del sistema produttivo, di progettualità ad alto contenuto innovativo.

OBIETTIVO STRATEGICO					
TM.2.1	INDIVIDUARE E PROMUOVERE NUOVE IDEE DI IMPRESA CHE PROVENGONO DA DOCENTI, RICERCATORI E STUDENTI	LINEA STRATEGICA		Espansione	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
TM3	Numero di spin off universitari rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	0,0164	0,0164	0,0167	0,0170
TM4	Proporzione di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo	0,00758	0,00758	0,00773	0,00788

OBIETTIVO STRATEGICO					
TM.2.2	RAFFORZARE E VALORIZZARE I RAPPORTI DELL'ATENEO CON IL SISTEMA PRODUTTIVO E ISTITUZIONALE		LINEA STRATEGICA	Apertura	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
ITM5	Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare esterne all'Ateneo nell'anno di riferimento	0,83%	23,3%	25,8%	28,3%
ITM6	Incremento percentuale dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico rispetto al triennio precedente (al netto di finanziamenti competitivi)	0,11%	+4,6%	+7,1%	+9,6%
ITM7	Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico per professore di ruolo e ricercatore	4.051,25	3.751	3.845	3.939

OBIETTIVO STRATEGICO					
TM.2.3	VALORIZZARE E DIFFONDERE I RISULTATI DELLA RICERCA UNIVERSITARIA PRESSO IMPRESE ED ENTI		LINEA STRATEGICA	Apertura	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
ITM8	Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	5,64%	5,6%	8,1%	10,6%
ITM9	Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	4.204,30	16.325	16.733	17.141

AMBITO DI INTERVENTO TM.3 Public engagement

Consolidare la cultura del PE nei Dipartimenti attraverso dialogo costante con gli incaricati all'interno del nuovo modello AQ di Ateneo e migliorare il processo informativo tra Dipartimenti e Ateneo. Implementare ulteriormente la collaborazione tra Ateneo ed enti pubblici e privati attraverso la stipula di convenzioni e accordi quadro nell'ottica del PE, inteso anche come co-progettazione di interventi in città e sul territorio anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi per iniziative orientate alla realizzazione degli obiettivi SDG 2030.

OBIETTIVO STRATEGICO					
TM.3.1	RAFFORZARE E VALORIZZARE IL RUOLO PUBBLICO E CIVICO DELL'UNIVERSITÀ ATTRAVERSO ATTIVITÀ DI NATURA DIVULGATIVA E DI CO-PROGETTAZIONE CON ATTORI E STAKEHOLDERS DEL TERRITORIO, DELLA SOCIETÀ CIVILE, DEL TERZO SETTORE, PER FAVORIRE SIA LA PROMOZIONE DI UNA CULTURA SCIENTIFICA QUALIFICATA, SIA LA COESIONE CIVILE, NELL'OTTICA DI UN IMPATTO SOCIALE E CULTURALE DELL'UNIVERSITÀ		LINEA STRATEGICA	Apertura	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
ITM10	Numero di attività di PE rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	0,38	0,09	0,15	0,20

AMBITO DI INTERVENTO TM.4 Gestione del patrimonio e attività culturali

L'Università è protagonista culturale del territorio, la sua partecipazione attiva alla valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale, nonché la valorizzazione del proprio patrimonio storico e artistico, sono elementi che vanno rafforzati, anche in collaborazione con enti pubblici e privati.

OBIETTIVO STRATEGICO					
TM.4.1	VALORIZZARE IL PATRIMONIO STORICO, GESTIONE DEL PATRIMONIO E ATTIVITÀ CULTURALI (SCAVI ARCHEOLOGICI, POLI MUSEALI, ATTIVITÀ MUSICALI, IMMOBILI E ARCHIVI STORICI, BIBLIOTECHE ED EMEROTECHE STORICHE, TEATRI E IMPIANTI SPORTIVI)		LINEA STRATEGICA	Apertura	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
TM11	Numero partecipanti a visite guidate	200	200	220	240
TM12	Numero eventi di valorizzazione del patrimonio universitario rivolti a pubblico del territorio (visite guidate, eventi,...)	53	53	55	57

AMBITO DI INTERVENTO TM.5 Iniziative di accoglienza, inclusione e giustizia sociale

OBIETTIVO STRATEGICO					
TM.5.1	PRODUZIONE DI BENI PUBBLICI DI NATURA SOCIALE, EDUCATIVE E POLITICHE PER L'INCLUSIONE. ATTIVITÀ COLLEGATE ALL'AGENDA ONU 2030 E AGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE		LINEA STRATEGICA	Apertura	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
TM13	Numero iniziative e di campagne realizzate all'anno	4	4	5	6

AMBITO DI INTERVENTO TM.6 Formazione continua

La formazione professionale continua, da normativa vigente, include tutte le "attività formative rivolte ai soggetti adulti, occupati o disoccupati, con particolare riferimento alle attività a cui il/la lavoratore/lavoratrice partecipa per autonoma scelta, al fine di adeguare o di elevare il proprio livello professionale, e agli interventi formativi promossi dalle aziende, in stretta connessione con l'innovazione tecnologica e organizzativa del processo produttivo". In questo contesto, l'Ateneo si propone di potenziare l'offerta formativa di formazione continua a pagamento sia in presenza sia e-learning, investendo su strumenti informatici innovativi, anche già presenti in Ateneo e di ampliare l'offerta formativa del post-lauream inserendo anche corsi di Educazione Continua in Medicina, attraverso un percorso condiviso con l'AOUI di Verona.

OBIETTIVO STRATEGICO					
TM.6.1	FORMAZIONE CONTINUA, APPRENDIMENTO PERMANENTE E DIDATTICA APERTA (FORMAZIONE CONTINUA, EDUCAZIONE CONTINUA IN MEDICINA, CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE, ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO, MOOC)		LINEA STRATEGICA	Apertura	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
TM14	Numero di attività di formazione continua rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	0,059	0,059	0,084	0,1093

Area del Personale e Politiche di reclutamento

Sustainable
Development
Goals
Agenda 2030,
ONU



Gli obiettivi strategici di Ateneo dell'area Personale e Politiche di reclutamento sono motivati dalla seguente analisi SWOT:

- **Strengths:** Capacità di attrazione di finanziamenti esterni che assicurano disponibilità di importanti risorse finanziarie assegnate nell'ambito dei finanziamenti dei Dipartimenti di Eccellenza (6 Dipartimenti su 12 attuali), del PNRR (PON Programma Operativo Nazionale, Centri Nazionali, Partenariati Estesi, Bandi Starting Grants dello European Research Council ERC e borse Marie Skłodowska-Curie, nonché Seal of Excellence) e del PNR (Programma nazionale per la ricerca). Ulteriore disponibilità di risorse finanziarie derivanti da finanziamenti da Enti pubblici e privati in sinergia con il Territorio (tra i quali: Regione Veneto, Fondazione Cariverona, Ospedale Sacro Cuore di Negrar, Clinica Pederzoli, Camera di Commercio).
- **Weaknesses:** Composizione dell'organico del personale docente e ricercatore ancora troppo disomogeneo, anche nel rapporto di genere, tale da rappresentare possibili ripercussioni negative nella didattica e nella ricerca, ma anche in ambito assistenziale e minacciare le prospettive di competitività dell'Ateneo nei prossimi anni. Necessità di una strategia più efficace per attrarre docenti e personale ricercatore dall'estero di alto profilo scientifico. Esigenza di attivare strategie più ampie e flessibili per l'acquisizione di maggiori risorse finalizzate a un reclutamento sistemico in grado di assicurare uno sviluppo armonico in tutte le aree disciplinari, nei diversi ruoli degli organici del personale docente e ricercatore. L'organico del personale Tecnico-Amministrativo risente di una forte contrazione a tutti i livelli della gerarchia gestionale, destinato ad acuirsi ulteriormente nei prossimi due anni, con una previsione di uscite (dimissioni e pensionamenti) allarmante. Necessità di reperire adeguate risorse finanziarie in grado di prevedere un equilibrato turnover in modo da non pregiudicare la continuità di elevati standard qualitativi nell'erogazione dei servizi all'utenza esterna e interna.
- **Opportunities:** Il tessuto economico del Territorio, relativamente solido e vivace, consente di sviluppare ulteriori nuove progettualità in sinergia con le Aziende presenti caratterizzate da una maggiore propensione agli investimenti nella ricerca, così da poter finanziare, in tutto o in parte, il reclutamento di nuovi/e giovani ricercatori/ricercatrici per creare un dinamismo e un'attrattività che solo nel confronto e nell'apprendimento reciproco potranno far crescere ulteriormente le capacità e le prospettive di sviluppo dell'Ateneo. Le disponibilità finanziarie assegnate dal MUR all'Ateneo (Dipartimenti di eccellenza e Piano straordinario 22-24) consentono di allocare le maggiori disponibilità per un ricambio generazionale non solo del personale docente e ricercatore, in coerenza con l'ampliamento dell'offerta formativa proposta dall'Ateneo, ma anche del personale Tecnico-Amministrativo tale da reclutare in modo mirato i profili professionali necessari al sempre più dinamico mutamento della struttura organizzativa.
- **Threats:** L'eccessiva rigidità del Bilancio Generale di Ateneo, dovuta in particolare all'imponente aumento dei costi energetici che rappresentano comunque una voce di spesa non comprimibile oltre determinati valori soglia (al fine di non pregiudicare l'erogazione dei servizi essenziali) e alla ridotta quota di finanziamento ministeriale dei maggiori costi retributivi collegati agli aumenti delle classi e scatti del personale docente e ricercatore e l'adeguamento stipendiale del personale universitario, rappresentano un ostacolo per un adeguato stanziamento di risorse per la programmazione ordinaria del personale su base triennale. Tale situazione rischia di compromettere l'indispensabile sviluppo dell'Ateneo e di vanificare gli investimenti fatti nello scorso triennio nel reclutamento di personale a tempo determinato (RTDA e PTA) con l'impossibilità di un loro consolidamento negli organici del personale docente e TA e generare così una inaccettabile discriminazione e una preoccupante situazione di precariato. Rende, inoltre, difficile valorizzare il ruolo delle persone come capitale umano, su cui investire in un sistema circolare virtuoso sia nel reclutamento che nelle progressioni di carriera.

La normativa statale pone delle forti limitazioni all'utilizzo di leve incentivanti per il personale tecnico-amministrativo per valorizzare il merito, la professionalità e l'impegno.

AMBITO DI INTERVENTO P.1 Reclutamento di giovani ricercatori

L'Ateneo intende proseguire nelle politiche di potenziamento del capitale umano promuovendo il reclutamento di giovani ricercatori/ricercatrici di qualità che abbiano una forte propensione al confronto internazionale e che possano favorire il ricambio generazionale in atto. L'Ateneo si propone di cogliere le tutte opportunità offerte dalla presenza sul territorio di numerose realtà sensibili al tema dello sviluppo della ricerca universitaria, attraendo finanziamenti esterni che assicurino disponibilità di importanti risorse finanziarie. Intende inoltre mettere a frutto le opportunità offerte dai finanziamenti per lo sviluppo di progetti di ricerca legati alla realizzazione, in particolare, del PNRR (Piano nazionale di ripresa e resilienza), nonché dai finanziamenti resi disponibili da organizzazioni internazionali e amministrazioni nazionali (*in primis* UE e MUR).

OBIETTIVO STRATEGICO					
P.1.1 PROMUOVERE IL RECLUTAMENTO DI GIOVANI RICERCATORI, ANCHE A VALERE SU FONDI ESTERNI E/O DIPARTIMENTALI		LINEA STRATEGICA		Espansione	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IP1	Proporzione dei ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. a) e b), sul totale dei docenti di ruolo	22,91%	22,5%	25,0%	27,5%
IP2	Rapporto tra il voto medio attribuito ai prodotti attesi dagli addetti reclutati nell'Ateneo e il voto medio nazionale ricevuto da tutti i prodotti dei reclutati dell'area	1,06	-	-	Consolidamento delle posizioni di vertice nei ranking VQR degli Atenei di grandi dimensioni
IP3	Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett a), e di assegnisti di ricerca, che hanno acquisito il dottorato di ricerca in altro Ateneo	2,04%	2,04%	2,1%	2,14%

AMBITO DI INTERVENTO P.2 Incentivi alla mobilità dei ricercatori e dei professori

L'Ateneo, per equilibrare la composizione dell'organico, intende favorire la chiamata di professori/professoressa di alto profilo - docenti universitari/e di ruolo e ricercatori/ricercatrici a tempo determinato – reclutati/e mediante chiamata diretta ai sensi dell'art. 1 c. 9 della Legge 230/2005, provenienti dall'estero o vincitori/vincitrici di progetti di ricerca di alta qualificazione, avvalendosi anche della recente modifica normativa che consente di attivare procedure di mobilità per chiamata diretta da altri atenei, riducendo così i tempi di reclutamento.

OBIETTIVO STRATEGICO					
P.2.1 INCENTIVARE LA MOBILITÀ DEI RICERCATORI E DEI PROFESSORI		LINEA STRATEGICA		Apertura	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IP4	Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati	12,27%	11,3%	13,8%	16,3%

IP5	Proporzione di Ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. b), reclutati dall'esterno e non già attivi presso l'Ateneo come ricercatori di cui all'articolo 24, co. 3, lett. a), titolari di assegno di ricerca o iscritti a un corso di dottorato	60,0%	60,0%	61,0%	62,0%
-----	---	-------	-------	-------	-------

AMBITO DI INTERVENTO P.3 Sviluppo organizzativo del personale

L'ambito di intervento intende fornire risposta alla necessità dell'Ateneo di garantire, da un lato, il miglioramento della qualità dei servizi offerti agli/alle studenti/studentesse, ai/alle docenti e agli *stakeholders* di riferimento (cittadini e imprese in primis), dall'altro di fornire adeguato supporto tecnico e amministrativo richiesto per il perseguimento degli obiettivi strategici, nell'ambito della *mission* istituzionale dell'Ateneo, assicurando in particolare un'efficace azione di servizio alle crescenti incombenze di natura amministrativa che gravano sui/sulle docenti responsabili della direzione o del coordinamento di strutture operative. Nel corso del biennio 2021-2022, ha trovato attuazione l'attività di mappatura integrale, analitica e quantitativa, dei processi gestionali d'Ateneo; i processi rappresentano oggi pertanto la chiave di lettura dell'organizzazione e sono posti a fondamento delle azioni, da un lato di analisi ed evoluzione degli assetti organizzativi, in ottica di più efficace presidio delle attività, dall'altro delle attività di programmazione del fabbisogno di personale e degli interventi di *upskilling* e *reskilling*.

Gli obiettivi e le azioni connesse, di seguito esposti, intendono dare attuazione, nello specifico, alle finalità di a) potenziamento della struttura tecnico-amministrativa, da realizzarsi tramite un equilibrato e graduale incremento del personale tecnico-amministrativo di ruolo, superando la logica di mero reintegro delle risorse, con l'adozione di modalità di reclutamento ispirate all'organizzazione del lavoro per competenze; b) valorizzazione delle risorse umane, da attuarsi tramite erogazione di percorsi di formazione trasversale e specifica, regolamentazione del lavoro agile e del lavoro da remoto, iniziative di organizzazione e gestione del personale orientate ad accrescerne il benessere fisico e psicologico, per il mantenimento di un adeguato livello dei servizi di welfare aziendale; c) ottimizzazione e snellimento dei processi amministrativi, da realizzarsi anche attraverso l'informatizzazione e dematerializzazione delle procedure esistenti.

OBIETTIVO STRATEGICO

P.3.1	FORMAZIONE DEL PERSONALE			LINEA STRATEGICA	Espansione
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IP6	Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo	192,42	119,5	125,5	131,5
IP7	Numero di partecipazioni di TA e dirigenti ad iniziative di formazione	1.067	1.067	1.120	1.173
IP8	Numero di partecipazioni di docenti ad iniziative di formazione	217	217	222	227

OBIETTIVO STRATEGICO

P.3.2	CONSOLIDAMENTO DEL PERSONALE TA DI RUOLO			LINEA STRATEGICA	Espansione
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IP9	Indicatore di spese di personale	73,31	73,31	75,42	76,50
IP10	Proporzione del Personale TA a tempo indeterminato sul totale del personale TA	95,16%	95,2%	96,2%	97,2%
IP11	Riduzione dell'età media del personale TA di ruolo	50,02	50,16	49,75	49,50

OBIETTIVO STRATEGICO					
P.3.3	INTEGRAZIONE DEL FONDO PER LA PREMIALITÀ (ART. 9, L. 240/2010)			LINEA STRATEGICA	Espansione
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IP.12	Risorse disponibili sul fondo per la premialità rispetto al costo totale del personale universitario	0,95%	0,95%	1,05%	1,15%

OBIETTIVO STRATEGICO					
P.3.4	POTENZIAMENTO DEL LAVORO A DISTANZA			LINEA STRATEGICA	Espansione
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IP.13	% personale TA che fruisce di smart working	53,84%	40%	55,84%	57,84%

OBIETTIVO STRATEGICO					
P.3.5	DEMATERIALIZZAZIONE DEI PROCESSI			LINEA STRATEGICA	Espansione
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IP.14	Numero processi dematerializzati	34	34	36	38

AMBITO DI INTERVENTO P.4 Potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio

L'Ateneo di Verona ha adottato, anche in ossequio ai Requisiti di Qualità previsti dall'ANVUR per l'accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio, criteri oggettivi per la quantificazione dei fabbisogni di personale docente nei corsi di studio. Il reclutamento viene cioè subordinato alla saturazione del potenziale didattico del SSD dove si intende investire e tiene conto, altresì, del ricorso alla stipula di contratti esterni per docenza, nonché della programmazione didattica futura progettata anche in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo e con le Politiche di programmazione dell'offerta formativa dell'Ateneo.

Ciò premesso, a completamento di quanto già realizzato nel triennio 2022-24, l'Ateneo di Verona ha in programma forti investimenti nel triennio 2023-2025, in tema di reclutamento del personale docente grazie ai finanziamenti provenienti dal Piano ordinario, (circa 1,6 milioni di euro per gli anni 2023-25), dal Piano straordinario (circa 5,3 milioni di euro per gli anni 2023-25) dal finanziamento del PNRR e PNR (circa 5,7 milioni di euro per gli anni 2021-2024), dal finanziamento dei Dipartimenti di eccellenza (circa 30 milioni di euro per gli anni 2023-2027).

OBIETTIVO STRATEGICO					
P.4.1	GARANTIRE LA SOSTENIBILITÀ DELL'OFFERTA FORMATIVA E UN ADEGUATO RAPPORTO STUDENTI/DOCENTI NEI CDS			LINEA STRATEGICA	Espansione

INDICATORI	BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025	
IP:15	Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto	25,85	25,16	24,66	24,16
IP:16	Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a SSD di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati	108,32	0,936	0,955	0,974
IP:17	Percentuale di ore di docenza erogata da docenti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata	0,57%	54,4%	56,4%	58,4%

Area Rapporti con il Servizio Sanitario Regionale

**Sustainable
Development
Goals
Agenda 2030,
ONU**



Gli obiettivi strategici di Ateneo dell'area Rapporti con il Servizio Sanitario Regionale sono motivati dalla seguente analisi SWOT:

- **Strengths:** Forte interazione tra la AOUI di Verona e l'Università, e in particolare con la Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Ateneo, che garantisce l'alto standard della qualità della ricerca e della didattica in ambito clinico e l'interazione con i percorsi clinici e i profili di cura offerti ai cittadini-pazienti da parte dell'Azienda, migliorandoli in quantità e qualità clinico-sanitario-assistenziale. Ampia rete formativa a livello delle Scuole di specializzazione dell'Ateneo di Verona. Presenza di nr. 3 Dipartimenti Universitari di Eccellenza dell'Area medica per il quinquennio 2023-2027. Coinvolgimento delle equipe mediche nella partecipazione ai Bandi UE, PNRR, Mur e Ministero della Salute, con il riconoscimento di finanziamenti dedicati a progetti di ricerca specifici.
- **Weaknesses:** Mancanza di una strategia più ampia e flessibile a livello integrato tra Ateneo e Azienda per la condivisione di politiche di reclutamento del personale medico e tecnico. Insufficiente coinvolgimento del personale universitario tecnico in Azienda. Mancanza di un percorso di educazione continua in medicina (ECM) condiviso con la AOUI. In ogni caso l'attivazione per l'anno 2024 dell'Organismo di Indirizzo dell'AOUI dovrebbe migliorare la situazione.
- **Opportunities:** Per il prossimo triennio, anche nei rapporti con il territorio e con la Regione Veneto, la collaborazione con le Strutture Sanitarie continuerà a essere elemento caratterizzante del ruolo dell'Ateneo nell'ambito dello sviluppo territoriale, connesso ai percorsi di cura delle persone e alla formazione post-lauream per quanto riguarda le Scuole di specializzazione di area sanitaria. Tale processo è da concepire quale *work in progress*, in un'ottica di miglioramento continuo delle interazioni tra Università e Sanità. È previsto l'allargamento della presenza/collaborazione dell'Università in ambito assistenziale in particolare con l'IRCCS Ospedale Sacro Cuore Don Calabria, che vedrà la sua trasformazione in Ospedale di Insegnamento, previo placet della Regione. È prevista l'istituzione un tavolo tecnico con AOUI per condividere un percorso di Educazione Continua in Medicina con eventuale provider condiviso.
- **Threats:** Possibili recrudescenze della pandemia COVID-19 metterebbero a rischio gran parte delle principali attività cliniche non dedicate a pazienti COVID. La riforma del numero chiuso dell'accesso a Medicina, collegata alla carenza del numero di medici, non è ben governata e ponderata a livello nazionale e regionale. Vi è incertezza sulla possibilità di consolidare le politiche di rafforzamento del capitale umano nel medio-lungo periodo nell'ambito clinico-assistenziale. Il contesto bellico che stiamo vivendo e il suo impatto negativo sull'economia mondiale ostacolano fortemente le strategie di investimento in ricerca e innovazione sanitaria da parte delle Aziende del settore.

AMBITO DI INTERVENTO SA.1 Rapporti con AOUI

Attivazione, all'interno dell'Organismo di Indirizzo, di un apposito Tavolo di confronto tra Università e AOUI di Verona, al fine di facilitare e garantire la reciproca informazione ed il confronto in tema di programmazione periodica delle risorse umane e finanziarie, l'ottimizzazione organizzativa, l'attività di ricerca, la sperimentazione clinica, la sicurezza sul lavoro.

OBIETTIVO STRATEGICO					
SA.1.1	PROMUOVERE E MANTENERE LA COLLABORAZIONE CON L'AOUI PER COORDINAMENTO, PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE E TUTORAGGIO CDS		LINEA STRATEGICA	Espansione	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
ISA1	n° riunioni/anno tavolo tecnico (Docenti di area medico-sanitaria, Rappresentanti componenti dell'AQ della Scuola di Spec., Rappresentanti dei Dipartimenti TA)	0	Almeno 1	Almeno 1	Almeno 3

AMBITO DI INTERVENTO SA.2 Valorizzazione delle scuole specializzazione

Implementazione delle procedure per l'accREDITAMENTO definitivo delle Scuole di Specializzazione di Area Medica, affinché la programmazione per il reclutamento di professori/professoress e ricercatori/ricercatrici tenga nel debito conto le esigenze di tali strutture.

OBIETTIVO STRATEGICO					
SA.2.1	PROMUOVERE L'AQ NELLE SDS		LINEA STRATEGICA	Espansione	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
ISA1	% di libretti compilati per SdS "entro 2 settimane dalla fine dell'aa previsto per singola coorte di iscritti".	80%	100%	100%	100%
ISA2	% di questionari valutazione compilati per SdS	n.d.	>75%	>75%	>75%
ISA3	n. mfs fuori struttura di sede/totale mfs	48,90%	≥1/3	≥1/3	≥1/3
ISA4	n. sedi rete formativa regione veneto con mfs/n. sedi rete formativa regione veneto	48,91%	≥2/3	≥2/3	≥2/3
ISA5	scala VAS (0-10) docenti/Mfs	n.d.	≥5	≥5	≥5

Area Trasversale

<p>Sustainable Development Goals Agenda 2030, ONU</p>				
<p>Programma Regionale Veneto FESR 2021-2027</p>	<p>RSO1.2. Permettere ai cittadini, alle imprese, alle organizzazioni di ricerca e alle autorità pubbliche di cogliere i vantaggi della digitalizzazione</p> <p>RSO2.1. Promuovere l'efficienza energetica e ridurre le emissioni di gas a effetto serra</p> <p>RSO2.6. Promuovere la transizione verso un'economia circolare ed efficiente sotto il profilo delle risorse</p> <p>RSO2.7. Rafforzare la protezione e la preservazione della natura, la biodiversità e le infrastrutture verdi, anche nelle aree urbane, e ridurre tutte le forme di inquinamento</p> <p>RSO2.8. Promuovere la mobilità urbana multimodale sostenibile quale parte della transizione verso un'economia a zero emissioni nette di carbonio (</p> <p>RSO5.1. Promuovere lo sviluppo sociale, economico e ambientale integrato e inclusivo, la cultura, il patrimonio naturale, il turismo sostenibile e la sicurezza nelle aree urbane (Recupero, promozione e valorizzazione delle aree urbane attraverso interventi ad alto impatto culturale)</p>			

AMBITO DI INTERVENTO T.1 Assicurazione della qualità

A seguito della recente revisione del Modello di Assicurazione della Qualità, approvata nel novembre del 2021, l'Ateneo si è dotato di un più efficace sistema di gestione della qualità che abbraccia i diversi ambiti di attività (didattica, ricerca e terza missione) e i diversi livelli formativi (Corsi di studio, di dottorato e post-lauream), promuovendo, in particolare, la centralità del ruolo dei Dipartimenti.

A partire dalle nuove disposizioni in tema di AVA 3.0 previste da MUR e da ANVUR, si prevede la promozione delle attività di assicurazione della qualità dell'Ateneo – soprattutto attraverso l'impegno del Presidio della Qualità nella sua nuova composizione – con particolare attenzione all'elaborazione di strumenti e azioni diretti alla maggior diffusione della cultura della qualità in seno alla comunità universitaria, nel segno dell'attiva partecipazione al miglioramento continuo delle performance dell'Ateneo.

OBIETTIVO STRATEGICO					
T.1.1	ATTIVARE LE MISURE NECESSARIE PER SODDISFARE AL MEGLIO I REQUISITI E INDICATORI PREVISTI DAL MODELLO DI QUALITÀ ANVUR	LINEA STRATEGICA		Espansione	
INDICATORI	BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025	
IT1	Numero di Audizioni dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti svolte annualmente dal NUV in rapporto ai corsi attivi e ai Dipartimenti esistenti	CdS: 17% Dip: 17%	CdS: 17% Dip: 17%	CdS: 18% Dip: 18%	CdS: 18% Dip: 19%
IT2	Percentuale di copertura degli insegnamenti per i quali è stata effettuata la rilevazione delle opinioni studenti	87,00%	86,31%	87,31%	88,31%

IT3	Presenza di misure concrete finalizzate a valorizzare la rappresentanza studentesca ai sensi di quanto previsto dall'art. 2, comma 2, lettera i) della Legge 240/2010	2	2	3	4
-----	---	---	---	---	---

AMBITO DI INTERVENTO T.2 Spazi e infrastrutture

OBIETTIVO STRATEGICO

T.2.1	RAFFORZARE LA DOTAZIONE INFRASTRUTTURALE E MIGLIORARE LA FRUIBILITÀ DEGLI SPAZI E DELLE INFRASTRUTTURE AUMENTANDO IL BENESSERE DELL'UTENTE INTERNO ED ESTERNO	LINEA STRATEGICA	Espansione
-------	---	------------------	------------

INDICATORI	BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025	
IT4	Spazi (Mq) disponibili per la didattica rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi	1,4	1,039	1,059	1,081
IT5	Spazi (Mq) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'Ateneo	19,63	19,63	19,82	20,02

AMBITO DI INTERVENTO T.3 Sostenibilità ambientale

La Sostenibilità ambientale ha un carattere trasversale e pervasivo. Le azioni di sostenibilità, nel tempo, investono l'Università nel complesso delle sue finalità istituzionali di didattica, ricerca e trasferimento tecnologico, servizi agli/alle studenti/esse, internazionalizzazione e politiche di reclutamento.

All'azione, interna all'Ateneo, di sensibilizzazione e costruzione di una comunità universitaria "sostenibile", si affiancano forme di partnerships per obiettivi con numerosi Stakeholders. Le iniziative che l'Università andrà a realizzare saranno interventi dedicati alla comunità universitaria e condivisi anche con associazioni, attori del territorio e la cittadinanza per favorire dinamiche inclusive fra generazioni, gruppi e settori produttivi.

Solo in questo modo le azioni di sostenibilità potranno generare 'spazi', 'luoghi' e 'reti', al fine di convertire, in un'ottica intergenerazionale, il sapere critico che l'Università è istituzionalmente deputata a trasmettere in competenze e capacità di rigenerazione del paradigma economico e ambientale adeguandolo alle sfide che attendono in futuro.

Al fine quindi di conoscere e restituire alla Comunità Universitaria e agli Stakeholders il valore e i risultati delle azioni messe in atto dall'Ateneo per il conseguimento dei Sustainable Development Goals (SDGs), l'Università di Verona ha accolto la sollecitazione della Rete delle Università Sostenibili e ha avviato un percorso interno di definizione della struttura del bilancio di sostenibilità per popolarlo di contenuti, raccolti secondo il primo standard per la reportistica di settore, documento che offre un orientamento alle Università aderenti alla RUS nella redazione dei bilanci di sostenibilità.

OBIETTIVO STRATEGICO

T.3.1	POLITICHE DI SOSTENIBILITÀ E BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ	LINEA STRATEGICA	Accoglienza
-------	--	------------------	-------------

INDICATORI	BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025	
IT6	n° bilanci di sostenibilità di Ateneo	0	0	1	2

OBIETTIVO STRATEGICO					
T.3.2		PROMUOVERE LA FORMAZIONE E L'EDUCAZIONE ALLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE		LINEA STRATEGICA	Accoglienza
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IT7	n° iniziative realizzate	15			Tot nel triennio 11
IT8	% completamento del censimento della didattica (insegnamenti e moduli), della ricerca (prodotti e progetti) e delle attività di Terza Missione (Public Engagement) secondo gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030 (SDGs)	n.d.			50%

OBIETTIVO STRATEGICO					
T.3.3		AZIONI DI CONTENIMENTO ENERGETICO		LINEA STRATEGICA	Accoglienza
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IT7	Percentuale riduzione consumi di gas metano ed elettrici	-	0	0,02	0,04
IT8					

AMBITO DI INTERVENTO T.4 Politiche di genere

L'Ateneo intende promuovere politiche di genere, diffuse e incisive, orientate all'inclusione, alla conciliazione fra vita e lavoro, alla piena realizzazione delle pari opportunità, sia all'interno della propria organizzazione, sia nell'ambito delle attività didattiche e scientifiche. A tal fine nel 2021 è stato redatto il primo Bilancio di genere di Ateneo e il primo Piano per l'equilibrio di genere - Gender Equality Plan (Gep) 2022-2024: quest'ultimo si colloca nella visione globale delle politiche di genere, confluendo parzialmente nel Piano strategico di ateneo, con la finalità di tendere a un'equilibrata attenzione per tutte le componenti della comunità universitaria, sul piano delle politiche di reclutamento e di avanzamento nelle progressioni di carriera, dei processi decisionali e favorendo l'eccellenza, declinata in chiave di genere, nella ricerca e nella didattica, nella terza missione e di public engagement.

OBIETTIVO STRATEGICO					
T.4.1		PROMUOVERE POLITICHE DI GENERE		LINEA STRATEGICA	Accoglienza
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IT9	glass ceiling index (GCI)=[donne docenti/totale docenti] / [donne PO/totale PO]	1,61	1,61	1,58	1,55

AMBITO DI INTERVENTO T.5 Comunicazione

La strategia comunicativa sarà indirizzata alla condivisione con le diverse componenti della Comunità universitaria (studentesse/studenti, personale tecnico-amministrativo e docente) degli elementi comunicativi creati nello scorso triennio e ora concepiti sempre più come una narrazione comune. Sul fronte comunicativo, sia interno che esterno, continuerà la promozione e il rilancio di campagne firmate univr (per sensibilizzare, promuovere, raccogliere fonti) e la comunicazione di tematiche legate a sostenibilità, cooperazione, politiche di genere, trasferimento dei saperi e valorizzazione del nostro patrimonio. Il tutto supportato dal corretto utilizzo dell'identità visiva universitaria che consoliderà sempre più la "nostra firma" sui prodotti comunicativi interni ed esterni.

OBIETTIVO STRATEGICO					
T.5.1	POTENZIARE LA VISIBILITÀ ESTERNA DELL'ATENEO E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA		LINEA STRATEGICA	Accoglienza	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IT.10	Soddisfazione complessiva media degli studenti (primo anno e anni successivi) rispetto ai servizi di comunicazione	4,06 (su 6)	4,06	4,10	4,10
IT.11	Numero delle citazioni di UNIVR negli organi di stampa, nei media	10.985	10.985	11.204	11.424
IT.12	Posizionamento nel ranking CENSIS	9	9	8	8

AMBITO DI INTERVENTO T.6 Anticorruzione e trasparenza

Il nostro legislatore ha progressivamente rafforzato, soprattutto nel corso di questi ultimi 10 anni, le misure anti-corruzione ed il ruolo del principio di trasparenza nelle pubbliche amministrazioni per la prevenzione ed il contrasto a fenomeni di illegalità, di *mala gestio* e di eventuali prassi irregolari. L'obiettivo generale consiste nella prevenzione e nella gestione dei rischi di inquinamento dell'azione amministrativa *ab interno* e *ab externo*, ovvero di malfunzionamento dell'amministrazione, nel rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità della pubblica amministrazione, di efficacia, di qualità e di pubblicità dell'azione amministrativa, per perseguire modelli di buona gestione, partecipativa e comprensibile da parte dei/delle cittadini/e e attenta alla promozione della cultura della legalità. In questo contesto si inseriscono le azioni di Ateneo, interne ed esterne, promuovendo al contempo l'interazione ed il dialogo interistituzionale e con la componente studentesca.

OBIETTIVO STRATEGICO					
T.6.1	DIFFONDERE LA CULTURA DELLA LEGALITÀ E DELLA TRASPARENZA		LINEA STRATEGICA	Accoglienza	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IT.13	n° iniziative realizzate	24	24	26	28

AMBITO DI INTERVENTO T.7 Aspetti gestionali

Accanto alla consueta rilevazione delle Good Practices che rileva efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativo-gestionale in chiave *activity base costing*, l'Ateneo di Verona intende dotarsi di un modello di contabilità analitica finalizzata al potenziamento del controllo di gestione al fine di rendere disponibile alla Governance informazioni circa l'assorbimento delle risorse finanziarie da parte delle varie strutture accademiche dell'Ateneo. Inoltre, attraverso la definizione di specifici obiettivi operativi dell'azione amministrativa enucleati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e assegnati alle varie strutture

dell'Ateneo, la sinergia fra componente accademica e componente gestionale, il forte coinvolgimento delle strutture dipartimentali nel concorrere al raggiungimento degli obiettivi del piano, il rafforzamento del reporting con l'implementazione di cruscotti direzionali finalizzati al monitoraggio degli indicatori del piano strategico, l'Ateneo intende rafforzare e consolidare il percorso di crescita della componente tecnico-amministrativa.

OBIETTIVO STRATEGICO					
T.7.1 MIGLIORARE L'AZIONE AMMINISTRATIVA, EROGANDO SERVIZI DI QUALITÀ		LINEA STRATEGICA		Accoglienza	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IT.14	Indicatore di tempestività dei pagamenti	-3,69	non più di 0	non più di 0	non più di 0
IT.15	Indicatore di spese di indebitamento	5,1	5,0	4,9	4,8
IT.16	Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria	1,10	1,08	1,05	1,02
IT.17	Coerenza e integrazione della pianificazione strategica con il piano della performance (n. obiettivi strategici richiamati dai progetti del PIAO su totale obiettivi del PS)	56%	62%	68%	75%
IT.18	Disponibilità di un sistema di monitoraggio della pianificazione e dei risultati conseguiti supportato dalla presenza di un sistema strutturato di indicatori per la misurazione della performance	on	on	on	on
IT.19	Disponibilità del sistema di controllo di gestione	on	on	on	on

AMBITO DI INTERVENTO T.8 Politiche di salute e sicurezza

L'intervento risponde alla necessità di ottimizzare il sistema organizzativo di tutela della salute e sicurezza in Ateneo, oltre alle peculiarità delle esigenze emergenziali sorte durante la pandemia, in un'ottica di complessiva integrazione del tema in tutti i processi operativi e formativi, di conformità al quadro normativo, di garanzia dell'effettività delle regole nella loro concreta implementazione, sia all'interno dell'Ateneo, sia nel rapporto con enti esterni.

OBIETTIVO STRATEGICO					
T.8.1 PROMUOVERE LA TRANSIZIONE VERSO UNA CULTURA INTEGRATA DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA		LINEA STRATEGICA		Accoglienza	
INDICATORI		BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025
IT20	n° iniziative realizzate	5	5	6	7

AMBITO DI INTERVENTO T.9 Cooperazione allo sviluppo internazionale

La cooperazione internazionale è un ambito rilevante nelle relazioni tra le diverse aree del mondo e della politica estera del nostro Paese. La Legge 125/2014 (Disciplina generale sulla cooperazione internazionale per lo sviluppo) nel delineare gli obiettivi della cooperazione (sradicamento della povertà; riduzione delle disuguaglianze; affermazione dei diritti umani e della dignità degli individui; prevenzione dei conflitti; sostegno ai processi di pacificazione) individua nelle università uno dei soggetti imprescindibili del sistema della cooperazione italiana. A ciò risponde l'Ateneo di Verona promuovendo l'adesione a reti nazionali e internazionali dedicate agli obiettivi suddetti e sostenendo progettualità finalizzate ad accrescere e diffondere una cultura della cooperazione accademica, come spazio di conoscenza delle questioni globali e locali, di

promozione dei valori perseguibili, di riflessione critica, di pratiche possibili. Ne consegue una pluralità di azioni di tipo formativo e di sensibilizzazione, di mobilità, di accoglienza, di advocacy nonché di costruzione di network e partnership a differenti livelli di scala.

OBIETTIVO STRATEGICO					
T.9.1 PROMUOVERE LA COOPERAZIONE UNIVERSITARIA ALLO SVILUPPO E IL RUOLO DI UNIVR		LINEA STRATEGICA		Accoglienza	
INDICATORI	BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025	
IT21	n° iniziative realizzate	8	8	9	10

AMBITO DI INTERVENTO T.10 Pari opportunità, prevenzione della violenza fisica e psicologica, benessere organizzativo

Nella dimensione della comunità universitaria, l'Ateneo di Verona fa propri e promuove gli obiettivi di sviluppo sostenibile rivolti alla promozione delle pari opportunità, sviluppando progetti coerenti con le finalità di inclusione e accoglienza, di contrasto alle discriminazioni e alle violenze, alle povertà e alle esclusioni sociali, e con i principi di equità e giustizia sociale, quali elementi fondativi per generare e incrementare il benessere reale per la comunità di riferimento.

L'Università degli Studi di Verona realizza politiche volte a garantire le pari opportunità, un ambiente di lavoro e di studio fondato sul benessere, individuale e organizzativo e promuovere la cultura di genere e il rispetto del principio di non discriminazione, in primo luogo, tramite il Comitato Unico di Garanzia dell'Ateneo (CUG), comitato paritetico con compiti propositivi, consultivi e di verifica in materia di pari opportunità e di benessere organizzativo, per: (a) assicurare parità e pari opportunità in ambito lavorativo e di studio, prevenendo e contrastando ogni forma di violenza fisica e psicologica, di molestia e di discriminazione diretta e indiretta; (b) ottimizzare la produttività del lavoro; (c) accrescere la performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso, anche attraverso l'adozione di misure che favoriscano il benessere organizzativo e promuovano le pari opportunità ed il contrasto alle discriminazioni.

Nella prospettiva della promozione delle politiche indicate si muovono altresì altre strutture amministrative, politiche e istituzionali, che variamente concorrono alla dimensione indicata, focalizzando così le priorità del PSA su una delle tre linee strategiche, quella rivolta all'accoglienza.

OBIETTIVO STRATEGICO					
T.10.1 PARI OPPORTUNITÀ, PREVENZIONE DI DISCRIMINAZIONI E MOLESTIE E PROMOZIONE DEL BENESSERE INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVO		LINEA STRATEGICA		Accoglienza	
INDICATORI	BASELINE 2022	TARGET 2023	TARGET 2024	TARGET 2025	
IT22	n. eventi di terza missione su tematiche attinenti alle pari opportunità realizzati annualmente da Ateneo o Dipartimenti	>3	-	3	3
IT23	n. interventi di informazione / formazione / sensibilizzazione su tematiche attinenti alla prevenzione delle molestie sessuali e del mobbing realizzati annualmente dall'Ateneo	>1	-	2	1
IT24	n. partecipanti ad iniziative attinenti al benessere psicologico degli studenti o del personale universitario realizzate da Ateneo o Dipartimenti	>100	-	100	100
IT25	n. volontarie/i del Servizio civile universale presso l'Ateneo	0	-	2	2
IT26	n. studentesse/i reclutati come volontari per le scuole superiori	0	-	15	20





UNIVERSITÀ
di **VERONA**



UNIVR
IL SAPERE A COLORI

PROGETTO GRAFICO

Comunicazione Visiva | Sistema Bibliotecario di Ateneo
2023 © Università di Verona

Approvato il 31 gennaio 2023 e aggiornato il 30 gennaio 2024



UNIVR.IT