



PIANO STRATEGICO 2016-2019



Indice

1. L'ATENEO DI VERONA.....	3
2. LINEE DI INDIRIZZO E SVILUPPO DEL PIANO	5
3. LE AREE STRATEGICHE	7
3.1. RICERCA SCIENTIFICA.....	7
3.2. DIDATTICA.....	9
3.3. TERZA MISSIONE	13
4. FATTORI QUALIFICANTI.....	16
4.1. PERSONE	16
4.2. INFRASTRUTTURE	17
4.3. EFFICIENZA GESTIONALE	18
ALLEGATO : SCHEMA DI SVILUPPO DEL PIANO	19



1. L'ATENEO DI VERONA

L'Università degli studi di Verona è un'università statale che punta sull'innovazione e sulla qualità della ricerca e della didattica. Il progetto da cui ha avuto inizio la storia dell'Ateneo scaligero ebbe la sua concreta realizzazione nel 1982, quando le autorità governative concessero a Verona l'autonomia e la statizzazione del suo ateneo. Grazie al prezioso supporto e alla stretta collaborazione dei rappresentanti delle principali istituzioni pubbliche e private, governative, regionali e locali e grazie anche all'apporto di validi docenti, l'Ateneo veronese è cresciuto nel tempo arrivando a contare 8 facoltà. Dopo la riforma Universitaria - legge 240/2010 - l'Ateneo è articolato in 12 Dipartimenti, a loro volta afferenti a 4 macro Aree scientifico disciplinari: Scienze Giuridiche ed Economiche, Scienze Umanistiche, Scienze della Vita e della Salute, Scienze e Ingegneria; ha al proprio interno una Scuola di medicina che, per quel che attiene l'ambito sanitario, attraverso i propri componenti presenti nell'organo di indirizzo, coopera con l'Azienda Ospedaliera Universitaria Integrata alla definizione di linee d'azione inerenti la formazione e la ricerca.

L'Ateneo di Verona è un'istituzione composta da oltre 22.000 studenti, 1.400 tra docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo e proiettata verso un processo di crescita continua attraverso la valorizzazione del patrimonio di risorse umane, strutturali e finanziarie. L'Ateneo offre, in totale, 62 corsi di laurea, 34 master e 34 corsi di perfezionamento, 41 scuole di specializzazione di area sanitaria e 1 scuola di specializzazione per le professioni legali, 4 scuole di dottorato, 14 corsi di dottorato di ricerca di ateneo e 3 corsi di dottorato interateneo con Padova, Venezia Ca' Foscari e Trento.

Ricerca di qualità, servizi a misura di studente e una didattica pensata per formare i professionisti del futuro in grado di rispondere alle esigenze di un contesto sempre più competitivo e internazionale con cinque corsi di laurea magistrale completamente in inglese e l'introduzione, nell'anno accademico 2015-16, del cinese come nuova lingua di studio per la laurea triennale in "Lingue e culture per il turismo e il commercio internazionale".

Una realtà profondamente inserita nel territorio, con buone relazioni con il sistema scolastico, che guarda al futuro attraverso un continuo rafforzamento del legame tra offerta formativa e mondo del lavoro e che punta a realizzare strutture e servizi sempre più adeguati e accoglienti. Un Ateneo che intende porre attenzione anche all'impatto delle proprie azioni, alla responsabilità sociale, guardando alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica delle attività, pianificando in tal senso ed entrando in relazione con altri Atenei.

Un Ateneo a 'servizio' degli studenti

L'Università di Verona si contraddistingue per le numerose iniziative rivolte agli studenti tra cui le Open Week, a febbraio e luglio di ogni anno, settimane in cui l'Ateneo si racconta in tutte le sue sfaccettature, offrendo presentazioni dei corsi, simulazioni dei test di ammissione e quanto serve per conoscere tutti i servizi e come usufruirne. Sono realizzate, poi, altre attività rivolte agli studenti, quali un servizio di counselling di orientamento universitario in ingresso e in itinere, il servizio accoglienza studenti, gli incontri di orientamento nelle scuole superiori e il "Progetto Tandem", e più in generale attività che tendono a rafforzare le capacità di apprendimento. Inoltre offre e-learning, tutorato, relazioni internazionali per vivere periodi studiando all'estero, stage che avvicinano al mondo del lavoro, borse di studio e altre agevolazioni basate sulle condizioni economiche e sul merito. In particolare, le relazioni internazionali dell'Università di Verona offrono agli studenti la possibilità di vivere periodi di studio all'estero e di usufruire della presenza in Ateneo di docenti e studenti internazionali. La mobilità degli studenti dell'Ateneo in uscita nei percorsi Erasmus è in costante crescita nel



corso degli ultimi anni: 436 studenti nell'a.a. 2013-14, 462 nell'a.a. 2014-15 e 552 studenti nell'a.a. 2015-16.

L'Università di Verona punta su una didattica che valorizzi il rapporto tra studente e docente e incoraggia gli studenti, fin dall'inizio del loro percorso universitario, alla conoscenza e al confronto diretto con il mondo del lavoro grazie al servizio di Stage e Job Placement. Nel 2015 sono stati avviati 3.066 stage e 3.898 tirocini. Sono oltre 10.000 le aziende e gli enti accreditati presso l'Ateneo come sedi ospitanti per stage. Per accelerare il processo di internazionalizzazione della formazione universitaria, è dedicata particolare attenzione alla promozione degli stage all'estero. Per supportare i neo laureati al momento dell'ingresso nel mondo del lavoro vengono, inoltre, realizzati seminari di orientamento, workshop sulle professioni, incontri tra studenti, laureati e referenti di importanti aziende locali e nazionali. Chi si laurea a Verona trova più facilmente lavoro rispetto ai colleghi degli altri atenei. Secondo la l'indagine del Consorzio AlmaLaurea (anno 2014), il tasso di occupazione dei nostri neolaureati triennali a un anno dalla laurea è pari al 60%, un valore di gran lunga superiore alla media nazionale del 40%. La condizione occupazionale migliora ulteriormente nei laureati magistrali a un anno dalla laurea: risulta occupato il 71% dei laureati, un valore significativamente superiore alla media nazionale del 54%.

Un'istituzione in continua crescita, con strutture sempre più accoglienti e adeguate per un Ateneo a misura di studente, tra cui anche il Polo Universitario Santa Marta con i suoi oltre 25 mila metri quadrati, aule, uffici e una biblioteca con oltre 300 postazioni. A disposizione anche gli impianti sportivi di Scienze Motorie. Oltre a una palestra attrezzata, sono presenti un centro fitness, una pista di atletica, campi per pallavolo, basket e pattinaggio a rotelle. Durante l'estate gli studenti hanno, inoltre, la possibilità di frequentare corsi intensivi nella sede di Alba di Canazei.

L'Ateneo è attento alle esigenze degli studenti diversamente abili. In questi anni l'Università si è impegnata nell'eliminazione delle barriere architettoniche presenti e oggi tutte le strutture didattiche dell'Ateneo sono accessibili, nonché a predisporre modalità e strumenti in grado di favorire un accesso ai diversi percorsi di studio per persone con differenti forme di disabilità.

Il profilo storico dell'Ateneo

Con bolla papale del 22 settembre 1339, papa Benedetto XII confermava a Verona lo *studium generale* articolato nelle facoltà di diritto, medicina e arte. Per alcuni storici la bolla papale documenta il riconoscimento di una dimensione accademica già esistente a Verona. Il ricco patrimonio culturale e artistico e la fortunata dislocazione geografica della città, territorio di confine tra varie regioni, già all'epoca suggerivano, infatti, la necessità di allargare la diffusione del sapere in una società e in un contesto culturale ed economico che dovevano svilupparsi e crescere. Le vicende storiche del territorio, tuttavia, solo nel secondo dopoguerra, complici un gruppo di intellettuali con un referente di spicco a livello nazionale, il professore e parlamentare Guido Gonella, consentirono di offrire alla comunità veronese il necessario di sviluppo: la cultura superiore, la cultura universitaria. Dal 1950 al 1960 nacquero, dunque, l'Istituto di Scienze Storiche Ludovico Antonio Muratori e la rivista "Nova Historia".

Fu da quel gruppo di studiosi che scaturì la volontà di far nascere a Verona l'Università. L'idea prese corpo nel febbraio del 1959 quando l'allora sindaco Giorgio Zanotto mise all'ordine del giorno della seduta del Consiglio comunale "l'istituzione in Verona di una Facoltà universitaria di Economia e Commercio". Al progetto aderirono con entusiasmo l'Amministrazione Provinciale e la Camera di Commercio. Si crearono, così, la Libera Facoltà di Economia e Commercio e il Consorzio per gli Studi Universitari per la gestione



della stessa. Nell'estate del 1959 il progetto prese forma. Fu fissata la sede all'interno di Palazzo Giuliari, donato dalla contessa Giuliari Tusini e attuale sede del Rettorato. In seguito, iniziarono le iscrizioni e il 1 novembre dello stesso anno si tenne la cerimonia di inaugurazione della nuova Facoltà.

Tuttavia, il mancato riconoscimento governativo dell'iniziativa bloccò le aspettative di tutti, dagli enti pubblici veronesi agli stessi studenti. Le autorità cittadine cercarono una soluzione e che arrivò nel 1963. L'Università di Padova riconobbe, infatti, la Facoltà di Economia e Commercio come sua Facoltà con sede distaccata a Verona. Nel luglio del 1963 fu, così, discussa la tesi del primo laureato della neonata Facoltà veronese. In poco tempo Padova decise di trasferire a Verona anche le sezioni distaccate di Medicina e Chirurgia e di Magistero, divenuta poi Lettere e Filosofia. Il progetto da cui ha avuto inizio la storia dell'Ateneo scaligero ebbe la sua concreta e definitiva realizzazione nel 1982, quando le autorità governative concessero a Verona l'autonomia e la statizzazione del suo Ateneo.

2. LINEE DI INDIRIZZO E SVILUPPO DEL PIANO INTEGRATO

Le **linee di indirizzo** alla base del piano strategico che orientano trasversalmente tutte le aree strategiche e i relativi obiettivi ruotano attorno a due parole chiave:

Qualità

Nel porre costante attenzione all'innovazione, al merito e alla sua valorizzazione nelle varie forme, nonché alle possibilità di rafforzare la dimensione internazionale, l'Ateneo individua come linea di indirizzo il perseguimento della qualità delle varie componenti interne, intesa come consolidamento degli obiettivi di eccellenza nelle aree strategiche, nel rispetto dei principi sanciti dallo Statuto.

Sostenibilità

Si ritiene necessario porre grande attenzione alla possibilità di mantenere il livello attuale delle attività sul lungo periodo, riservando particolare considerazione alla disponibilità del complesso di risorse necessarie per svolgere al meglio le attività di ricerca, didattiche e formative, tenendo conto quindi delle peculiarità di tutti i settori presenti in Ateneo e della concreta fattibilità delle azioni programmate. L'Ateneo intende quindi la sostenibilità in termini di concretezza delle azioni praticabili da parte delle varie componenti.

Al fine di garantire coerenza e continuità di **sviluppo del Piano**:

i Dipartimenti e le Scuole, in base alle proprie caratteristiche ed aspirazioni, individuano per ciascun obiettivo strategico gli obiettivi operativi che intendono perseguire e le azioni che intendono mettere in campo per realizzarli;

anche la struttura tecnico-amministrativa, sulla base del piano della performance adottato dal Consiglio di amministrazione, si adopera per concorrere al raggiungimento degli obiettivi strategici, realizzando specifici interventi operativi.

Così come delineato nelle prossime pagine, il **Piano Strategico di Ateneo 2016-2019 (PSA)** rappresenta quindi il documento di indirizzo complessivo delle politiche di Ateneo per il prossimo quadriennio, individuando obiettivi strategici e ambiti di azione. La sua traduzione



operativa va ad integrarsi con altri documenti di indirizzo:

- il **Piano degli Obiettivi di Dipartimento e delle Scuole (PODS)**, documento programmatico di ciascun Dipartimento e Scuola, elaborato in coerenza con le linee di indirizzo e funzionale al raggiungimento degli obiettivi del PSA (così come richiamato poco sopra);
- il **Piano della Performance della Struttura Gestionale (PPSG)**, documento che individua obiettivi e azioni dell'area tecnico-amministrativa;
- Il **Modello di Assicurazione della Qualità (MAQ)**;
- il **Documento di Progettazione dell'Offerta Formativa (POF)**, documento programmatico per l'attivazione di nuovi Corsi di studio.

Il Piano Strategico di Ateneo 2016-2019 e i documenti di indirizzo appena menzionati, vanno a costituire il **Piano Integrato di Ateneo**, che indirizzerà le politiche nel prossimo quadriennio e la loro traduzione operativamente all'interno della varie componenti dell'Ateneo.



3. LE AREE STRATEGICHE

Le aree strategiche costitutive della missione dell'Ateneo, nelle quali declinare le linee di indirizzo, sono tre; per ciascuna di esse di seguito vengono indicati gli obiettivi che le sono propri e che esprimono la politica dell'Ateneo, nonché gli ambiti di azione individuati per conseguire i risultati auspicati. Gli obiettivi di area sono declinati anche avendo cura di promuovere azioni che connettano le tre aree.

3.1. RICERCA SCIENTIFICA

Orientamento di fondo

L'Università degli Studi di Verona riconosce nella ricerca uno dei fattori fondamentali per lo sviluppo sociale ed economico, e promuove la diffusione dei risultati. Per operare in questa direzione si orienta (a) alla qualità della ricerca, (b) alla strutturazione di reti di cooperazione, (c) al riconoscimento del valore interdisciplinare e transdisciplinare della ricerca e (d) a favorire e valorizzare la ricaduta dei risultati della ricerca sui processi sociali (di diversa natura: culturale, economico, sanitario, tecnico-scientifico). In questi termini la ricerca scientifica costituisce un fondamentale fattore di sviluppo, in grado di produrre progresso, benessere e coesione sociale.

Condizione attuale: punti di forza e criticità

Punti di forza

Nel corso degli ultimi anni l'Ateneo ha ottenuto importanti riconoscimenti relativamente al livello qualitativo della ricerca prodotta. Ha visto le varie aree impegnate nella produzione scientifica ottenere risultati significativi nel panorama nazionale ed internazionale, anche attraverso la costruzione di reti e raccordi con altri istituti e con il territorio.

Punti di criticità

Gli aspetti sui quali è necessario intervenire sono soprattutto legati al rafforzamento della capacità di individuare aree strategiche di ricerca e di reperire fondi, al potenziamento dei collegamenti internazionali e del raccordo con il territorio, locale e non, e all'utilizzo efficiente dei laboratori e delle attrezzature scientifiche. Un ulteriore aspetto al quale porre attenzione è quello dell'interdisciplinarietà, come capacità dei vari attori di condividere temi e strategie di analisi, contribuendo in tal modo a rafforzare le connessioni interne ed esterne.

Obiettivi

1. tutelare e incrementare la qualità della ricerca;
2. sviluppare la competitività dell'ambiente della ricerca;



3. sostenere la formazione alla ricerca scientifica.

1. Tutelare e incrementare la qualità della ricerca

Ambiti di azione

- a) promuovere la qualità dei prodotti della ricerca, secondo criteri di originalità, rigore metodologico e impatto
- b) promuovere e diffondere l'uso di strumenti informatici (IRIS) per la disseminazione open access dei risultati della ricerca (come richiesto anche dal programma Horizon 2020)
- c) promuovere per tutti i settori (bibliometrici e non) la definizione e adozione di adeguate metodologie di valutazione della qualità della ricerca

2. Sviluppare la competitività dell'ambiente della ricerca

Ambiti di azione

- a) migliorare la capacità di attrazione di finanziamenti competitivi
- b) attuare, anche a livello di dipartimento, una politica premiale nella distribuzione delle risorse destinate alla ricerca scientifica
- c) favorire lo sviluppo di relazioni con interlocutori istituzionali, potenziali finanziatori della ricerca, e con network di ricerca scientifica, nazionali ed internazionali
- d) ottimizzare le infrastrutture dedicate alla ricerca
- e) reclutare e promuovere personale accademico con alta qualificazione e appartenente a network di ricerca scientifica rilevanti
- f) promuovere l'interdisciplinarietà della ricerca
- g) promuovere programmi di Ateneo al fine di incentivare la ricerca anche in ambiti disciplinari con minori opportunità di finanziamento esterne
- h) riconoscere il valore della valutazione dipartimentale (SUA-RD) e della VQR quali strumenti di governo del sistema
- i) promuovere collaborazioni di ricerca internazionali con partner di elevata qualità e incoraggiare la mobilità dei ricercatori in entrata e uscita

3. Sostenere la formazione alla ricerca scientifica

Ambiti di azione

- a) aumentare l'attrattività dei corsi di dottorato, anche in ottica internazionale
- b) consolidare corsi di dottorato che dimostrino capacità di accreditamento e mantenimento di un livello elevato di qualità ai fini della valutazione
- c) stabilire rapporti finalizzati al finanziamento di borse di dottorato
- d) sviluppare l'internazionalizzazione dei programmi di dottorato di ricerca
- e) rafforzare la capacità di placement dei dottorati



3.2. DIDATTICA

Orientamento di fondo

L'Università di Verona intende consolidare e sviluppare la relazione fra ricerca di alto livello e didattica di qualità. Il complesso dei corsi di studio andrà monitorato in base ai sistemi di Assicurazione della Qualità in una logica di ponderata valorizzazione delle competenze maturata in oltre trent'anni dalla costituzione dell'Ateneo, mediante obiettivi d'innovazione e di sviluppo qualitativo dell'offerta formativa, fortemente integrata con la ricerca scientifica svolta da docenti e ricercatori dell'Ateneo nei diversi ambiti. La qualità dell'offerta formativa sarà verificata, nella logica del sistema AVA, utilizzando varie fonti informative, quali i giudizi degli studenti e gli sbocchi occupazionali. Dal lato dell'offerta saranno monitorati i contenuti dei CdS e gli aspetti organizzativi (comprese le infrastrutture); dal lato della domanda saranno verificate le potenzialità di successo dei giovani che frequentano i CdS (con conseguente adeguamento delle strutture).

Le politiche di sviluppo dell'offerta formativa (nuova istituzione di corsi, revisione dell'offerta didattica, ecc.) si dovranno muovere considerando la relazione tra lo sviluppo internazionale dell'offerta formativa, la sostenibilità, adeguatezza e specializzazione dell'offerta formativa di Ateneo, la dimensione territoriale e i rapporti con gli altri Atenei, la struttura organizzativa dell'Ateneo.

L'Ateneo nei prossimi anni dovrà anche farsi carico delle esigenze di life-long learning, evidenti per affrontare un mercato del lavoro ad alta complessità e mobilità occupazionale, inserendo nella propria offerta formativa percorsi di perfezionamento e aggiornamento professionale, che pongano attenzione anche allo sviluppo di soft skills.

Relativamente alla popolazione studentesca, l'orientamento di fondo del piano strategico consiste quindi nell'innalzare il livello qualitativo degli studenti in ingresso e nel mirare ad un'attrattività che superi il perimetro attuale, guardando anche al livello internazionale. Per quel che riguarda gli studenti iscritti è necessario nei prossimi anni concentrare l'attenzione sulla continuità dei percorsi di studio, sulla mobilità internazionale e sulla qualità della vita studentesca, verificando anche l'impatto che avranno i recenti potenziamenti strutturali.

Per quanto attiene l'orientamento al lavoro, la valorizzazione del *placement* costituisce un elemento in grado di dare qualità complessiva all'Ateneo e di costituire un fattore di attrattività in relazione all'orientamento in ingresso. Le scelte degli studenti sono sempre più influenzate dalla capacità di inserimento nel mondo del lavoro, e quindi le politiche di Ateneo per l'orientamento e per l'occupazione assumono un ruolo significativo. Inoltre appare decisivo sviluppare una più ampia offerta di stage e tirocini all'estero, in coerenza con lo sviluppo di un mercato del lavoro fortemente interconnesso a livello internazionale, e rafforzare il radicamento territoriale attraverso un dialogo con enti e realtà del territorio per accrescere la qualità e la quantità dell'offerta in tema di *placement*. Infine è sempre più necessario "far conoscere" in modo efficace ciò che l'Ateneo offre ai fruitori dei servizi, sia attraverso una comunicazione continua (in primo luogo tramite web), sia attraverso eventi che risultino catalizzatori di attenzione.

Alcuni obiettivi del piano andranno sviluppati necessariamente in forma coordinata con gli altri Atenei del Triveneto, perseguendo una strategia di specializzazione di ciascun Ateneo e la messa in rete di risorse formative.



Condizione attuale: punti di forza e criticità

Punti di forza

L'Ateneo, dinamico e coeso, caratterizzato da un forte patrimonio di esperienze e professionalità, presenta un'offerta formativa ricca ed articolata, focalizzata nelle macro-aree delle scienze umanistiche, delle scienze giuridiche ed economiche, delle scienze della vita e della salute, delle scienze naturali e ingegneristiche. L'offerta formativa, fortemente orientata all'apprendimento dello studente e attenta alle potenzialità occupazionali, intende formare persone con competenze innovative e tal fine offre un sistema articolato di iniziative post laurea, quali i dottorati di ricerca, i master e i corsi di perfezionamento, orientati a garantire la collocazione delle risorse nel mercato del lavoro.

Punti di criticità

Fra gli aspetti sui quali concentrare un percorso di miglioramento si possono individuare il potenziamento dell'internazionalizzazione dell'offerta formativa e della dotazione di risorse adeguate all'offerta formativa, nonché lo sviluppo di ulteriori raccordi sia con il territorio, sia con altri Atenei, limitrofi e non.

In particolare, sebbene la mobilità degli studenti durante i percorsi di studio sia in costante crescita, sono ancora necessarie azioni che favoriscano la permanenza in entrata e in uscita. Permane significativa inoltre la quota di studenti con percorsi di studio discontinui o che abbandonano gli studi fra il primo e il secondo anno e, soprattutto in alcune aree di studio, il primo approccio al percorso universitario. L'attività di orientamento, che nel corso degli anni ha dedicato risorse soprattutto all'ingresso, deve riposizionarsi quindi anche sull'itinere, quindi verso gli studenti già iscritti che trovano difficoltà del dare continuità all'attività di studio. Vanno inoltre approfonditi gli esiti occupazionali dei neolaureati, in termini di contenuto del lavoro svolto e di tenuta del percorso occupazionale. Per lavorare efficacemente sulla continuità dei percorsi di studio sarà necessario intervenire anche sulla collocazione temporale della verifica del possesso dei requisiti minimi, pensando ad una anticipazione dei tempi, anche per disporre di importanti informazioni sulle caratteristiche degli studenti in ingresso. Attività che potrà essere realizzata anche in raccordo con gli Atenei del Veneto.

Obiettivi

1. promuovere la sostenibilità e la specializzazione dell'offerta formativa, anche in raccordo con il territorio e altri Atenei, e la connessione fra ricerca scientifica e offerta formativa, anche in riferimento a nuovi profili professionali;
 2. sviluppare la mobilità e l'offerta formativa a livello internazionale;
 3. dare continuità ai percorsi di studio;
 4. massimizzare gli esiti occupazionali dei laureati;
 5. sviluppare percorsi di formazione post-laurea.
-
1. **Promuovere la sostenibilità e la specializzazione dell'offerta formativa, anche in raccordo con il territorio e altri Atenei, e la connessione fra ricerca scientifica e offerta formativa, anche in riferimento a nuovi profili professionali**



Ambiti di azione

- a) assicurare la sostenibilità dei CdS, ponendo attenzione alla disponibilità di strutture e personale adeguate all'equilibrio finanziario ed economico tra CdS ad alta frequenza e CdS specialistici e di "nicchia", riconoscendo l'interdisciplinarietà e la connessione fra diverse forme di didattica quali fattori qualificanti del percorso formativo
- b) privilegiare, per i CdS specialistici o di "nicchia", le specificità dell'Ateneo, verificando la coerenza fra percorso formativo e qualità della ricerca scientifica e favorendo, attraverso accordi con gli Atenei del triveneto, la specializzazione e il coordinamento
- c) monitorare gli sviluppi della ricerca scientifica e l'emersione di nuove figure professionali per adeguare l'offerta formativa e assicurare la competitività, recependo risorse finanziarie e strutturali per lo sviluppo di profili formativi innovativi, anche in relazione con i portatori di interessi
- d) tenere in considerazione le specificità del territorio in termini di sbocchi occupazionali, favorendo anche la dislocazione dei CdS nei diversi territori, e potenziare la capacità attrattiva di studenti fuori regione (con particolare riferimento ai CdS magistrali, ai corsi di dottorato e ai master)
- e) orientare l'offerta formativa a un ruolo trainante ed innovativo, formando, in relazione agli sviluppi scientifici e tecnologici, figure professionali ad elevata qualificazione, non limitandosi ad assecondare le richieste del mercato del lavoro, per innescare processi di sviluppo culturale, sociale ed economico

2. Sviluppare la mobilità e l'offerta formativa a livello internazionale

Ambiti di azione

- a) potenziare l'offerta formativa in lingua straniera e l'internazionalizzazione dei curricula (convenzioni con Atenei stranieri, titolo doppi/congiunti, ecc.)
- b) rafforzare gli scambi internazionali in entrata e uscita di docenti e studenti, anche potenziando i servizi per l'accoglienza, individuando finanziamenti orientati all'internazionalizzazione, sviluppando l'attività di orientamento e incentivando brevi periodi di mobilità (summer school, stage e tirocini all'estero)

3. Dare continuità ai percorsi di studio

Ambiti di azione

- a) monitorare e sostenere la continuità dei percorsi di studio e rivedere gli aspetti organizzativi relativi alla didattica
- b) monitorare l'efficacia dell'attività di orientamento all'ingresso per rivedere il modello, sviluppando le attività di supporto in itinere e la connessione con le attività di orientamento al lavoro
- c) individuare un livello ottimale di studenti per favorire la regolarità delle carriere e garantire qualità dei servizi offerti, estendendo anche il numero programmato
- d) potenziare, all'interno dell'attività didattica, modalità di insegnamento (esercitazioni, attività laboratoriale, ecc.) e di verifica dell'apprendimento in aula per favorire la continuità dei percorsi di studio
- e) rivedere le modalità (contenuti, tempi, ecc.) di verifica dei requisiti minimi di accesso (armonizzate con Atenei del Triveneto) come test (obbligatorio e non vincolante) sulla qualità degli studenti in ingresso



4. Massimizzare gli esiti occupazionali dei laureati

Ambiti di azione

- a) assicurare un'offerta formativa adeguata all'inserimento professionale dei laureati, anche realizzando analisi mirate sui percorsi di accesso al lavoro e i contenuti professionali impiegati, coinvolgendo le parti interessate
- b) incrementare le offerte di tirocinio e stage disponibili per gli studenti e sviluppare percorsi di orientamento, sostenendo le possibilità di esperienza all'estero
- c) realizzare iniziative di presentazione delle possibilità di inserimento professionale per i laureati e sviluppare servizi di incontro domanda – offerta
- d) favorire lo sviluppo di competenze (conoscenze e capacità) strategiche all'inserimento occupazionale (informatiche, problem solving, ecc.)

5. Sviluppare percorsi di formazione post-laurea

Ambiti di azione

- a) sviluppare un raccordo con le parti interessate (*stakeholders*) per individuare master e percorsi di perfezionamento altamente professionalizzanti complementari e/o sostitutivi, perché più flessibili, interventi formativi progettati nell'ambito di laurea magistrali, monitorandone costantemente gli esiti anche in relazione agli sbocchi professionali del mercato del lavoro
- b) mantenere un significativo intervento nelle scuole di specialità in Medicina, curandone la sostenibilità e un elevato livello qualitativo



3.3. TERZA MISSIONE

Orientamento di fondo

La Terza missione consiste in un ampio e variegato insieme di attività attraverso le quali l'università entra in interazione diretta con la società, fornendo un contributo che accompagna le missioni tradizionali di insegnamento e di ricerca. Attività alle quali l'Università di Verona attribuisce un valore strategico, presente e futuro.

A differenza delle attività di ricerca e di insegnamento che sono dovere istituzionale di ogni docente, la terza missione è «*una responsabilità istituzionale a cui ogni Ateneo risponde in modo differenziato, in funzione delle proprie specificità e delle proprie aree disciplinari*» (ANVUR, *Manuale per la valutazione*, 13 febbraio 2015).

Sono riconosciute come di terza missione le seguenti tipologie di attività:

- gestione della proprietà intellettuale
- creazione di imprese
- ricerca conto terzi e rapporti ricerca-industria
- gestione di strutture di intermediazione
- trasferimento scientifico-tecnologico
- attività a carattere culturale: eventi e beni culturali, gestione di poli museali, scavi archeologici, divulgazione scientifica, recupero (e utilizzo) di immobili storici
- attività di carattere sociale: salute pubblica, attività a beneficio della comunità, consulenze tecnico/professionali fornite in equipe
- attività educativa: educazione degli adulti, long life learning, formazione continua
- attività orientate alla consapevolezza civile: dibattiti e controversie pubbliche, expertise scientifica

Nell'ambito della generale valorizzazione e diffusione della conoscenza e del ruolo culturale e sociale proprio dell'Università, in ragione delle sue specificità, l'Ateneo predilige i seguenti settori di intervento: collaborazione con le imprese mediante sostegno di specifici progetti di ricerca e il supporto al trasferimento dei prodotti della ricerca, collaborazione con gli enti competenti per la valorizzazione del patrimonio storico-artistico e archeologico del territorio; la formazione continua e il *public engagement*. L'attività di *placement* è ricondotta nel contesto di sviluppo naturale dell'area didattica, che collega l'orientamento in ingresso, la razionalizzazione degli obiettivi formativi dei singoli corsi di studio e l'orientamento in uscita, sostenuto da servizi interni dell'Ateneo riconducibili ad un'ampia *working area*.

Condizione attuale: punti di forza e criticità

Punti di forza

Il processo di elaborazione di specifiche linee strategiche nasce dalle sollecitazioni Anvur alla valutazione della Terza missione. La valutazione ha avvicinato ad una realtà che meritava di essere compresa in modo sistematico. Come precisato nella *Linee guida di Ateneo sulla Terza missione*, l'attività non è mai stata mappata e rendicontata a livello complessivo, pur essendo sicuramente una realtà molto diffusa a vari livelli, dal centro alla periferia. La prima esperienza, in tal senso, è stata in occasione della VQR 2004-2010 in cui sono stati rilevati i cd "dati di contesto di terza missione".



Punti di criticità

La stratificazione delle attività di terza missione, così come l'eterogeneità delle iniziative e dei dati, ha reso tale rendicontazione molto complessa e onerosa, in termini di tempi e di risorse. La strategia elaborata tiene conto delle risorse e dei processi già rendicontati di cui si riconosce il risultato in termini d'impatto, di limiti e di potenzialità.

Obiettivi

1. coinvolgere comunità di persone, interlocutori istituzionali e aziende nella realizzazione di progetti di ricerca in ambiti condivisi e strategici;
2. facilitare il trasferimento dei risultati della ricerca e la divulgazione del valore della ricerca;
3. consolidare il Public Engagement anche a livello dipartimentale, favorendo lo sviluppo di progetti e azioni comunicazionali di divulgazione scientifica;
4. progettare interventi innovativi tesi ad assicurare lo sviluppo della formazione continua su base convenzionale, non necessariamente collegata alla formazione post-lauream, supportando le iniziative dei dipartimenti per aree omogenee, settori d'intervento, specifiche competenze.

1. Coinvolgere comunità di persone, interlocutori istituzionali e aziende nella realizzazione di progetti di ricerca in ambiti condivisi e strategici

Ambiti di azione

- a) rafforzare il rapporto con soggetti esterni, al fine di rispondere in modo più efficace ai bisogni di crescita culturale, sociale ed economica e di competitività, anche destinando risorse umane e finanziarie per la realizzazione di azioni di sistema, progetti congiunti di ricerca, innovazione e sviluppo, con le realtà produttive di beni e servizi, pubbliche e private, del territorio (in particolare, tramite la continuazione e lo sviluppo dell'esperienza dei *Joint Projects*) anche volte alla valorizzazione del patrimonio storico-artistico e archeologico del territorio
- a) sensibilizzare il mondo delle imprese e le istituzioni del territorio all'innovazione tecnologica e all'ingresso dei giovani laureati nel mondo del lavoro come portatori di innovazione, anche per favorire la modernizzazione degli apparati produttivi e il raggiungimento di alto livello di competitività a livello nazionale e internazionale

2. Facilitare il trasferimento dei risultati della ricerca e la divulgazione del valore della ricerca

Ambiti di azione

- a) avviare e sostenere iniziative volte a diffondere e a valorizzare i risultati delle ricerche svolte promuovendo la conoscenza, da parte dei ricercatori impegnati in attività di trasferimento tecnologico, dei meccanismi di tutela della proprietà intellettuale, anche in sinergia con altri Atenei del territorio;
- b) favorire adeguate politiche di monitoraggio delle partecipazioni e di verifica delle attività svolte, sia per gli *spin off* dell'Ateneo, sia per le partecipazioni detenute dell'Ateneo in



vari enti e soggetti e facilitare il trasferimento tecnologico e della conoscenza nelle sue varie forme e modalità (anche attraverso politiche mirate allo sviluppo di *spin off* accademici e/o di *start-up* innovative)

- c) collaborare con le altre istituzioni del territorio e con il mondo delle imprese per realizzare le necessarie condizioni di sviluppo del trasferimento tecnologico, in particolare aderendo alle iniziative proposte e promuovendo la nascita di strutture idonee a consentire lo sviluppo di nuova imprenditorialità (acceleratori di imprese, incubatori, piattaforme di interscambio e dialogo, etc.)
- d) elaborare politiche interne di valorizzazione delle diverse attività riconducibili al conto terzi dei Dipartimenti e di messa a disposizione delle tecnologie dell'Ateneo.

3. Consolidare il Public Engagement anche a livello dipartimentale, favorendo lo sviluppo di progetti di divulgazione scientifica e di comunicazione istituzionale

Ambiti di azione

- a) utilizzare al meglio gli strumenti *digital* al fine di raccontare, coinvolgendo cittadini e diversi contesti pubblici interessati, le ricerche e il mondo universitario, anche a livello dipartimentale
- b) sviluppare eventi, innovativi nei contenuti e nelle modalità di realizzazione, all'interno dei quali vi sia il coinvolgimento della comunità locale come co-protagonista, al fine di sviluppare un dibattito costante partecipativo tra dipartimenti, Ateneo e attori sociali, compresa la comunità studentesca
- c) trovare o ideare luoghi di incontro, reali e virtuali, in cui attivare concretamente un processo dinamico e continuo di dialogo tra soggetti che operano in un contesto locale o più ampio per affrontare nuove sfide comuni e interpretare fenomeni complessi
- d) avviare azioni di monitoraggio e valutazione a livello di ateneo e di dipartimenti al fine di migliorare le modalità di divulgazione e di comunicazione istituzionale, recependo proposte e riflessioni dal tessuto sociale esterno

4. Progettare interventi innovativi tesi ad assicurare lo sviluppo della formazione continua su base convenzionale non necessariamente collegata alla formazione post-lauream, supportando le iniziative dei dipartimenti per aree omogenee, settori d'intervento, specifiche competenze

Ambiti di azione

- a) fornire linee di indirizzo, chiare e precise, sull'attivazione della formazione continua su base convenzionale gestita a livello dipartimentale
- b) accompagnare il progetto di sviluppo della formazione continua dipartimentale per aree omogenee, settori d'intervento, specifiche competenze, monitorare gli esiti della formazione continua con periodicità e costanza al fine di individuare le migliori pratiche organizzative, formative e le collaborazioni più significative a livello di Ateneo



4. FATTORI QUALIFICANTI

L'Università di Verona, al fine di aumentare l'efficacia delle azioni e facilitare il conseguimento di risultati riferiti agli obiettivi strategici, individua quali fattori fondamentali di gestione il poter disporre di qualificate risorse umane e di adeguate risorse finanziarie e il riuscire a garantirne un efficace ed efficiente utilizzo.

4.1. PERSONE

Orientamento di fondo

I risultati di un Ateneo e la loro qualità dipendono principalmente dalla qualità e dalla performance delle persone che in esso operano; per questo l'Università di Verona intende reclutare e trattenere persone di talento, offrire loro le migliori condizioni possibili di studio e lavoro, e favorire la piena collaborazione tra tutte le componenti del personale.

Obiettivi

1. essere un Ateneo attrattivo, anche nel contesto internazionale, per le persone di talento;
2. premiare e motivare le persone di talento attraverso un'adeguata politica di sviluppo e di programmazione;
3. sviluppare le conoscenze e le capacità del personale;
4. disporre di un ambiente di studio e di lavoro che promuova assunzione di responsabilità, creatività, impatto, innovazione e collaborazione.

Ambiti di azione

- a. valorizzare e premiare le persone con elevato profilo scientifico e comprovata capacità di essere parte dello sviluppo della comunità scientifica, didattica e organizzativa nella quale si inseriscono (avendo riguardo al SSD, al Dipartimento e all'Ateneo nel suo complesso), riconoscendo pari dignità tra le diverse macro-aree e tra i diversi ruoli dei docenti
- b. dare ampia visibilità alle opportunità di lavoro e di studio, per rendere pienamente competitive e aperte le selezioni, nel rispetto del principio di pari opportunità tra i generi
- c. sviluppare, in una logica di formazione continua, la professionalità del personale dirigente e tecnico amministrativo adeguando le competenze possedute ai nuovi bisogni affinché anch'esso possa concorrere allo sviluppo dell'ateneo
- d. monitorare il benessere e la soddisfazione del personale e attuare piani volti a migliorare l'ambiente di lavoro e il clima organizzativo



4.2. INFRASTRUTTURE

Orientamento di fondo

L'Università di Verona intende offrire un ambiente di lavoro e di apprendimento moderno, efficiente, stimolante e che possa essere competitivo anche a livello internazionale. A tal fine intende attuare politiche di investimento e di gestione volte a consolidare il proprio patrimonio immobiliare, ad aggiornare e potenziare le facilities d'ateneo, la propria strumentazione tecnico-scientifica, le tecnologie informatiche e le risorse informative e bibliografiche.

Obiettivi

1. accrescere il patrimonio dell'ateneo, perseguendo la continuità, la consistenza e lo sviluppo qualitativo di tutte le sue componenti immobiliari, scientifico-tecnologiche, informatiche, bibliografiche e ottimizzarne la fruizione;

Ambiti di azione

- a. attuare una programmazione delle iniziative di sviluppo edilizio e di riqualificazione degli immobili sostenibile e coerente con gli sviluppi strategici di ateneo, anche migliorando l'utilizzo degli spazi disponibili
- b. dotarsi di *facilities* di Ateneo, rafforzare la condivisione della strumentazione scientifica tra dipartimenti, monitorare il fabbisogno e programmare il rinnovo delle apparecchiature dei laboratori sviluppare il patrimonio bibliografico, incrementando al contempo le opportunità di accesso pieno e aperto alla letteratura scientifica
- c. sviluppare il patrimonio bibliografico, incrementando al contempo le opportunità di accesso pieno e aperto alla letteratura scientifica
- d. attuare una gestione dinamica delle infrastrutture tecnologiche ed informatiche correlandone l'evoluzione ai mutamenti delle esigenze della comunità universitaria, al fine di sostenere al meglio le attività accademiche e di servizio



4.3. EFFICIENZA GESTIONALE

Orientamento di fondo

L'Università di Verona aspira ad offrire ai suoi studenti, docenti, ricercatori, al suo personale tecnico e amministrativo e ai suoi organi decisionali un contesto di lavoro efficiente comparabile con quello dei migliori contesti internazionali.

L'ateneo monitora la qualità e l'efficacia della sua gestione al fine di anticipare e attuare, in un'ottica di miglioramento continuo, gli opportuni interventi in risposta alle aspettative e ai bisogni.

Obiettivi

1. dare un'immagine positiva di efficacia ed efficienza dell'ateneo a tutti coloro che operano al suo interno o sono in relazione con esso;
2. utilizzare al meglio le risorse d'ateneo e offrire un ambiente di lavoro e studio comparabile con quello dei migliori contesti internazionali.

Ambiti di azione

- a. attivare un ciclo integrato di programmazione che garantisca la coerenza sistemica di tutte le componenti programmatiche
- b. sviluppare un ciclo integrato della qualità
- c. dotarsi di un sistema a supporto delle decisioni anche adeguando il modello di programmazione, gestione e controllo delle risorse finanziarie di ateneo
- d. monitorare e aggiornare l'assetto organizzativo per renderlo sempre più flessibile e funzionale ad una gestione efficiente ed efficace dell'ateneo
- e. promuovere la semplificazione dei processi e della regolamentazione interna, incentivando l'assunzione di responsabilità, nonché l'informatizzazione e la dematerializzazione
- f. sviluppare la comunicazione interna

ALLEGATO : SCHEMA DI SVILUPPO DEL PIANO

