



UNIVERSITÀ  
di **VERONA**

## RELAZIONE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE

ai fini del sistema AVA

*(ai sensi del D.Lgs. 19/2012 art.12 e 14 e della L.370/99 art.1 c.2)*

Seduta del Nucleo di Valutazione del 10 settembre 2018



**Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Verona è così composto:**

Prof. Antonio Schizzerotto (*Coordinatore*): Professore Emerito di Sociologia presso  
l'Università degli studi di Trento

Prof.ssa Donata Vianelli (*Vice Coordinatore*): Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese,  
Università di Trieste

Dott. Giovanni Aspes: Dottore commercialista

Prof. Piero Olivo: Ordinario di Elettronica, Università di Ferrara

Prof.ssa Luisa Saiani, Ordinario di Scienze infermieristiche generali, cliniche e pediatriche,  
Università di Verona

Dott. Giuseppe Tacconi: Ricercatore di Didattica e pedagogia speciale, Università di Verona

Sig. Sergio Cau: Studente

Per la sua attività, il Nucleo di Valutazione si avvale della collaborazione dell'Unità Operativa "Valutazione e qualità" con sede presso via dell'Artigliere, 8 - 37129 Verona, tel. 045 802 8007 – 8072 – 8087, nelle persone di:

- Dott.ssa Laura Mion
- Dott.ssa Cinzia Goattin
- Dott.ssa Angela Mellino

L'Ufficio fa parte dell'Area Pianificazione e Controllo Direzionale, coordinata dal Dott. Stefano Fedeli.



## SOMMARIO

<b>PREFAZIONE.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITOLO PRIMO</b>	
<b>L'Ateneo di Verona: i suoi obiettivi programmatici e i suoi risultati attuali con particolare riferimento ai processi formativi.....</b>	<b>6</b>
1. Introduzione.....	6
2. La programmazione strategica dell'Ateneo, le sue prospettive di sviluppo e alcuni aspetti del suo funzionamento corrente nel quadro dei processi di assicurazione della qualità .....	6
3. Le attività programmate e attuate dall'Ateneo di Verona in ambito formativo .....	10
<b>CAPITOLO SECONDO</b>	
<b>Il modello e le pratiche di assicurazione della qualità dell'Ateneo di Verona.....</b>	<b>15</b>
1. Introduzione.....	15
2. Il modello di AQ dell'Università di Verona e la sua attuazione con particolare riguardo al ruolo del PdQ e del NdV .....	15
3. Alcuni cenni sulle pratiche di AQ di CdS e Dipartimenti e sui modi delle valutazioni dei loro esiti in ambito didattico, di ricerca e occupazionale condotte dal NdV .....	17
<b>CAPITOLO TERZO</b>	
<b>Funzionamento ed esiti dei corsi di studio .....</b>	<b>20</b>
1. Introduzione.....	20
2. Macro-area Scienze della Vita e della Salute .....	21
2.1 Scuola di Medicina e Chirurgia .....	21
2.1.1 Definizione dei profili culturali e professionali e coerenza dell'offerta formativa...21	
2.1.2 Didattica .....	21
2.1.3 Processi di assicurazione della qualità.....	24
2.2 Dipartimento di Neuroscienze, Biomedicina e Movimento .....	24
2.2.1 Definizione dei profili culturali e professionali e coerenza dell'offerta formativa...24	
2.2.2 Didattica .....	24
2.2.3 Processi di Assicurazione della qualità .....	25
3. Macro-area Scienze e ingegneria .....	25
3.1 Scuola di Scienze e Ingegneria .....	25
3.1.1 Definizione dei profili culturali e professionali e coerenza dell'offerta formativa...25	
3.1.2 Didattica .....	26
3.1.3 Processi di Assicurazione della qualità .....	26
4. Macro Area Scienze Giuridiche ed Economiche .....	28
4.1 Dipartimento di Economia Aziendale .....	28
4.1.1 Definizione dei profili culturali e professionali e coerenza dell'offerta formativa...28	
4.1.2 Didattica .....	28
4.1.3 Processi di Assicurazione della qualità .....	29



4.2 Dipartimento di Scienze Economiche .....	29
4.2.1 Definizione dei profili culturali e professionali e coerenza dell'offerta formativa...	29
4.2.2 Didattica .....	30
4.2.3. Processi di Assicurazione della qualità .....	30
4.3. Dipartimento di Scienze giuridiche.....	31
4.3.1 Definizione dei profili culturali e professionali e coerenza dell'offerta formativa...	31
4.3.2 Didattica .....	31
4.3.3 Processi di Assicurazione della qualità .....	32
5. Macro Area Scienze Umanistiche .....	32
5.1 Dipartimento di Scienze Umane .....	32
5.1.1 Definizione dei profili culturali e professionali e coerenza dell'offerta formativa...	32
5.1.2 Didattica .....	33
5.1.3 Processi di Assicurazione della qualità .....	35
5.2 Dipartimento di Culture e Civiltà .....	35
5.2.1 Definizione dei profili culturali e professionali e coerenza dell'offerta formativa...	35
5.2.2 Didattica .....	36
5.2.3 Processi di Assicurazione della qualità .....	36
5.3 Dipartimento di Lingue e Letterature Straniere .....	37
5.3.1 Definizione dei profili culturali e professionali e coerenza dell'offerta formativa...	37
5.3.2 Didattica .....	37
5.3.3 Processi di Assicurazione della qualità .....	38
6. Considerazioni conclusive.....	38

## CAPITOLO QUARTO

<b>La ricerca scientifica e la terza missione: programmi, modi di governo e risultati.....</b>	<b>40</b>
1. Premessa .....	40
2. Strategie e politiche della ricerca scientifica e della terza missione a livello di Ateneo .....	40
3. Strategie dipartimentali di ricerca scientifica: aspetti metodologici e sostantivi.....	43
4. Qualche informazioni sugli esiti della ricerca scientifica e della terza missione nell'Università di Verona .....	44

## CAPITOLO QUINTO

<b>La performance organizzativa della struttura tecnico amministrativa .....</b>	<b>52</b>
1. Introduzione .....	52
2. Il funzionamento complessivo e lo sviluppo del sistema di gestione della performance.....	52
2.1 Processo di definizione del Piano .....	52
2.2 Integrazione con le strategie.....	52
2.3 Integrazione con il ciclo di bilancio.....	53
2.4 Ambiti di miglioramento del ciclo della performance organizzativa.....	54
2.5 Performance individuale .....	56
3. Argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance.....	56
4. Modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal D.Lgs 74/2017, con particolare riguardo al coinvolgimento di utenti e cittadini per la valutazione della performance .....	56



## CAPITOLO SESTO

<b>Raccomandazioni e suggerimenti .....</b>	<b>58</b>
1. Introduzione .....	58
2. Possibili miglioramenti in materia di AQ .....	59
3. Politiche di orientamento all'ingresso .....	59
4. Misure per la crescita della regolarità delle carriere e per il monitoraggio degli apprendimenti .....	60
5. Misure per l'innalzamento del livello di internazionalizzazione dell'Ateneo .....	61
6. Misure di incentivazione della ricerca .....	62
<b>APPENDICI .....</b>	<b>64</b>
1. Tavole contenenti alcune elaborazioni degli indicatori ANVUR riguardanti l'area didattica .....	64
2. Analisi SWOT dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti sentiti dal NdV .....	78



## PREFAZIONE

Le pagine che seguono contengono la Relazione AVA 2018 messa a punto dal Nucleo di Valutazione (NdV) dell'Ateneo di Verona. Nella sua stesura si sono, ovviamente, tenute in debito conto le pertinenti indicazioni di ANVUR contenute nelle "Linee guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione". In omaggio ad esse, questa edizione della Relazione ha cercato di prestare particolare attenzione ai contenuti e alla configurazione dei processi programmatori a livello di Ateneo, di Dipartimento e di Corso di Studi (CdS). Consistente spazio è stato, poi, garantito alla descrizione e all'analisi dei processi di Assicurazione della Qualità (AQ) attuati nell'Università di Verona, anch'essi opportunamente articolati a livello centrale, dipartimentale e di CdS. Si è, infine, cercato di dare uno sguardo accurato ad alcuni dei risultati sostanziali ottenuti dall'Ateneo in ambito didattico, di ricerca e di terza missione.

La Relazione si articola in sei capitoli. Il primo riguarda i documenti e i processi di programmazione posti in essere dall'Ateneo, dedicando specifica attenzione alla parte che riguarda le attività formative e, almeno in parte, la loro specifica configurazione concreta. Il secondo capitolo tratta del modello di AQ implementato nell'Ateneo, del ruolo del Presidio della Qualità (PdQ) e dei rapporti tra questo e il NdV. Il terzo capitolo contiene un esame dei modi di funzionamento dei singoli CdS e ne pone in luce, laddove necessario, eventuali aspetti di disfunzionalità. Il quarto capitolo si concentra sui processi programmatori e di governo della ricerca scientifica e della terza missione, nonché sui principali risultati raggiunti dall'Ateneo e dai Dipartimenti in entrambi i settori. Il capitolo successivo riproduce, in ampia misura, la relazione sulla performance, già inviata ad ANVUR nel rispetto delle scadenze temporali da essa fissate. La riproposizione di quel testo si giustifica perché le analisi condotte dal NdV sulla materia evidenziano, accanto ad alcuni spazi di ulteriore miglioramento, i progressi che l'Ateneo scaligero ha realizzato nei modi di governo dei propri processi gestionali e amministrativi e le connessioni che sono state poste in essere tra questi processi e le finalità indicate nei documenti programmatori generali. L'ultimo capitolo contiene alcune raccomandazioni e alcuni suggerimenti che il NdV, derivandoli dalle sue attività di monitoraggio e di analisi, ritiene opportuno sottoporre agli organi di governo dell'Ateneo nell'intento – altri diranno se riuscito – di contribuire, per la propria parte, all'ulteriore progresso dei modi di funzionamento dell'Ateneo stesso e dei risultati da esso raggiunti.

Da ultimo si rammenta che il sesto capitolo è seguito da due appendici.

La prima contiene una serie di elaborazioni su alcuni selezionati indicatori ANVUR riguardanti le prestazioni didattiche dei CdS dell'Ateneo raggruppati per tipo di corso (L, LM e LMCU) e per area didattica. Per l'esattezza si tratta di matrici che riportano le frequenze con le quali questi diversi gruppi di CdS presentano valori degli indicatori che nell'a.a. 2016/17 sono superiori a: i) quelli da essi fatti registrare l'anno precedente; ii) quelli medi di Ateneo; e iii) quelli medi (per area omogenea) degli Atenei dell'Italia nord-orientale.

La seconda appendice riporta i testi delle analisi SWOT che il NdV ha effettuato sui CdS e sui Dipartimenti sentiti in apposite audizioni, come meglio si dice nel secondo capitolo.

Va da sé che queste appendici hanno lo scopo di documentare alcune delle fonti informative utilizzate nella stesura del terzo capitolo.

Analoghe appendici non sono state, invece, apprestate per il quarto capitolo. Le principali basi di dati utilizzate nelle analisi degli esiti delle attività di ricerca e di terza missione sono, infatti, inserite nel testo della relazione.



## CAPITOLO PRIMO

### **L'Ateneo di Verona: i suoi obiettivi programmatici e i suoi risultati attuali con particolare riferimento ai processi formativi**

#### *1. Introduzione*

In questo capitolo si cercheranno di illustrare i modi attraverso i quali l'Università scaligera ha cercato di sottoporre il proprio funzionamento e le proprie prospettive di sviluppo a riflessioni e analisi sistematiche e a forme di monitoraggio dei processi di attuazione degli obiettivi derivati da quelle analisi e da quelle riflessioni. Nel contempo si tenterà di porre in luce alcuni aspetti delle attività formative in essa svolte o, meglio, delle procedure di governo di quelle attività.

L'ovvio punto di partenza di questa illustrazione è rappresentato dall'esame dei documenti che delineano il processo di programmazione, nonché dalle vie attraverso le quali sono controllati sia la realizzazione degli obiettivi e delle azioni previste da quei documenti, sia il quotidiano funzionamento dell'Ateneo. A questa tematica è dedicato il prossimo paragrafo. Quello successivo pone specifica attenzione alle attività didattiche.

Volendo compiere più puntuali riferimenti alle indicazioni di ANVUR in merito alla stesura della Relazione AVA 2018 e alle metodologie di assicurazione della qualità sviluppate dall'Ateneo, si potrebbe dire che il capitolo presente si occupa del requisito R1 e che il primo paragrafo copre i codici da R1A1 a R1A3, mentre il secondo paragrafo fa riferimento ai codici da R1B1 a R1C3.

#### *2. La programmazione strategica dell'Ateneo, le sue prospettive di sviluppo e alcuni aspetti del suo funzionamento corrente nel quadro dei processi di assicurazione della qualità*

A partire dal 2016 e con maggiore intensità nel biennio successivo, l'Ateneo di Verona ha elaborato una serie di documenti programmatici che, nel loro insieme, sono intesi dall'Ateneo stesso come il Piano di Programmazione Integrata di Ateneo. Si tratta: i) del Piano Strategico di Ateneo 2016-2019 (PS16/19); ii) delle Politiche Settoriali di Attuazione del Piano Strategico 2017-2019 (PSA 17/19); iii) della Programmazione Triennale ai sensi delle indicazioni del MIUR 2016-2018 (PT16/18); iv) delle Politiche di Ateneo e Programmazione dell'Offerta Formativa 2018-2020 (POF18/20); v) del Piano di Sviluppo Edilizio 2018/2020 (PSE18/20); vi) delle politiche/programmazione di reclutamento del personale (riassunte nel par. 2.4 della Relazione del Magnifico Rettore sull'attuazione del Piano Strategico dell'Università di Verona). Nel novero dei documenti di interesse rispetto al tema trattato in questo paragrafo va, infine, ricordato il Modello di Assicurazione della Qualità, edizione 2018 (MAQ18). Esso, infatti, definisce i metodi attraverso i quali sono monitorate le modalità di attuazione del Piano di Programmazione Integrata di Ateneo nelle varie articolazioni organizzative di quest'ultimo.

Come si può vedere anche da questo semplice elenco, l'Università scaligera ha affrontato con serietà il compito di procedere a una pianificazione organica delle proprie iniziative di medio periodo e delle attività, per così dire, quotidiane che ne caratterizzano l'esistenza. È, però, anche vero che questo compito è per svariati versi, tuttora in corso di svolgimento. Lo dimostra il fatto che l'architettura programmatoria e di monitoraggio emergente dall'insieme dei documenti sopra citati è stata da ultimo rivista e meglio precisata in PSA17/19 e nella "Relazione della performance organizzativa della struttura gestionale" documenti – questi ultimi – che hanno visto la luce nel corrente anno. In somma, i vari testi fin qui citati – e altri dei quali si parlerà tra breve illustrando i modi con i quali l'Ateneo controlla lo stato di avanzamento degli obiettivi fissati nei propri piani strategici – si ispirano a una filosofia indubbiamente unitaria, che supera le discrasie



e le ridondanze che qua e là si possono rilevare tra essi, discrasie e ridondanze dovute, appunto, ai tempi diversi nei quali i testi sono stati redatti.

Questo paragrafo si muoverà nell'ottica appena espressa, cercherà, cioè, di fare emergere i principi e i lineamenti di fondo del processo programmatico posto in essere dall'Ateneo. A tal fine, farà riferimento principale ai documenti esistenti e operanti nel corso del 2017, e segnatamente ai due più importanti tra essi, ossia PS16/19 e PSA17/19. Non mancheranno, però e com'è ovvio, richiami agli altri testi qui sopra elencati.

Si può, allora, cominciare con il dire che il PS16/19 specifica, con apprezzabile dettaglio, gli obiettivi che esso ha inteso e intende perseguire, nell'arco del quadriennio di riferimento, in materia di ricerca, didattica e terza missione. Per ciascuno di questi ambiti, e per l'insieme degli obiettivi che a essi fanno capo, il documento identifica anche i propri punti di forza e di debolezza. In rapporto agli uni e agli altri, esso elenca, infine, le azioni che l'Università ha voluto e vuole intraprendere per realizzare i tre ordini di finalità dei quali si sta trattando. Le azioni in parola sono state ulteriormente riviste e meglio specificate in PSA17/19 che, per la serie degli obiettivi operativi in esso indicati, esplicita i pertinenti indicatori e target<sup>1</sup>.

Per brevità, tuttavia, tutti questi elementi non saranno puntualmente richiamati qui di seguito. Si presenteranno, invece, opportune declinazioni, in termini di linee previste di intervento, di obiettivi afferenti a ciascuna delle tre materie – ricerca, didattica e terza missione<sup>2</sup> – oggetto di PS16/19 e PSA17/19, nonché – e sia pure con ottiche più settoriali – di POF18/20 e di MAQ18.

Per quanto attiene alla ricerca, i documenti in esame si propongono, anche attraverso il ricorso a specifici sistemi di incentivazione, i) di innalzarne la qualità; ii) di potenziarne la caratterizzazione multidisciplinare; iii) di favorire, ad entrambi i fini, la nascita di reti di cooperazione all'interno dell'Ateneo e tra quest'ultimo e altre strutture di ricerca nazionali e internazionali; iv) di accrescere la partecipazione dei propri docenti a bandi competitivi internazionali e nazionali per il finanziamento di progetti di ricerca; v) di potenziare i dottorati di ricerca anche tramite una loro più spiccata internazionalizzazione; infine, vi) di promuovere le ricadute della ricerca su tutti i pertinenti ambiti della vita associata a livello locale, nazionale e internazionale.

In materia formativa, l'Ateneo di Verona dichiara, innanzitutto, di voler costantemente garantire la piena sostenibilità (sotto il profilo logistico, oltre che sotto quello amministrativo e – va da sé – della docenza) di tutti propri CdS e di porre particolare attenzione ai collegamenti tra questi ultimi e il mondo del lavoro. In tale ottica, intende anche sviluppare nuove iniziative formative insistenti su settori disciplinari e professionali emergenti e innovativi. Si propone di farlo, e, almeno in alcuni casi, ha già iniziato a farlo scrutinando accuratamente le domande emergenti dal mercato del lavoro e dando vita a forme di organico collegamento e di sistematica collaborazione con gli altri atenei del nord-est, in modo da evitare inefficienti sovrapposizioni e duplicazioni.

Un secondo insieme di intendimenti, riguardanti la didattica delineati dai documenti programmatici dell'Università di Verona, riguarda l'internazionalizzazione della docenza e della componente studentesca in entrata, lo stimolo alla partecipazione degli iscritti ai vari programmi Erasmus, la ricerca di accordi con altri atenei europei ed extra-europei per l'attivazione di percorsi di studio congiunti in grado di rilasciare titoli di studio riconosciuti in due o più Paesi.

---

<sup>1</sup> Il legame tra obiettivi strategici, obiettivi operativi, indicatori e target sarà ripreso in dettaglio nel quinto capitolo, ossia in sede di analisi della performance.

<sup>2</sup> Naturalmente il tema della ricerca e quello della terza missione saranno ripresi con maggiore dettaglio nel quarto capitolo di questa relazione.





Sempre in tema di iniziative formative, PS16/19, PSA17/19 e POF18/20 impegnano l'Ateneo a innovare i metodi di insegnamento e quelli di verifica e monitoraggio degli apprendimenti anche in vista di un innalzamento degli attuali tassi di regolarità del *cursus studiorum* dei singoli iscritti.

Si ricorda, infine, che i documenti appena citati elencano un'ampia serie di iniziative intese a sviluppare l'alta formazione professionale (master, corsi di perfezionamento e di aggiornamento) e a garantire, anche attraverso organiche collaborazioni con le parti interessate, pronti e qualificati inserimenti occupazionali dei propri laureati.

Venendo, ora, alla terza missione, l'Ateneo si propone di potenziare lo sviluppo di brevetti e *spin off* derivati dalle proprie attività di ricerca. I documenti programmatori dichiarano, poi, di voler porre a disposizione le competenze dell'Università per realizzare, in collaborazione con imprese, organizzazioni del terzo settore e articolazioni della PA centrale e periferica, iniziative di ricerca a sostegno delle innovazioni di processo, di prodotto e di modelli di organizzazione aziendale, così come del disegno di interventi di *policy*. PS16/19 e PSA17/19 chiariscono, infine, che l'Ateneo si sente impegnato ad accrescere ulteriormente i propri già sistematici interventi nel campo della divulgazione scientifica e culturale e i propri contributi nel campo della formazione continua.

Al NdV pare dunque di dover riconoscere che i documenti programmatori dell'Università scaligera ai quali si è fin qui fatto principale riferimento presentino un'articolata e convincente visione dei propri compiti e dei propri sviluppi futuri nel campo delle attività formative, dalle lauree triennali ai corsi di dottorato, delle iniziative di ricerca scientifica, delle relazioni intercorrenti tra le une e le altre, nonché delle ricadute che entrambe devono avere sulla generalità degli ambiti di vita associata, tanto a livello locale, quanto a livello nazionale e internazionale. Di ciò si dirà meglio nei prossimi capitoli.

L'impressione che gli obiettivi indicati da PS16/19 e PSA17/19 abbiano un carattere rigoroso e realistico risulta rafforzata dalla lettura degli altri documenti richiamati in apertura di paragrafo e dalle audizioni dei referenti dei CdS, Direttori di Dipartimento, responsabili delle CPDS, Delegati del Rettore e Direttrice Generale. Di conseguenza, il NdV ritiene i) che l'Ateneo di Verona si sia prefissato obiettivi strategici (quelli a più riprese menzionati nelle righe che precedono) ragionevolmente chiari e puntuali; ii) che gli obiettivi in parola – ancorché la realizzazione di alcuni di essi (internazionalizzazione, iniziative di orientamento e misure a sostegno della regolarità dei percorsi formativi in alcuni CdS) non paia vicinissima e richieda, dati i punti di partenza, non banale impegno – siano alla portata dei mezzi materiali e immateriali, finanziari, logistici e umani, attualmente a disposizione dell'Ateneo; iii) che gli obiettivi facenti capo alla terza missione e all'offerta formativa tengano conto della realtà socio-economica, culturale e accademica nella quale l'Ateneo è inserito e che quelli rientranti nell'ambito della ricerca scientifica siano stati modulati tenendo conto delle frontiere nazionali e internazionali verso le quali lo stesso si sta muovendo nei pertinenti ambiti sostantivi; e, infine, iv) che le finalità strategiche, le azioni adottate per realizzarle e i meccanismi di controllo degli esiti di queste ultime siano allineati con la normativa e con le linee della politica di sviluppo del sistema dell'istruzione terziaria italiana fin qui delineate dal MIUR.

Sempre in tema di programmazione strategica o, meglio, della sua architettura complessiva, va ancora aggiunto che, a parere del NdV – per le ragioni qui di seguito esposte e per altre che saranno illustrate più compiutamente nel secondo capitolo – il processo di perseguimento degli obiettivi che l'Ateneo si è dato e l'adeguatezza delle azioni intraprese per realizzarli sono monitorati in modo affidabile e tale da consentire di intraprendere, laddove necessario e almeno in linea di principio, correzioni del processo e delle azioni nelle quali esso si articola.



In particolare, l'Università di Verona sta costruendo un articolato sistema di connessioni tra le relazioni annuali che i Direttori di Dipartimento, la Direzione Generale, i Delegati del Rettore e il Rettore stesso devono redigere al fine di dar conto del grado di attuazione, appunto annuale, del cosiddetto piano di programmazione integrata di Ateneo. Questo sistema si configura come segue. I Direttori di Dipartimento danno conto in un apposito documento delle iniziative intraprese nell'ambito di quelle definite dai rispettivi Piani degli Obiettivi di Dipartimento (POD). La Direttrice Generale stende un rapporto sugli interventi compiuti sulla struttura tecnico-amministrativa e sulle prestazioni di quest'ultima. Tutte le relazioni appena menzionate sono utilizzate, assieme ad altre informazioni in loro possesso, dai Delegati Rettorali per descrivere in che misura le politiche settoriali di loro rispettiva pertinenza siano state realizzate. Il tutto forma, infine, la base della già ricordata Relazione annuale del Rettore. È opportuno sottolineare che quello appena descritto non si configura come un semplice modello formal-procedurale. Esso è, infatti, completato da verifiche dirette del Rettore e dei suoi Delegati competenti per materia sul grado di perseguimento degli obiettivi programmatici e della realizzazione delle politiche settoriali previste a tal fine, ivi comprese quelli e quelle fissati dai POD e dal POF.

Analisi e valutazioni in tema di perseguimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Università di Verona sono, ovviamente, condotte anche dal NdV. Esso cura che gli esiti di queste sue attività siano comunicati agli Organismi di Vertice dell'Ateneo (Rettore, Senato Accademico, Direzione Generale, Consiglio di Amministrazione), ai singoli Dipartimenti, Scuole e CdS, così come ai vari uffici e presidi amministrativi di volta in volta interessati.

Delle iniziative del PdQ e delle procedure con le quali l'Ateneo persegue i propri obiettivi si darà meglio conto nel prossimo capitolo.

Rimanendo, per il momento, fermi alle attività del NdV, si ricorda che esso ha potuto rilevare, attraverso incontri e scambi di opinioni con i vertici accademici e amministrativi dell'Ateneo, con il PdQ, con i referenti di svariati CdS e con alcune Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS), così come attraverso l'esame di materiale documentario, che il sistema di AQ dell'Ateneo – lo si mostrerà meglio, come detto, nel prossimo capitolo – è sistematicamente sottoposto a revisioni e perfezionamenti e che gli adempimenti da esso previsti sono progettati e attuati in modo da contenere, nei limiti del possibile, le situazioni disfunzionali che ancora esistono. Il NdV deve anche dare atto che gli organi di governo dell'Ateneo hanno sempre prestato attenzione ai risultati delle sue analisi e ai suggerimenti da esso avanzati e che la stessa affermazione può essere estesa, per quanto è dato di sapere al NdV stesso, al PdQ.

Queste ultime considerazioni si attagliano anche ai recenti interventi della Direzione Generale in materia di riorganizzazione amministrativa dell'Ateneo, così come alle analisi e ai rapporti sulle prestazioni dei vari comparti di quest'ultima e sui modi di valutazione della sua componente amministrativa. Il NdV, oltre a suggerimenti avanzati per le vie brevi, ha espresso vari pareri formali in materia. Segnatamente ha prestato particolare attenzione alla definizione delle funzioni e dei compiti dei ruoli dirigenziali e direttivi e ai processi di valutazione del loro operato.

Il NdV ritiene, infine, che il sistema di AQ dell'Ateneo sia ragionevolmente aperto ai suggerimenti provenienti da docenti e studenti ancorché alcune Commissioni Paritetiche non risultino pienamente operative e la presenza delle rappresentanze studentesche negli organi di Governo dell'Ateneo e nel NdV non si riveli sempre pienamente partecipativa. Nel conto degli strumenti che l'Ateneo si è dato per ascoltare gli studenti vanno poste anche le indagini che esso svolge, direttamente o attraverso altre agenzie di rilevazione, sulle loro opinioni, in materia di didattica, servizi amministrativi e strutture logistiche nonché su quelle dei laureandi e dei laureati. Si ricorda, di passaggio, che i dati raccolti con queste indagini sono stati fatti oggetto di sistematiche analisi da parte del NdV.



Riprendendo il filo principale dell'esposizione, si fa presente che considerazioni simili a quelle poco più sopra esposte valgono per il personale amministrativo il quale, per di più, è stato fatto oggetto, nel 2016, di una rilevazione censuaria in materia di benessere organizzativo, sui cui risultati il NdV ha redatto un articolato rapporto, successivamente integrato da un'analisi comparativa tra l'Università di Verona e le altre Università aderenti al progetto *Good Practice*. Detta indagine sarà ripetuta nel 2018 ed estesa, in via sperimentale, anche ai ricercatori e ai docenti dell'Ateneo.

### 3. Le attività programmate e attuate dall'Ateneo di Verona in ambito formativo

Il NdV crede che le iniziative (sito web, materiali a stampa, comunicazioni alle scuole secondarie superiori) assunte dall'Ateneo per rendere note le modalità di immatricolazione ai vari CdS, segnatamente quelli a numero chiuso e con iscrizione subordinata al superamento di test di ingresso, consentano un abbastanza agevole reperimento delle informazioni pertinenti da parte degli studenti delle secondarie superiori. Analoghe considerazioni valgono per ciò che riguarda le iscrizioni agli anni di corso successivi al primo dei CdS triennali o a ciclo unico e dei CdS magistrali.

I sostegni forniti agli studenti per governare al meglio i loro personali *cursus studiorum* paiono apprezzabili, almeno per la parte che riguarda l'inserimento iniziale nei CdS triennali e a ciclo unico. All'avvio del primo anno di corso, infatti, gli studenti che accedono a CdS ad accesso libero vengono sottoposti, giusto il dettato dell'articolo 6 del DM 270/04, a prove di competenza, localmente conosciute come rilevazioni dei Saperi Minimi, intese a fare emergere eventuali lacune formative che possono essere di ostacolo nell'apprendimento delle conoscenze trasmesse nei singoli insegnamenti o, quanto meno, negli insegnamenti di base e caratterizzanti. A quanti mostrino carenze in una o più aree di competenza sono, quindi, offerti appositi corsi di sostegno. Naturalmente, questo tipo di intervento esiste anche in tutti i CdS ad accesso programmato e subordinato al superamento di test di ammissione i quali rilevano, per così dire, automaticamente le lacune in materia di Saperi Minimi. Va ancora aggiunto a quanto precede che l'Ateneo ha intenzione di proseguire nell'introduzione graduale e ragionata del cosiddetto numero programmato degli accessi a tutti i Corsi di studio, anche a quelli non ancora sottoposti a questo regime.

Una certa disomogeneità interna e alcune situazioni insoddisfacenti il NdV ha, invece, rilevato per quanto attiene agli interventi di sostegno negli anni successivi al primo. Alcuni corsi della Scuola di Medicina e Chirurgia sono particolarmente attenti alla questione e adottano misure per verificare in termini obiettivi il processo di sviluppo delle competenze trasversali e disciplinari durante i vari anni di corso, intervenendo con specifiche azioni di supporto, qualora questo processo mostri qualche battuta d'arresto. Si ricorda, di passaggio, che, nel caso dei CdS "Infermieristica", "Fisioterapia" e "Tecniche di radiologia medica per immagini e radioterapia", l'iniziativa appena descritta rientra in un importante progetto di monitoraggio degli apprendimenti degli studenti universitari, conosciuto come TECO, coordinato da ANVUR, di cui l'Ateneo di Verona si configura come un importante punto di riferimento<sup>3</sup>. Altri CdS paiono, invece, limitarsi ad azioni di tutoraggio che sono, per così dire, attivate su richiesta dello studente. In effetti, nelle precedenti relazioni AVA, il NdV ha avuto modo di sottolineare come alcuni CdS mostrino tassi di accumulazione dei CFU e di regolarità negli studi piuttosto contenuti, anche nel confronto con i corrispondenti CdS delle altre Università dell'Italia nord-orientale.

---

<sup>3</sup> Su questo punto, e in particolare sul Progress test adottato dai CdLMU in Medicina e chirurgia e in Odontoiatria e protesi dentaria, si ritornerà con maggior dettaglio nel corso del sesto paragrafo.



Sempre in tema di regolarità degli studi o, meglio, di strumenti per garantirla, il NdV ritiene di dover segnalare che l'Università di Verona non ha provveduto a organizzare specifici percorsi formativi per gli studenti lavoratori (se si esclude la possibilità che essi si iscrivano come studenti a tempo parziale). Ha invece posto in essere un servizio per studenti con particolari esigenze formative, servizio erogato dalla struttura di Ateneo denominata "Inclusione e accessibilità". Pare inutile sottolineare che le categorie di studenti delle quali si sta qui parlando costituiscono una proporzione minoritaria degli iscritti all'Ateneo. Nondimeno, la loro presenza solleva un problema di equità negli accessi all'istruzione terziaria, che si affianca a quello ampiamente noto riguardante i condizionamenti esercitati su di essi dalle origini sociali degli studenti. È, dunque, degno di apprezzamento il fatto che l'Ateneo di Verona cerchi di attenuare almeno il primo di questi elementi discriminatori.

Anche la distanza dell'Ateneo dal luogo di residenza degli studenti può configurarsi come un ostacolo a una regolare partecipazione all'istruzione terziaria. Sfortunatamente, al NdV non risulta che l'Ateneo di Verona si sia dotato di un servizio di accoglienza per gli studenti fuori sede al fine di facilitare il reperimento di abitazioni, l'accesso a tariffe di trasporto agevolate, gli accessi a mense e simili. È, naturalmente, vero che le funzioni appena citate sono svolte dall'ESU (l'Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario). Nondimeno, un'iniziativa dell'Università intesa a istituire con quest'ultimo una più stretta collaborazione si rivelerebbe senz'altro utile. A temperare queste ultime osservazioni, sta un'indagine recentemente attuata dall'Ateneo sulla condizione di vita quotidiana degli studenti fuori sede e, in particolare, sui loro problemi residenziali e di trasporto.

E veniamo alle attività di orientamento all'ingresso, ossia quelle rivolte a studenti delle secondarie superiori al fine di sostenere loro e le loro famiglie nella decisione di immatricolarsi all'Università e, condizionatamente a quest'ultima, nella scelta del corso di studi da frequentare. Per le ragioni esposte tra breve, esse, pur numerose, non paiono configurare un sistema pienamente sviluppato. Le elenchiamo qui di seguito<sup>4</sup>.

Il "Progetto Tandem" – di gran lunga l'iniziativa di maggiore portata – si basa su un accordo tra l'Ateneo e svariate scuole secondarie di secondo grado prevalentemente del Veronese. Esso si configura come una serie di incontri tra gli studenti (dal terzo anno in avanti) delle scuole in questione, ma anche di altre non aderenti al progetto, e i docenti dell'Università di Verona. Gli incontri possono assumere cinque diverse configurazioni: i) corsi a carattere introduttivo su singole discipline impartite nei vari CdS; ii) corsi di preparazione alla verifica dei cosiddetti saperi minimi dei quali si è già detto sopra; iii) corsi intesi a recuperare conoscenze, propedeutiche alla frequenza dei corsi universitari, che le secondarie superiori trasmettono ma che, appunto, non sempre gli studenti effettivamente acquisiscono; iv) corsi di preparazione ai test di ingresso; e v) corsi di orientamento alla scelta dell'indirizzo di studio universitario. La decisione circa l'incontro o gli incontri ai quali partecipare è assunta dai singoli studenti.

La seconda iniziativa con funzioni di orientamento è denominata "Open weeks". Essa riserva ai CdS afferenti alle singole aree didattiche presenti in Ateneo una settimana nel corso della quale vengono presentati agli studenti delle secondarie superiori che intendono prendervi parte i lineamenti principali dei CdS stessi. Inoltre in esse vengono effettuate simulazioni dei test d'ingresso.

---

<sup>4</sup> Non sono qui prese in considerazione le presenze dall'Ateneo scaligero a incontri di orientamento organizzati, a Verona e nel resto del Paese, da enti che a vario titolo si occupano della materia. Ciò per il carattere occasionale e sostanzialmente indipendente dalla programmazione dell'Ateneo degli incontri stessi.



Dal canto suo, “Univr Lezioni Aperte” consente agli studenti del quarto e del quinto anno delle secondarie superiori, che ne facciano richiesta, di assistere ad una lezione di uno dei normali insegnamenti appartenenti a singoli CdS. Le domande di accesso all’iniziativa sono accolte in numero limitato.

Tra le iniziative di orientamento in ingresso presenti a Verona si devono menzionare anche le attività di *counselling* svolte da un organismo di stampo privatistico, denominato COSP (“Comitato provinciale per l'Orientamento Scolastico e Professionale Verona”), per conto dell’Ateneo, alle quali si accede su richiesta individuale.

Informazioni aggiornate sulle iniziative sopra menzionate sono reperibili anche sul sito istituzionale e presso la pagina Facebook del Servizio di Orientamento dell’Ateneo.

Considerandole, ora, nel loro insieme, il NdV ritiene di poter affermare che a Verona, come, del resto, accade per la generalità del sistema universitario italiano, le attività di orientamento in ingresso presentano implicite componenti promozionali, rivestano un carattere poco organico e si fondino su una partecipazione sostanzialmente lasciata alle scelte spontanee degli studenti delle secondarie di secondo grado. Ne deriva che la reale portata informativa delle attività in esame è, necessariamente, limitata. Iniziative più efficaci di orientamento in ingresso dovrebbero, infatti, rivestire – lo si chiarirà meglio nel corso del sesto capitolo – carattere universalistico e presentare dati puntuali relativi ai costi diretti e indiretti dell’istruzione terziaria, alla durata della ricerca del primo impiego associata ai vari indirizzi formativi e ai ritorni reddituali degli stessi, nonché alle difficoltà di portare a termine ciascuno di questi indirizzi, condizionatamente alle pregresse carriere scolastiche dei singoli studenti. È, tuttavia, ovvio che il compito di ripensare le iniziative di orientamento in ingresso nei termini qui sommariamente delineati richieda una stretta collaborazione sistemica tra la scuola secondaria superiore e l’università e non possa essere assolto unicamente dall’Università di Verona. In ogni caso, si deve segnalare che, giusti i suggerimenti a più riprese avanzati dal NdV in sede di Relazione AVA, l’Università di Verona ha preso in considerazione – si vedano le indicazioni contenute nel documento PSA17/19 e nel “Piano della performance della struttura gestionale 2018-2020” – l’ipotesi di rivedere il modello di orientamento all’ingresso in modo da renderlo più efficace e funzionale. Il NdV ritiene, tuttavia, che le indicazioni là contenute debbano essere rese più stringenti.

Oltre all’orientamento in ingresso, un’altra componente significativa della qualità dei processi formativi è costituita, com’è noto, dall’internazionalizzazione. Al riguardo, il NdV ritiene che l’Ateneo di Verona non abbia perseguito con la necessaria sistematicità politiche di tal fatta, anche se si deve dare atto che, negli ultimi tempi, qualche iniziativa in materia è stata posta in essere. Ciononostante, i livelli della mobilità verso l’estero e degli ingressi dall’estero degli studenti permangono decisamente contenuti, come documentato dagli indicatori ANVUR. Quanto appena espresso può essere esteso al corpo docente e, più in generale, all’intera offerta formativa. Nessuna misura per la chiamata di ricercatori e docenti dall’estero, infatti, è stata fin qui sviluppata. E, pur essendo vero che molti CdS invitano studiosi stranieri in qualità di *visiting professors*, ma è altrettanto certo che generalmente si tratta di iniziative di breve respiro e di carattere non sistematico. Né, ovviamente, possono essere classificate come misure di internazionalizzazione le visite e i brevi soggiorni per motivi di studio dei docenti veronesi presso istituzioni accademiche o di ricerca straniere. Quanto all’offerta formativa basterà dire che, ad oggi, esiste un unico corso di dottorato (*Arts and Archaeology*) gestito congiuntamente con un ateneo straniero (Università di Ghent) e tre soli corsi di laurea (LM in “Scienze Storiche”, LM in “Comparative European and non European languages and literatures” e LM in “Traduzione e interpretazione dei testi letterari”) che consentono l’acquisizione di un doppio titolo (nell’ordine:



presso l'Università di Dresda, l'Università di La Coruña e l'Università di Augsburg)<sup>5</sup>. Questo stato di cose è stato segnalato dal NdV nelle versioni 2016 e 2017 delle relazioni AVA. Occorre, però, anche dare atto che, nei documenti programmatici più recenti dell'Ateneo l'obiettivo dell'internazionalizzazione è stato posto con chiarezza e che sono state individuate specifiche azioni per realizzarlo.

Passando ora alle politiche riguardanti la progettazione e il governo dell'offerta formativa, il NdV ritiene di dover riconoscere che, dai documenti di programmazione strategica e dalle varie deliberazioni assunte in materia dall'Ateneo nel corso degli ultimi anni, emerge una visione ragionevolmente chiara della complessiva configurazione dell'offerta formativa e una buona capacità di governo della stessa. Basti pensare alla recente (2015) revisione della struttura dipartimentale, attuata sia al fine di eliminare dipartimenti ruotanti su ambiti disciplinari e di ricerca eccessivamente ristretti, sia al fine di collegare meglio tra loro iniziative formative e di ricerca ruotanti attorno a tematiche tra loro produttivamente integrabili. Il risultato è che oggi l'Università scaligera si articola in 12 anziché 15 Dipartimenti. Analogo processo di razionalizzazione è stato intrapreso con alcuni CdS. Così quelli di area medica sono stati aggregati nella Scuola di Medicina e Chirurgia, mentre quelli rientranti nelle scienze cosiddette dure e nelle discipline ingegneristiche sono stati riuniti nella scuola di Scienze e Ingegneria. Si deve, ancora, segnalare che per l'a.a. 2018/19 sono previste l'istituzione della Scuola di Economia, che raggrupperà i CdS dell'area economica, e l'ingresso dei CdS dell'area delle Scienze motorie nella Scuola di Medicina e Chirurgia.

Ancora su questo tema, il NdV crede che l'Università di Verona tenga presente, nel modulare la propria offerta formativa, sia quella degli altri Atenei del Triveneto, sia le richieste emergenti dalle economie e dai mercati del lavoro locali, nazionali e internazionali. Ciò è particolarmente vero nel caso dei CdS collocati in sedi diverse da Verona. Sfortunatamente, si deve anche sottolineare che non sempre il rapporto con le parti interessate appare soddisfacente. Tuttavia, questi elementi di disfunzionalità risultano imputabili, oltre che ai singoli Dipartimenti e ai singoli CdS, anche alle stesse parti interessate, non sempre capaci di presentare in modo chiaro le proprie aspettative in termini di figure professionali e di possibili linee evolutive dei settori economici nei quali esse operano. Ciononostante, l'Ateneo, attraverso la Delegata del Rettore alla Didattica e il PdQ, cerca di fare in modo, anche con opportune iniziative di *counselling*, che i singoli CdS progettino e rivedano la propria offerta formativa tenendo conto delle dinamiche evolutive degli specifici mercati del lavoro verso i quali dovrebbero dirigersi i rispettivi laureati. Sempre in quest'ottica, l'Ateneo ha previsto nel proprio regolamento didattico, l'istituzione di specifici comitati dedicati alla consultazione delle parti interessate. In alcuni casi, però, l'interazione con queste ultime è sviluppata in misura inferiore a quella auspicabile. In tali evenienze, il NdV ha potuto rilevare che il PdQ non ha mancato di sottolineare la lacuna, come si avrà modo di dire anche nel prossimo capitolo.

Oltre che al contesto accademico ed economico nel quale opera, l'Ateneo scaligero è attento a che l'offerta formativa dei CdS tenga in adeguato conto l'evoluzione della ricerca e lo sviluppo delle conoscenze disciplinari. A tal fine ha elaborato specifiche "Linee guida per l'assicurazione della qualità: Gestione processi Offerta formativa", l'applicazione delle quali è monitorata dalla Delegata del Rettore alla Didattica e dal PdQ. Dell'efficacia di questa procedura sono testimonianza le varie SUA-CdS che, nella generalità dei casi, giustificano i lineamenti della propria offerta formativa e dei suoi aggiornamenti, per l'appunto, con specifici richiami allo stato dell'arte dei vari ambiti disciplinari. Lo stesso, ovviamente, vale per i contenuti della generalità dei

---

<sup>5</sup> Si segnala che per l'a.a. 2019/20 il CdLM in Mathematics sta definendo un accordo di doppio titolo con l'Université Paris Saclay.



singoli insegnamenti afferenti a ciascun CdS. Quanto detto a proposito dei CdS vale, *a fortiori*, nel caso dei corsi di dottorato i quali, anzi, nell'Università di Verona, tendono a proporsi come occasioni di spostamento in avanti delle frontiere delle conoscenze disciplinari.

Questo processo di continua attualizzazione dei contenuti dell'offerta formativa è sostenuto, benché in modi non sempre organici, anche dall'adozione di politiche di stampo meritocratico nella selezione e nella chiamata di candidati alle varie posizioni accademiche da coprire. Lo stanno a dimostrare i risultati della VQR 2011-2014 e in particolare i valori assunti dall'indicatore IRAS2. Da quest'ultimo emerge, infatti, che il personale di nuova assunzione nell'Ateneo di Verona o quanti sono stati da esso promossi a posizioni accademiche superiori hanno presentato pubblicazioni di qualità mediamente più elevata di quella del personale già incardinato. Le politiche appena richiamate hanno, tuttavia, operato più verso l'interno che verso l'esterno. In altri termini, fino ad oggi l'Ateneo non ha posto in essere sistematiche misure intese a chiamare presso di sé docenti di chiara fama operanti in altri atenei o in istituzioni di ricerca non accademiche.

Il limite appena richiamato era, del resto, già stato sottolineato più sopra trattando dei contenuti livelli di internazionalizzazione del corpo docente veronese. In quella sede si era, però, fatto riferimento ai documenti di programmazione che prevedevano specifiche iniziative in materia e la pratica, già da tempo instaurata, di fare ricorso su ampia scala a *visitors* provenienti da università straniere e al sostegno delle esperienze di studio e di ricerca all'estero dei propri ricercatori e professori. Si può, quindi, dire che esso abbia fin qui promosso con accettabile intensità l'aggiornamento disciplinare del proprio corpo docente. Di recente l'Università di Verona ha iniziato a muoversi con maggior decisione in quest'area e a riservare specifica attenzione a quelli di carattere propriamente didattico. PSA17/19 si è, infatti, posto l'obiettivo di fare acquisire ai docenti competenze adatte a migliorare i processi di trasmissione della conoscenza e a innalzare le motivazioni all'apprendimento dei discenti. In attuazione di tale obiettivo, nel giugno di quest'anno, è stato messo a punto, grazie al contributo congiunto della Delegata del Rettore alla Didattica, della Delegata del Rettore all'Assicurazione della Qualità (AQ) e dal PdQ, un documento contenente il progetto "Sviluppo di modalità didattiche innovative per valorizzare la didattica orientata all'apprendimento dello studente e allo sviluppo delle sue competenze". Si tratta di un'iniziativa che partirà nel settembre 2018 e che è destinata principalmente ai ricercatori a tempo determinato di tipo A e di tipo B e ai nuovi professori di seconda fascia. Essa si articolerà in due moduli. Il primo è inteso a sviluppare la capacità di fare ricorso ai metodi e agli strumenti dell'e-learning e ai metodi didattici atti a suscitare più intense motivazioni all'apprendimento da parte degli studenti. L'altro si propone di potenziare le capacità di insegnamento in lingua inglese.

Venendo ora alle questioni di carattere logistico e alle dotazioni strutturali atte a garantire buoni livelli delle attività didattiche, il NdV pensa che l'Ateneo di Verona si trovi in una situazione di segno, tutto sommato, positivo. E la permanenza in questa situazione è garantita da continui monitoraggi delle esigenze dei vari CdS, dai programmi già approvati di ampliamento e rinnovamento di sedi dipartimentali (Polo di Borgo Roma, Polo di Veronetta, sede di San Floriano ecc.) e da una serie di rilevazioni condotte, attraverso questionari somministrati via web, al fine di raccogliere valutazioni ed esigenze degli studenti in materia di dotazione e di fruibilità di aule, biblioteche, pc, sussidi audiovisivi e simili.



## CAPITOLO SECONDO

### **Il modello e le pratiche di assicurazione della qualità dell'Ateneo di Verona.**

#### *1. Introduzione*

Benché, giusto quanto ricordato nel precedente capitolo, l'Ateneo di Verona presenti attualmente alcune esilità di natura funzionale in aree di un certo rilievo (orientamento in ingresso, misure a sostegno della regolarità degli studi degli iscritti, livello di internazionalizzazione, rapporti con le parti interessate) della vita di un'istituzione accademica e benché – lo si vedrà nel prossimo capitolo – alcuni CdS facciano registrare varie situazioni problematiche, è difficile negare che esso abbia prontamente e puntualmente risposto all'esigenza di dar vita a un efficiente sistema di Assicurazione della Qualità. Lo sta a dimostrare il fatto che il PdQ, già nel 2014, aveva provveduto a definire un articolato modello di AQ e che questo modello è stato sottoposto a due attente revisioni – nel 2016 e nel corso di quest'anno - di segno migliorativo. In particolare, il documento che contiene la versione 2018 del modello di AQ connette organicamente il sistema AVA 2.0 con il nuovo assetto regolamentare (Statuto, Regolamento generale di Ateneo, Regolamento Didattico) che l'Ateneo si è dato nel corso del 2017. A ulteriore dimostrazione del rilievo dato all'assicurazione della qualità, va ricordato che nel corso di quest'anno l'azione del PdQ è stata potenziata dalla presenza di una Delegata Rettorale alla materia.

Nel prossimo paragrafo si porteranno alcune evidenze a sostegno di quanto qui sopra sostenuto. Per l'esattezza si richiameranno i lineamenti principali del modello di AQ dell'Ateneo e le principali procedure adottate al fine di garantire efficaci azioni di monitoraggio e valutazione. In quello successivo si descriveranno alcune delle attività che i vari attori del sistema di AQ hanno realizzato in concreto negli ultimi tempi e si faranno alcuni riferimenti ai punti di debolezza che ancora affliggono qualche componente di questo sistema.

Va da sé che questo capitolo intende illustrare il grado in cui l'Università di Verona soddisfa il requisito R2 indicato dall'ANVUR.

#### *2. Il modello di AQ dell'Università di Verona e la sua attuazione con particolare riguardo al ruolo del PdQ e del NdV*

I tratti salienti della versione 2018 del documento contenente il Modello di Assicurazione della Qualità (MAQ18) dell'Università di Verona (reperibile sul [sito web](#) dell'Ateneo) sono così riassumibili. Esso fissa, innanzitutto, le fasi del ciclo della qualità: i) programmazione strategica e definizione delle politiche; ii) attività realizzative; iii) monitoraggio e valutazione delle attività; e iv) azioni di miglioramento. Individua, poi, sei aree nelle quali quel ciclo deve essere seguito e attuato: 1) pianificazione strategica e politiche generali di ateneo; 2) didattica e offerta formativa; 3) ricerca scientifica; 4) dottorati di ricerca; 5) terza missione; e 6) persone e strutture. Per ognuna di queste aree, MAQ18 indica i soggetti (individuali o collettivi) responsabili del governo e del funzionamento delle stesse e, per ogni soggetto, stabilisce quali siano i ruoli e i compiti che, in relazione al ciclo di qualità, esso deve svolgere. Quindi, esso definisce a) le documentazioni e gli atti dai quali devono emergere la configurazione degli obiettivi fissati o perseguiti da ciascun ruolo e i modi della loro realizzazione; e b) i tempi nei quali queste documentazioni devono essere preparate e fatte circolare. Infine, MAQ18 precisa gli interventi di supporto assicurati dal PdQ nelle varie aree entro le quali si attua il ciclo della qualità.





Non è, naturalmente, detto che le linee fissate dal documento appena riassunto abbiano trovato e trovino immediata e puntuale attuazione – come si vedrà nel prossimo paragrafo – in tutti i comparti e in tutte le articolazioni dell'Università. Tuttavia, e almeno a parere del NdV, esse stanno davvero penetrando progressivamente nei vari ambiti di vita dell'Ateneo.

A questo processo di diffusione della cultura della valutazione ha cercato di contribuire, sia pure in modi necessariamente meno incisivi a causa della minore organicità e intensità dei suoi rapporti con le diverse articolazioni dell'Ateneo e con il personale docente e amministrativo, il NdV. Ciò è stato reso possibile dal fatto che tra quest'ultimo e il PdQ si è instaurato, fin dall'atto di insediamento dell'attuale NdV, un clima di proficua collaborazione e di funzionale divisione del lavoro.

L'aspetto collaborativo si è manifestato, oltre che nello scambio reciproco e sistematico di informazioni verbali e documentali, nella costante presenza alle sedute del NdV del Presidente del PdQ e, da quando è entrata in carica, anche della Delegata rettorale all'AQ e nella messa a punto congiunta di piani di lavoro.

La divisione del lavoro è consistita nel concentrare l'attenzione del PdQ sull'affermazione dei principi dell'AQ e, segnatamente, sul monitoraggio delle pertinenti attività dei Dipartimenti, dei CdS e delle CPDS<sup>6</sup>, mentre l'attività del NdV si è concentrata sull'analisi e sulla valutazione degli esiti delle attività svolte dalle varie componenti – CdS e Dipartimenti *in primis* – dell'Ateneo. Particolare attenzione il NdV ha posto sull'esame dei dati disponibili riguardanti il processo formativo (orientamento in ingresso, regolarità degli studi, internazionalizzazione dei CdS, livelli di soddisfazione di studenti, laureandi e laureati, esiti occupazionali dei laureati) e la qualità della ricerca scientifica.

Gli esiti di queste analisi sono stati sempre resi pubblici attraverso relazioni specifiche inviate sia agli organi di governo dell'Ateneo e delle strutture decentrate, sia al PdQ.

Tra queste varie analisi, si ricordano, a titolo esemplificativo, le relazioni sulla soddisfazione degli studenti rispetto alla didattica, quelle sul loro apprezzamento nei confronti delle strutture didattiche e dei servizi amministrativi, quella sugli esiti occupazionali dei laureati della leva 2011 rilevati da AlmaLaurea nel 2016, quella sulla partecipazione dei docenti e dei ricercatori dell'Ateneo Veronese ai bandi competitivi internazionali e nazionali per il finanziamento della ricerca scientifica, quella contenente l'analisi secondaria dei dati e degli indicatori della VQR 2011-2014 e quella, già menzionata nel precedente capitolo, che riporta l'analisi dei dati sul benessere organizzativo del personale amministrativo.

Inutile dire che tutte queste indagini hanno potuto essere effettuate grazie al fatto che l'Ateneo di Verona, direttamente o tramite il Consorzio AlmaLaurea, ha svolto le pertinenti rilevazioni che sono, poi, state poste a disposizione del NdV e del PdQ. Nel conto delle analisi sopra citate vanno anche messe le informazioni raccolte presso gli uffici amministrativi dell'Università che hanno costantemente assicurato la loro piena collaborazione con il NdV.

Va da sé che qui non sono citate le analisi e gli accertamenti che il NdV deve compiere come OIV o come organo richiesto di esprimere pareri vincolanti su offerta formativa, dottorati, performance, valutazione dei dirigenti e simili.

---

<sup>6</sup> Ad integrazione di quanto ricordato nel testo, si fa presente che la Delegata rettorale in materia di AQ ha collaborato con gli altri Delegati del Rettore al fine di garantire la piena corrispondenza delle rispettive attività al modello di AQ di Ateneo.



Dal canto suo, il PdQ ha sistematicamente inviato a CdS, CPDS e Dipartimenti che ne presentassero l'esigenza propri commenti ai rapporti (SUA-CdS, Riesame ciclico e Scheda di monitoraggio annuale) di questi stessi organismi. Al NdV e alle autorità accademiche, invece, il PdQ ha sempre fatto pervenire il proprio rapporto annuale.

### *3. Alcuni cenni sulle pratiche di AQ di CdS e Dipartimenti e sui modi delle valutazioni dei loro esiti in ambito didattico, di ricerca e occupazionale condotte dal NdV*

Come si è implicitamente accennato in chiusura del precedente paragrafo, anche grazie agli stimoli del PdQ, la generalità dei CdS, dei Dipartimenti e delle CPDS producono regolarmente rapporti periodici di autovalutazione. Il PdQ esamina questi rapporti, ne suggerisce, laddove necessario, integrazioni dei contenuti e pone in luce gli eventuali elementi di disfunzionalità che ne emergono. Il PdQ cura, inoltre, che questi rapporti siano posti a disposizione del NdV anche in versione sintetica. Quest'ultimo li utilizza sistematicamente nelle sue analisi e nella redazione della relazione AVA. Nel caso di quella presente, le segnalazioni di mancato adeguamento ai principi dell'AQ delle attività dei Dipartimenti e de CdS sono state riprese, almeno per sommi capi, nel terzo capitolo, dedicato alla valutazione degli uni e degli altri.

Poiché, tuttavia, questo paragrafo tratta anche delle pratiche di AQ adottate da CdS e Dipartimenti, si ritiene opportuno riportare qui di seguito i casi di più evidente disallineamento di queste pratiche rispetto alle intenzionalità insite nel modello di AQ illustrato nelle pagine precedenti.

In linea di massima, sembra di poter raggruppare le più importanti manifestazioni di disallineamento dalle buone pratiche di AQ in tre categorie principali.

La prima di esse si configura come un pronunciato ritardo nella prima revisione dei POD rispetto alla data di consegna degli stessi (aprile 2018) fissata dall'Ateneo. Questa fattispecie coinvolge i Dipartimenti di Scienze Umane<sup>7</sup>, di Neuroscienze, biomedicina e movimento e di Medicina.

Il secondo tipo di mancato adeguamento ai dettami di un buon processo di AQ riguarda il grado di funzionalità delle CPDS e di partecipazione in esse degli studenti. Incorrono in questa fattispecie le CPDS della Scuola di Scienze e Ingegneria, quella del Dipartimento di Scienze giuridiche e quella del Dipartimento di Scienze Economiche.

La terza e più frequente categoria di criticità rispetto alle esigenze di un adeguato processo di AQ riguarda il mancato coinvolgimento delle cosiddette parti interessate nella definizione dei profili professionali dei laureati<sup>8</sup>. La lacuna in questione riguarda alcuni CdS della Scuola di Medicina ed esattamente: il CdL "Logopedia", il CdL "Tecniche di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare" e il CdL "Tecniche di laboratorio biomedico". Questi CdS si limitano a fare riferimento alle indicazioni della Regione Veneto e della Provincia di Verona sui fabbisogni quantitativi delle figure professionali da essi formate. Esiste, poi, il caso del CdLM in "Marketing e Comunicazione di impresa" che non ha posto in essere alcun incontro con le parti interessate e che, nei suoi documenti, si limita a citare l'esistenza di contatti informali con il mondo delle

<sup>7</sup> Il Dipartimento informa di avere messo a punto una prima revisione del POD, revisione che è stata ritenuta non corrispondente alle indicazioni del CdA.

<sup>8</sup> Per ragioni di correttezza e di completezza dell'analisi, si deve, però, aggiungere alle indubbe responsabilità dei CdS e dei Dipartimenti richiamati nel prosieguo del testo che, non di rado, sono le stesse parti interessate o, almeno i soggetti che ne dovrebbero fare potenzialmente parte (ordini professionali, associazioni e organizzazioni di rappresentanza di categorie economico-professionali, articolazioni della PA e simili) a dimostrarsi sia scarsamente inclini a collaborare con l'Ateneo, sia poco capaci di avanzare specifiche e realistiche richieste di figure professionali da formare o, almeno, di competenze da trasmettere loro.



imprese locali. Ancora in tema di procedure di AQ riguardati i profili professionali dei vari CdS, si deve segnalare che i Dipartimenti di Economia aziendale, Scienze economiche e Scienze Giuridiche, così come la Scuola Scienze e ingegneria e quella di Medicina e Chirurgia, non hanno ancora attivato il Comitato delle Parti Interessate, previsto dal nuovo regolamento didattico di Ateneo.

Si è, però, anche sottolineato nel secondo paragrafo di questo capitolo che il NdV non si è limitato a prestare attenzione alla pratica attuazione del modello di AQ dell'Università di Verona, ma ha cercato di esaminare con una certa cura anche agli esiti delle attività formative, di ricerca e di terza missione svolte dai vari CdS e Dipartimenti. Per condurre queste analisi, oltre che ai dati forniti da ANVUR, a quelli disponibili in Ateneo e alla ricordata documentazione fornita dal PdQ, il NdV ha fatto ricorso ad audizioni dei Referenti dei CdS, dei Direttori di Dipartimento, delle CPDS e dei Delegati Rettorali. Queste audizioni, iniziate nel 2016, hanno fin qui riguardato 44 soggetti<sup>9</sup>. Gli organismi da sentire sono stati scelti sulla base di considerazioni di carattere quantitativo, o, se si preferisce, dimensionale, e di carattere qualitativo, prestando cioè attenzione a casi particolarmente positivi e, all'opposto, di possibile elevata criticità. Le audizioni sono durate, in media, sessanta minuti.

In quelle riguardanti i CdS sono stati convocati: il Referente del CdS e il Presidente del Collegio Didattico. Nel loro corso sono state sistematicamente esaminate quattro aree problematiche: i) il grado di attrattività; ii) la regolarità degli studi; iii) il grado di internazionalizzazione; iv) gli esiti professionali dei laureati.

Nel caso dei Dipartimenti, sono stati convocati i Direttori degli stessi e i pertinenti Coordinatori AQ della ricerca e coordinatori delle commissioni didattiche. Durante le loro audizioni il NdV ha concentrato l'attenzione a) sulle logiche sottostanti l'articolazione dell'offerta formativa e sulla sua evoluzione nel tempo; b) sulle politiche seguite nel reclutamento del personale docente e ricercatore; c) sulle politiche della ricerca scientifica con particolare riguardo alla presenza di temi che aggregano più ricercatori, alla partecipazione a bandi competitivi per il finanziamento della ricerca e alla presenza di misure di incentivazione della produttività scientifica; e d) sull'esistenza di politiche dipartimentali per la terza missione.

Tanto nelle audizioni dei CdS, quanto in quelle dei Dipartimenti, oltre che sulle questioni appena elencate, il NdV si è soffermato su eventuali elementi di criticità non emergenti dalle varie SUA e dai rapporti di riesame, ma segnalati dal PdQ nelle sue osservazioni sui documenti in parola.

---

<sup>9</sup> In dettaglio, si ricorda che sono stati sentiti i referenti dei CdS di "Biotecnologie", "Biotecnologie agro-alimentari", "Molecular and medical biotechnology – bioinformatica e biotecnologie mediche", "Medicina e chirurgia", "Scienze dei servizi giuridici", "Giurisprudenza", "Governance dell'emergenza", "Odontoiatria e protesi dentaria", "Economia e commercio", "Banca e finanza", "Economics", "Scienze della comunicazione", "Tecniche di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare", "Scienze dell'educazione", "Beni culturali", "Lettere", "Editoria e giornalismo", "Arte", "Scienze pedagogiche", "Economia aziendale", "Economia e legislazione d'impresa", "Direzione aziendale", "Marketing e comunicazione d'impresa", "Lingue e culture per l'editoria", "Lingue per la comunicazione turistica e commerciale", "Scienze delle attività motorie e sportive", "Ingegneria e scienze informatiche", "Linguistics", "Scienze del servizio sociale"; i Direttori dei Dipartimenti di Economia aziendale, Lingue e letterature straniere, Culture e civiltà, Biotecnologie, Scienze umane e Neuroscienze, biomedicina e movimento; le CPDS dei Dipartimenti di Economia aziendale, Lingue e letterature straniere, Culture e civiltà e delle scuole di Medicina e chirurgia e Scienze e ingegneria; le Delegate Rettorali all'Internazionalizzazione, prof.ssa Lidia Angeleri, e alla Didattica, prof.ssa Alessandra Tomaselli. Sono stati, inoltre, sentiti i Delegati Rettorali alla Ricerca scientifica, ai profili tecnici e scientifici relativi al trasferimento tecnologico, prof. Mario Pezzotti, e al Diritto allo studio e alle politiche per gli studenti, all'inclusione e all'accessibilità, prof. Giorgio Gosetti.



Le informazioni raccolte nel corso delle audizioni e quelle di carattere documentale sono sintetizzate in analisi SWOT. Queste ultime, riassunte in appositi rapporti, sono state inviate alle Autorità Accademiche, al Presidente del PdQ e alla Delegata Rettorale all'AQ, ai Direttori di Dipartimento, ai Referenti dei CdS, ai Presidenti dei Collegi Didattici, ai Coordinatori AQ della ricerca dipartimentale e ai Presidenti delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti dei corsi di studio oggetto delle audizioni, al fine di ottenerne eventuali reazioni. Delle analisi SWOT e delle eventuali reazioni dei CdS il NdV ha tenuto conto nel terzo capitolo della presente relazione.

Passando ora alle audizioni delle CPDS, si ricorda che il NdV ha prestato particolare attenzione alle opinioni degli studenti in merito a possibili aspetti disfunzionali dei vari CdS e del relativo Dipartimento di appartenenza. L'impressione ricevuta dal NdV nel corso di queste audizioni è riassumibile dicendo che esiste una non banale difformità quanto a grado di autonomia e di intensità di partecipazione degli studenti alle singole CPDS. Laddove questa autonoma partecipazione si è rivelata elevata, il NdV ha potuto trarre interessanti indicazioni sui bisogni degli studenti e, più in particolare, sulle loro reazioni alla rilevazione delle opinioni in materia di didattica.

Inutile dire che le Delegate e i Delegati Rettorali sono stati sentiti sulle materie di loro competenza e, con maggiore precisione, sui risultati in esse raggiunti dall'Ateneo nel suo complesso. Anche da queste audizioni il NdV ha tratto interessanti informazioni, utilizzate anche nella stesura di questa relazione, sul grado di attuazione delle politiche programmatiche dell'Ateneo.

Va da sé che nessuna analisi SWOT è stata condotta su quanto appreso nel corso delle audizioni delle CPDS e dei Delegati del Rettore.



## CAPITOLO TERZO

### Funzionamento ed esiti dei corsi di studio

#### 1. Introduzione

In accordo con le Linee Guida ANVUR 2018, il NdV ha espresso la sua valutazione sui CdS (a.a. 2016/17) dell'Ateneo sulla base:

1) del documento "Politiche di Ateneo e Programmazione dell'Offerta Formativa 2018-2020" (POF18/20);

2) degli esiti del monitoraggio del PdQ sulla SUA – CdS, a.a. 2018/19, e dei dati raccolti tramite gli uffici centrali dell'ateneo;

3) degli indicatori ANVUR<sup>10</sup> qui sotto elencati:

- iC03 - Percentuale di iscritti al primo anno (L; LMCU) provenienti da altre Regioni;
- iC04 - Percentuale iscritti al primo anno (LM) laureati in altro ateneo;
- iC06 bis - Percentuale di laureati occupati a un anno dal Titolo (L) - laureati che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa regolamentata da un contratto, o di svolgere attività di formazione retribuita (es. dottorato con borsa, specializzazione in medicina ecc.);
- iC07 bis - Percentuale di laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM; LMCU) - laureati che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa e regolamentata da un contratto, o di svolgere attività di formazione retribuita (es. dottorato con borsa, specializzazione in medicina ecc.);
- iC11 - Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero;
- iC16 - Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 40 CFU al I anno;
- iC24 - Percentuale di abbandoni del CdS dopo N+1 anni;

4) delle relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS) a livello di Dipartimento/Scuola, redatte entro il 31/12/2017;

5) dei piani degli obiettivi di Dipartimento/Scuola (POD), nella parte relativa alla didattica, aggiornati nella primavera del 2018;

6) delle schede di monitoraggio annuale e dei rapporti di riesame;

7) dei dati interni all'Ateneo sulle immatricolazioni a.a. 2017/18 e sul *turn over* del personale docente.

Inoltre il NdV ha approfondito le sue analisi, attraverso audizioni condotte tra il 2017 e il 2018 sui corsi di studio (Referente del CdS e Presidente del relativo collegio didattico) e sulle CPDS (Presidente e componenti). Per facilitare la comunicazione degli esiti delle audizioni, come ricordato in precedenza, gli elementi emersi durante le stesse sono stati formulati in forma di analisi SWOT. Anche a questi documenti (allegati alla presente relazione) hanno attinto le valutazioni del NdV.

---

<sup>10</sup> Il NdV ha utilizzato gli indicatori ANVUR aggiornati al 31 marzo 2018, in quanto gli unici disponibili al momento della stesura della relazione.



Il NdV, nella sua disamina dei CdS, articolata per Dipartimento/Scuola, si è concentrato sulle seguenti dimensioni:

- definizione dei profili culturali e professionali e coerenza tra domanda di formazione e CdS (attrattività, obiettivi, esiti occupazionali ecc.);
- adeguatezza dell'offerta didattica (esiti di apprendimento, regolarità degli studi, internazionalizzazione, sostenibilità dell'offerta formativa, servizi agli studenti ecc.);
- processi di assicurazione della qualità;

In questa analisi si è posta particolare attenzione sulle principali criticità emerse.

In questo capitolo si farà infine un cenno anche all'offerta formativa attivata recentemente (a.a. 2017-18) dall'Ateneo di Verona per consentire a laureati e studenti interessati di integrare la propria carriera o il proprio piano di studio con CFU di area antropo-psico-pedagogico per l'accesso al concorso che avvia ai percorsi della formazione iniziale dei docenti (FIT). Nell'a.a. 2016/17 tali percorsi erano stati solamente progettati, ma già dall'anno successivo sono entrati a far parte a pieno titolo dell'offerta formativa dell'Ateneo.

## 2. Macro-area Scienze della Vita e della Salute

### 2.1 Scuola di Medicina e Chirurgia

Alla scuola afferiscono 14 CdS (il cui elenco è riportato nella Tab. 2.1), tre dei quali sono distribuiti su più sedi.

#### 2.1.1 Definizione dei profili culturali e professionali e coerenza dell'offerta formativa

L'offerta formativa è consolidata e risponde ai fabbisogni – in termini di numeri attesi – indicati annualmente dal servizio sanitario della Regione Veneto e delle Province autonome di Trento e Bolzano, oltre che a quelli espressi negli incontri con le parti interessate condotti dai CdS.

Come già rilevato nel secondo capitolo, la generalità dei CdS della Scuola sembrano, però, prestare scarsa attenzione alle consultazioni delle parti interessate, nella definizione delle competenze professionali trasmesse agli studenti.

I CdS in "Tecnica della riabilitazione psichiatrica" (L/SNT2) e "Ostetricia" (L/SNT1) presentano risultati occupazionali inferiori alla media d'area; questo potrebbe essere legato a una certa saturazione della domanda sul territorio rilevata anche, almeno in parte, dai documenti ministeriali sui fabbisogni formativi nelle professioni sanitarie.

#### 2.1.2 Didattica

I CdS dell'area, tutti con accesso a numero programmato, presentano nel complesso valori decisamente soddisfacenti per quanto riguarda la maggior parte degli indicatori relativi alla regolarità degli studi.

In alcuni CdS triennali risulta una criticità relativa alla numerosità degli iscritti (9-10 posti) che, pur conforme alle programmazioni ministeriali, sembra essere eccessivamente esigua per garantire la sostenibilità didattico-formativa del CdS. Il NdV suggerisce di esplorare possibilità di attivazione ad anni alterni di questo tipo di CdS.

L'analisi dei valori riferiti agli indicatori ANVUR (Tab. 2.1) rileva per la macroarea in esame risultati modesti nell'ambito dell'internazionalizzazione. La situazione descritta dagli indicatori



ANVUR non rispecchia tuttavia il numero effettivo degli scambi realizzati dalla maggior parte dei CdS. Il problema è in via di soluzione attraverso un sistema che dia migliore evidenza, nelle carriere degli studenti, dei CFU conseguiti all'estero.

Dal Piano degli obiettivi della scuola di Medicina 2018-2020 il NdV rileva che i Corsi di "Medicina e chirurgia" (LM-41) e "Odontoiatria e protesi dentaria" (LM-46) aderiscono al *Progress Test* nazionale per il monitoraggio degli apprendimenti, ottenendo posizioni superiori alla media nazionale. I CdS di "Infermieristica" (L-SNT1), "Fisioterapia" (L-SNT2) e "Tecniche di radiologia medica, per immagini e radioterapia" (L-SNT3) hanno trasformato il *progress test* che effettuavano da anni in un progetto sperimentale per la valutazione delle competenze disciplinari (TECO-D) e di quelle trasversali (TECO-T su *literacy* e *numeracy*), seguendo in tal modo la progressione degli apprendimenti degli studenti e realizzando un confronto delle performance con altri corsi della stessa area a livello nazionale. Hanno aderito al progetto il 95% degli studenti di tali CdS.

Per quanto riguarda il corso in "Tecniche di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare" (L/SNT3), si segnala una persistente criticità relativa alla progressione delle carriere e agli abbandoni. Durante l'audizione al NdV i rappresentanti del CdS hanno dimostrato consapevolezza del fatto che la ragione del problema è legata al transito di vari studenti verso il Corso di "Medicina e chirurgia" (LM-41).

Nel CdS in "Scienze infermieristiche ed ostetriche" (LM/SNT1), pur permanendo ancora un basso tasso di studenti regolari, si nota un trend di miglioramento.

Per il Corso in "Odontoiatria e protesi dentaria" (LM-46), i dati ANVUR più recenti segnalano una diminuzione del tasso degli studenti regolari e un aumento degli abbandoni che richiedono un attento monitoraggio da parte del CdS. Il corso dichiara di avere in atto azioni migliorative volte in particolare a potenziare il servizio di tutorato.

Dalla relazione della CPDS si evidenzia che alcuni CdS ("Logopedia" L-SNT2 e "Igiene dentale" L-SNT3) presentano una certa carenza di tutor qualificati per seguire le attività del tirocinio professionalizzante. Questo problema è stato invece risolto in altri CdS. Sempre dalla relazione della CPDS emerge anche qualche criticità sul versante della disponibilità di spazi dedicati allo studio individuale e alla socializzazione (sale studio e aule incontro). Il problema risulta tuttavia in via di soluzione essendo già stata deliberata la costruzione di un nuovo edificio ed essendo stati acquisiti alcuni spazi anche dall'Azienda ospedaliera integrata.

Sotto il profilo della docenza, si potrebbero presentare dei problemi di sostenibilità nel medio termine per 5 dei 14 CdS.

Tab.2.1 Valori di alcuni selezionati indicatori ANVUR dei CdS della **Scuola di Medicina e Chirurgia** dell'università di Verona dell'anno 2016; valori dei CdS della stessa classe degli Atenei del Nord-Est nell'anno 2016, e valore dei corrispondenti CdS dell'ateneo di Verona nell'anno 2015.

Corso di Studi	Indicatore ANVUR						
	iC03	iC04	iC06 bis	iC07 bis	iC11(a)	iC16	iC24
<i>Fisioterapia L/SNT2 ROVERETO</i>	17,6		70,6		0,0	69,2	22,2
Nord-Est	21,5		79,6		13,5	85,4	15,1
Anno 2015	41,2		77,8		0,0	70,6	0,0
<i>Fisioterapia L/SNT2 VR</i>	5,3		81,3		0,0	85,7	0,0
Nord-Est	21,5		79,6		13,5	85,4	15,1
Anno 2015	14,3		75,0		0,0	76,9	31,3
<i>Fisioterapia L/SNT2 VI</i>	8,3		83,3		83,3	100,0	25,0
Nord-Est	21,5		79,6		13,5	85,4	15,1
Anno 2015	7,7		76,5		0,0	62,5	11,1

Segue tabella a pagina successiva



Tab.2.1 Valori di alcuni selezionati indicatori ANVUR dei CdS della *Scuola di Medicina e Chirurgia* dell'università di Verona dell'anno 2016; valori dei CdS della stessa classe degli Atenei del Nord-Est nell'anno 2016, e valore dei corrispondenti CdS dell'ateneo di Verona nell'anno 2015.

Corso di Studi	Indicatore ANVUR						
	iC03	iC04	iC06bis	iC07bis	iC11(a)	iC16	iC24
<i>Igiene dentale L/SNT3 ROVERETO (EX SEDE DI ALA)</i>	43,5		86,7		0,0	62,5	50,0
Nord-Est	32,7		57,6		12,0	73,5	24,9
Anno 2015	76,5		92,9		0,0	71,4	18,8
<i>Infermieristica L/SNT1 BZ</i>	1,9		91,9		0,0	65,3	26,7
Nord-Est	29,9		80,0		32,7	60,1	23,7
Anno 2015	0,8		87,8		0,0	49,6	26,1
<i>Infermieristica L/SNT1 LEGNAGO</i>	39,7		78,3		0,0	50,0	26,4
Nord-Est	29,9		80,0		32,7	60,1	23,7
Anno 2015	32,6		84,2		0,0	55,0	23,2
<i>Infermieristica L/SNT1 TN</i>	9,4		93,1		0,0	59,6	24,3
Nord-Est	29,9		80,0		32,7	60,1	23,7
Anno 2015	9,4		89,9		0,0	73,6	21,2
<i>Infermieristica L/SNT1 VR</i>	24,9		80,0		0,0	59,8	25,2
Nord-Est	29,9		80,0		32,7	60,1	23,7
Anno 2015	32,2		82,7		0,0	59,2	20,2
<i>Infermieristica L/SNT1 VI</i>	7,9		93,2		0,0	37,5	20,0
Nord-Est	29,9		80,0		32,7	60,1	23,7
Anno 2015	15,1		89,3		0,0	45,5	35,1
<i>Logopedia L/SNT2 VR</i>	50,0		82,4		0,0	91,7	20,0
Nord-Est	21,5		79,6		13,5	85,4	15,1
Anno 2015	42,9		78,9		0,0	100,0	11,1
<i>Ostetricia L/SNT1 VR</i>	36,8		57,9		0,0	64,3	21,4
Nord-Est	29,9		80,0		32,7	60,1	23,7
Anno 2015	31,6		52,6		0,0	92,9	0,0
<i>Tecnica della riabilitazione psichiatrica L/SNT2 ROVERETO (EX SEDE DI ALA)</i>	50,0		58,3		0,0	71,4	25,0
Nord-Est	21,5		79,6		13,5	85,4	15,1
Anno 2015	60,9		80,0		0,0	72,2	15,8
<i>Tecniche della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro L/SNT4 TN (EX SEDE DI ALA)</i>	22,7		54,5		0,0	100,0	35,7
Nord-Est	27,5		52,7		0,0	67,6	35,4
Anno 2015	23,5		55,6		0,0	100,0	5,9
<i>Tecniche di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare L/SNT3 VR</i>	44,4		0,0		0,0	87,5	75,0
Nord-Est	32,7		57,6		12,0	73,5	24,9
Anno 2015	20,0		50,0		0,0	42,9	66,7
<i>Tecniche di laboratorio biomedico L/SNT3 VR</i>	46,4		56,5		0,0	68,8	33,3
Nord-Est	32,7		57,6		12,0	73,5	24,9
Anno 2015	37,0		35,0		0,0	57,1	13,6
<i>Tecniche di radiologia medica, per immagini e radioterapia L/SNT3 VR</i>	42,1		52,9		83,0	64,3	9,1
Nord-Est	32,7		57,6		12,0	73,5	24,9
Anno 2015	27,3		50,0		0,0	85,7	20,0
<i>Medicina e chirurgia LM-41 VR</i>	31,4			n.d.	83,3	81,3	4,5
Nord-Est	57,8			n.d.	206,5	82,8	11,3
Anno 2015	38,7			n.d.	84,3	64,7	12,3
<i>Odontoiatria e protesi dentaria LM-46 VR</i>	30,8			n.d.	0,0	63,6	50,0
Nord-Est	50,5			n.d.	50,0	76,2	36,9
Anno 2015	0,0			n.d.	0,0	90,0	20,0
<i>Scienze infermieristiche e ostetriche LM/SNT1 VR</i>		33,3		100,0	0,0	22,7	9,7
Nord-Est		39,5		97,3	0,0	63,5	5,2
Anno 2015		68,6		0,0	0,0	11,8	7,1
<i>Scienze riabilitative delle professioni sanitarie LM/SNT2 VR</i>		68,2		100,0	0,0	59,1	0,0
Nord-Est		52,2		96,2	0,0	73,4	6,2
Anno 2015		66,7		80,0	0,0	90,0	0,0
Ateneo	32,5	37,2	80,0*	100,0*	85,2	52,8	26,5

(\*) Valore di ateneo dell'area didattica di riferimento

(a) Valori calcolati in millesimi.





### 2.1.3 Processi di assicurazione della qualità

Dall'audizione svolta con la CPDS della scuola di Medicina e chirurgia, il NdV ha preso atto che sono stati attivati sistematici confronti tra la commissione stessa e gli organi di AQ. Si è potuto constatare anche che i suggerimenti restituiti sui singoli CdS da parte del PdQ sono stati complessivamente recepiti.

La relazione annuale della CPDS rileva inoltre che, in alcuni CdS, permane una scarsa partecipazione della componente studentesca ai gruppi di monitoraggio e riesame.

Si ribadisce, infine, che il Dipartimento di Neuroscienze, Biomedicina e Movimento, così come quello di Medicina, risultano in ritardo nella definizione dei pertinenti POD.

## 2.2 Dipartimento di Neuroscienze, Biomedicina e Movimento

Al Dipartimento afferiscono tre CdS (il cui elenco è in Tab. 2.2). Il CdS triennale in "Scienze delle attività motorie e sportive" (L-22) è stato oggetto di audizione in data 11/06/2018.

### 2.2.1 Definizione dei profili culturali e professionali e coerenza dell'offerta formativa

Dall'audizione realizzata dal NdV e dai documenti consultati si rileva che i CdS dell'area attivano periodicamente il confronto con Scuole, società sportive, istituzioni interessate allo sport, alla prevenzione, al fitness, all'educazione motoria, alla rieducazione, all'attività motoria adattata e alla ricerca. Tale confronto si realizza attraverso incontri *ad hoc*, ma anche attraverso la rete di relazioni attivata con numerosi enti per la gestione dei tirocini.

Il CdLM in "Scienze motorie preventive ed adattate" (LM-67) ha inoltre recepito la normativa regionale sullo sport e le attività fisiche<sup>11</sup>, che ha definito alcuni ambiti professionali di competenza specifica del laureato magistrale, come ad esempio le palestre in cui si pratica attività fisica per la salute, in particolare per persone affette da patologie o disabilità. Il CdS ha in seguito attivato un processo di verifica e di adattamento, soprattutto dei tirocini, per garantire la congruità degli obiettivi previsti nelle diverse aree di apprendimento con le attività didattiche adottate e con le nuove opportunità occupazionali. Gli incontri con le parti interessate sono stati recentemente riattivati.

Gli esiti occupazionali dei laureati sono soddisfacenti, anche se dall'analisi delle indagini AlmaLaurea si deve segnalare una percentuale relativamente bassa di sbocchi lavorativi stabili.

### 2.2.2 Didattica

Nel CdLM "Scienze dello sport e della prestazione fisica" (LM-68) la regolarità dei percorsi, in particolare il passaggio dal primo al secondo anno, è inferiore alla media di area geografica; inoltre, i valori relativi agli abbandoni risultano superiori alla media d'area. I tre CdS mantengono una buona attrattività negli anni, testimoniata dal numero di domande ai test di ammissione costantemente superiore ai posti disponibili. I CdS tuttavia, se paragonati a quelli dell'area geografica di riferimento, registrano una modesta attrattività da fuori Regione (indicatore iC03 per la laurea triennale) e nei confronti dei laureati di altri atenei (indicatore iC04 per le lauree magistrali).

Gli effetti delle azioni attivate dai CdS al fine di favorire un orientamento più mirato degli iscritti non sono ancora evidenti; le attività di orientamento e tutorato in ingresso sono state

---

<sup>11</sup> Legge Regione Veneto, 11 maggio 2015, n. 8 - BUR n. 48/2015, resa operante nel 2017.



intensificate, anche per indirizzare le aspettative degli studenti verso uno studio di tipo scientifico, non solo pratico; a questo fine sono stati organizzati incontri informativi per i laureandi di Scienze Motorie sull'offerta di corsi magistrali.

Soddisfacente è il livello di internazionalizzazione sotto il profilo degli studenti *outgoing*, anche se nel contempo rimane da potenziare l'attrattività nei confronti degli studenti *incoming*.

Particolare attenzione è stata dedicata al processo di selezione/ammissione alle LM, introducendo un test d'ingresso che prevede il raggiungimento di un punteggio minimo per consentire l'iscrizione e ponendo in essere modalità di integrazione-recupero degli argomenti in cui gli studenti eventualmente ammessi con riserva risultassero carenti.

Dalla relazione della CPDS si rileva un attento monitoraggio soprattutto per quanto riguarda la necessità di modulazione dei carichi didattici e la completezza delle informazioni sulle modalità di esame.

Non emergono problemi sul versante della sostenibilità della docenza a medio termine.

Tab. 2.2 Valori di alcuni selezionati indicatori ANVUR dei CdS del **Dipartimento di Neuroscienze, biomedicina e movimento** dell'Università di Verona dell'anno 2016; valori dei CdS della stessa classe degli Atenei del Nord-Est nell'anno 2016, e valore dei corrispondenti CdS dell'Ateneo di Verona nell'anno 2015.

Corso di Studi	Indicatore ANVUR						
	iC03	iC04	iC06bis	iC07bis	iC11(a)	iC16	iC24
<i>Scienze delle attività motorie e sportive L-22 VR</i>	30,4		60,0		68,4	76,1	15,2
Nord-Est	34,7		58,7		52,2	56,8	21,4
Anno 2015	28,9		58,2		95,2	79,4	20,9
<i>Scienze dello sport e della prestazione fisica LM-68 VR</i>		27,0		80,0	66,7	58,3	9,8
Nord-Est		32,8		91,7	49,5	66,1	4,7
Anno 2015		25,9		n.d.	47,6	55,1	11,9
<i>Scienze motorie preventive ed adattate LM-67 VR</i>		20,0		80,0	95,2	78,0	12,5
Nord-Est		29,6		85,1	25,5	67,7	9,5
Anno 2015		28,3		100,0	62,5	60,0	9,1
Ateneo	32,5	37,2	50,5*	87,8*	85,2	52,8	26,5

(\*) Valore di ateneo dell'area didattica di riferimento

(a) Valori calcolati in millesimi.

### 2.2.3 Processi di Assicurazione della qualità

Dai documenti consultati sembrerebbe che il processo di AQ, fatte salvi gli elementi di disfunzionalità già richiamati ai precedenti punti 2.1.1. e 2.1.3, sia in grado di fare emergere con ragionevole chiarezza le aree di possibile miglioramento.

## 3. Macro-area Scienze e ingegneria

### 3.1 Scuola di Scienze e Ingegneria

Alla Scuola, recentemente istituita, afferiscono i 10 CdS che prima facevano capo ai Dipartimenti di Biotecnologie e di Informatica. Si tratta di cinque L e di cinque LM (cfr. l'elenco in Tab. 3.1); a questi si aggiunge 1 LM interateneo con sede amministrativa a Venezia.

#### 3.1.1 Definizione dei profili culturali e professionali e coerenza dell'offerta formativa

Nel POD della Scuola viene dichiarata l'esplicita intenzione di caratterizzare i profili professionali dei laureati in funzione dell'evoluzione della ricerca scientifica e del mercato del lavoro.



Le consultazioni con le parti interessate da parte dei CdS dell'area non hanno carattere di continuità. Solo la metà dei 10 CdS ha recentemente attivato un confronto con le parti interessate acquisendo un parere di sostanziale soddisfazione per le competenze progettate e per quelle acquisite dai laureati nel percorso. Per gli altri CdS gli incontri risalgono al 2016.

Il NdV ha realizzato un audit con il CdS in "Biotecnologie" (L-2) il 25/06/2018. Il CdS era già stato sentito, con gli altri CdS appartenenti allo stesso Collegio, anche nel dicembre del 2016. Alcuni problemi rimangono nell'interlocuzione con le aziende biotecnologiche del territorio che non sono sempre disponibili ad accogliere tirocinanti in formazione. L'istituzione di un comitato stabile delle parti interessate, sollecitato dal nuovo regolamento didattico di Ateneo, dovrebbe consentire di affrontare questa criticità che pure i singoli CdS dell'area avvertono con diversa intensità.

Gli sbocchi occupazionali dei laureati ai corsi magistrali sono elevati e in genere superiori a quelli degli altri atenei dell'area geografica.

### 3.1.2 Didattica

Dalle audizioni emerge il fatto che permane critica, per il CdS in "Biotecnologie" (L-2), la situazione relativa agli abbandoni già segnalata in passato dal NdV. Nell'analisi compiuta dal CdS, il problema appare legato a due fattori: l'iscrizione di studenti che falliscono nei test d'ingresso ai CdS di area medica e ritentano l'anno successivo e le difficoltà specifiche che studenti non provenienti da licei incontrano in alcune materie di base del primo anno. Il CdS, oltre ad analizzare i problemi, ha messo in atto diverse strategie di intervento: anticipo del test d'ingresso in primavera per selezionare gli studenti più motivati; potenziamento delle attività di orientamento attraverso il piano delle lauree scientifiche; attivazione di una funzione tutoriale attribuita ai singoli docenti del CdS in relazione a piccoli gruppi di studenti; modifiche al piano didattico per eliminare alcune ripetizioni e riequilibrare il carico; chiarificazione dei syllabus che compaiono online. L'analisi dei dati ANVUR consente di cogliere alcuni pur iniziali segni di miglioramento.

Problemi analoghi si riscontrano anche nel CdS in "Bioinformatica" (L-31), riguardo al quale non è dato di cogliere la stessa analiticità nell'individuazione di interventi correttivi.

Sul fronte dell'internazionalizzazione, tre CdLM sono erogati completamente in lingua inglese; questo non ha ancora consentito di aumentare significativamente la quota degli studenti stranieri che vengono attratti ma presenta comunque la possibilità di aprire ai laureati sbocchi lavorativi internazionali. I CdS dell'area comunque, eccetto "Matematica" (LM-40), condividono la generalizzata criticità relativa alla mobilità *outgoing*.

I problemi strutturali segnalati in passato sono in via di soluzione. Per quanto riguarda le risorse in termini di docenza si segnalano problemi a medio termine solo per "Matematica applicata" (L-35).

### 3.1.3 Processi di Assicurazione della qualità

I processi di AQ sembrano condotti con una certa cura solo per quanto riguarda il POD della Scuola. Tuttavia l'individuazione di azioni di miglioramento a livello di singoli CdS appaiono non di rado piuttosto generici. Inoltre i problemi di coordinamento tra i CdS, problemi derivanti dalla loro recente riaggregazione all'interno di una stessa Scuola, non sono ancora stati completamente risolti. Questo stato di cose si riverbera negativamente anche sulla funzionalità della CPDS che, di fatto, è disarticolata, se così si può dire, in due tronconi, uno per informatica e l'altro per biotecnologie. Piuttosto insoddisfacente pare anche il coinvolgimento delle parti interessate.



Tab. 3.1 Valori di alcuni selezionati indicatori ANVUR dei CdS della *Scuola di Scienze e Ingegneria* dell'Università di Verona dell'anno 2016; valori dei CdS della stessa classe degli Atenei del Nord-Est nell'anno 2016, e valore dei corrispondenti CdS dell'Ateneo di Verona nell'anno 2015.

Corso di Studi	Indicatore ANVUR						
	iC03	iC04	iC06bis	iC07bis	iC11 <sup>(a)</sup>	iC16	iC24
<i>Bioinformatica L-31 VR</i>	33,1		37,5		0,0	14,6	68,7
Nord-Est	32,3		56,1		39,2	35,4	44,0
Anno 2015	30,1		35,7		0,0	13,7	79,2
<i>Biotechnologie L-2 VR</i>	24,0		33,3		0,0	58,3	65,2
Nord-Est	34,0		16,5		43,1	53,8	49,0
Anno 2015	29,2		29,3		0,0	39,8	77,8
<i>Informatica L-31 VR</i>	29,6		50,9		0,0	52,8	35,6
Nord-Est	32,3		56,1		39,2	35,4	44,0
Anno 2015	26,2		47,3		0,0	41,4	47,7
<i>Matematica applicata L-35 VR</i>	25,6		34,3		0,0	33,3	28,3
Nord-Est	35,3		18,4		78,8	38,8	39,7
Anno 2015	41,3		42,9		45,5	34,5	56,7
<i>Scienze e tecnologie viticole ed enologiche L-25 SAN PIETRO IN CARIANO</i>	10,9		58,1		0,0	35,3	28,2
Nord-Est	42,3		43,8		68,4	47,4	29,9
Anno 2015	12,8		66,7		0,0	37,5	16,3
<i>Bioinformatica medica (istituito nell'a.a. 16/17) LM-18 VR</i>		10,0		n.d.	n.d.	29,4	n.d.
Nord-Est		33,4		n.d.	n.d.	35,9	n.d.
Anno 2015		n.d.		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<i>Biotechnologie agro-alimentari LM-7 VR</i>		47,8		88,9	0,0	47,4	5,4
Nord-Est		39,3		84,6	0,0	54,2	5,4
Anno 2015		60,0		60,0	0,0	57,9	8,3
<i>Molecular and medical biotechnology LM-9 VR</i>		39,0		88,0	0,0	35,3	12,9
Nord-Est		48,0		80,3	64,2	69,1	4,0
Anno 2015		24,4		0,0	0,0	48,8	0,0
<i>Ingegneria e scienze informatiche LM-18 VR</i>		31,3		75,0	0,0	13,3	27,3
Nord-Est		33,4		90,7	349,5	35,9	12,0
Anno 2015		25,0		100,0	125,0	6,7	29,4
<i>Ingegneria e scienze informatiche LM-32 VR</i>		19,6		91,7	0,0	20,9	7,1
Nord-Est		13,1		94,1	60,0	45,7	5,0
Anno 2015		12,8		95,7	0,0	23,8	0,0
<i>Matematica LM-40 VR</i>		37,5		100,0	357,1	58,6	3,2
Nord-Est		31,5		91,2	221,6	49,2	4,7
Anno 2015		40,0		0,0	200,0	67,9	5,6
<b>Ateneo</b>	<b>32,5</b>	<b>37,2</b>	<b>50,5*</b>	<b>87,8*</b>	<b>85,2</b>	<b>52,8</b>	<b>26,5</b>

(\*) Valore di ateneo dell'area didattica di riferimento

(a) Valori calcolati in millesimi.



#### 4. Macro Area Scienze Giuridiche ed Economiche

##### 4.1 Dipartimento di Economia Aziendale

Al Dipartimento afferiscono un corso di “Economia Aziendale” (L-18), attivo nelle sedi di Verona e di Vicenza, e tre CdLM diversificati su tre ambiti: “Direzione aziendale” (LM-77, sede di Vicenza), “Economia e legislazione d’impresa” (LM-77) e “Marketing e comunicazione d’impresa” (LM-77) (cfr. Tab. 4.1). Tutti i CdS del Dipartimento sono stati sentiti dal NdV.

###### 4.1.1 Definizione dei profili culturali e professionali e coerenza dell’offerta formativa

I CdS intrattengono rapporti sistematici con il mondo professionale delle imprese; questo si è concretizzato, per il CdLM in “Economia e legislazione d’impresa” (LM-77), nella stipula di un’apposita convenzione con gli Ordini dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Verona e Vicenza, che consente ai laureati di saltare la prima prova dell’Esame di Stato e di effettuare parte del periodo di praticantato già durante il percorso di laurea; si tratta di un forte elemento di caratterizzazione dell’offerta e di attrattività.

L’attrattività del CdS triennale è migliore nella sede veronese rispetto che in quella vicentina; quest’ultima esercita soprattutto un’attrattività locale e un rapporto molto intenso con il territorio, testimoniato anche da un tasso occupazionale superiore a quello dei CdS dell’area geografica di riferimento. Dalle analisi SWOT dei CdS è emersa la necessità di dare maggiore risalto alla caratterizzazione economico-aziendale del CdS in “Economia aziendale” (L-18, sede di Vicenza), in modo tale da rafforzare il bagaglio di conoscenze e competenze di tipo gestionale, che sono considerate strategiche per gli sbocchi professionali previsti, e migliorare la competitività rispetto agli Atenei limitrofi.

###### 4.1.2 Didattica

Il numero degli immatricolati ai CdS del Dipartimento è in costante crescita e tutti i corsi hanno scelto il numero programmato. Tutti i CdS presentano un trend in miglioramento negli indicatori relativi alla regolarità degli studi, anche se per le LM tali valori rimangono inferiori a quelli dei CdS della stessa area geografica. Il CdS in “Economia aziendale” (L-18) evidenzia una criticità nei tassi di abbandono che sono superiori rispetto alla media di area geografica.

I livelli di internazionalizzazione sono significativamente inferiori rispetto ai valori dell’area geografica. Sono state messe in atto azioni di miglioramento, quali ad esempio borse di studio valide anche per l’estero, punti bonus per chi sostiene più di 12 CFU all’estero, ed è in progettazione un *double degree* con un’università straniera. Ulteriori sforzi sono necessari da parte dei CdS per adattarsi alla crescente internazionalizzazione, per evitare il rischio di essere meno attrattivi in territori come quello del nord-est, dove è particolarmente spiccata l’apertura verso l’estero di imprese e studi di consulenza.

Tab. 4.1 Valori di alcuni selezionati indicatori ANVUR dei CdS del **Dipartimento di Economia aziendale** dell’Università di Verona dell’anno 2016; valori dei CdS della stessa classe degli Atenei del Nord-Est nell’anno 2016, e valore dei corrispondenti CdS dell’Ateneo di Verona nell’anno 2015.

Corso di Studi	Indicatore ANVUR						
	iC03	iC04	iC06bis	iC07bis	iC11(a)	iC16	iC24
<i>Economia aziendale L-18 VR</i>	22,2		39,0		77,8	55,6	31,7
Nord-Est	33,6		36,7		147,6	54,1	27,3
Anno 2015	21,5		29,1		74,1	47,0	32,9
<i>Economia aziendale L-18 VI</i>	2,5		42,1		17,2	55,1	36,7
Nord-Est	33,6		36,7		147,6	54,1	27,3
Anno 2015	1,3		41,0		37,0	40,0	46,6

Segue tabella a pagina successiva



Tab. 4.1 Valori di alcuni selezionati indicatori ANVUR dei CdS del **Dipartimento di Economia aziendale** dell'Università di Verona dell'anno 2016; valori dei CdS della stessa classe degli Atenei del Nord-Est nell'anno 2016, e valore dei corrispondenti CdS dell'Ateneo di Verona nell'anno 2015.

Corso di Studi	Indicatore ANVUR						
	iC03	iC04	iC06bis	iC07bis	iC11(a)	iC16	iC24
<i>Direzione aziendale LM-77 VI</i>		22,4	42,1	91,5	37,0	68,3	8,5
Nord-Est		42,3		86,7	168,7	72,4	5,9
Anno 2015		28,0		92,1	62,5	41,8	8,5
<i>Economia e legislazione d'impresa LM-77 VR</i>		25,2		79,5	40,8	64,4	4,8
Nord-Est		42,3		86,7	168,7	72,4	5,9
Anno 2015		18,2		85,5	32,3	54,8	12,5
<i>Marketing e Comunicazione d'Impresa LM-77 VR</i>		58,0		85,7	45,5	62,0	17,6
Nord-Est		42,3		86,7	168,7	72,4	5,9
Anno 2015		47,9		86,5	0,0	47,0	13,8
Ateneo	32,5	37,2	45,5*	81,0*	85,2	52,8	26,5

(\*) Valore di ateneo dell'area didattica di riferimento

(a) Valori calcolati in millesimi.

Le azioni di miglioramento dell'offerta didattica in atto sono relative alla completezza dei programmi, alle modalità di svolgimento degli esami, alla congruenza dei materiali didattici e alla tracciabilità delle analisi e delle azioni intraprese sulla base dei questionari degli studenti.

Non emergono problemi sul versante della sostenibilità. In alcuni CdS il rapporto studenti/docenti risulta però eccessivamente elevato. Emerge l'esigenza di monitorare l'affidamento di incarichi a docenti a contratto e la loro attività, al fine di garantire un efficace coordinamento didattico con i docenti strutturati.

#### 4.1.3 Processi di Assicurazione della qualità

Il NdV ha rilevato che sono stati attivati approfonditi processi di confronto tra la CPDS e gli organi dipartimentali responsabili dell'AQ. Dai documenti emerge che i suggerimenti restituiti sui singoli CdS da parte del PdQ sono stati complessivamente recepiti dai gruppi di monitoraggio e riesame. Rimane, però, ancora irrisolta la questione del coinvolgimento delle parti interessate, in particolare per ciò che riguarda il CdLM in Marketing e comunicazione di impresa, come già si è avuto modo di dire nel secondo capitolo.

## 4.2 Dipartimento di Scienze Economiche

Al Dipartimento afferiscono quattro CdS, di cui uno L, "Economia e commercio" (L-33), erogato nelle sedi di Verona e Vicenza, e tre LM (cfr. Tab. 4.2). La LM in "Banca e Finanza" (LM-16) ha sede a Verona. La LM in "Economics" (LM-56), con sede a Verona, e la LM in "International Economics and Business Management" (LM-56), con sede a Vicenza, sono erogate interamente in lingua inglese. La maggior parte dei CdS sono stati ascoltati dal NdV.

#### 4.2.1 Definizione dei profili culturali e professionali e coerenza dell'offerta formativa

Dall'audizione realizzata dal NdV emerge che i CdS dell'area sono impegnati in un serrato confronto con gli stakeholder del territorio per modulare meglio i profili e la conseguente offerta formativa alla dinamicità e crescente internazionalizzazione delle realtà produttive del territorio.

Il livello di internazionalizzazione di tutti i CdS rimane piuttosto basso e inferiore alla media dei CdS della stessa area geografica. La scelta di erogare due corsi LM interamente in lingua inglese rappresenta indubbiamente un'opportunità per l'inserimento dei futuri laureati nel mercato del lavoro, ma non ottiene ancora l'effetto di aumentare significativamente la quota degli studenti stranieri interessati a tali percorsi.



#### 4.2.2 Didattica

Le immatricolazioni dell'a.a. 2017/18 segnalano un miglioramento del numero delle immatricolazioni al CdS triennale, in particolare nella sede di Vicenza. Tale numero però rimane al di sotto del numero di posti disponibili.

Il CdS triennale è caratterizzato da elevate quote di abbandoni e ritardi nell'acquisizione dei crediti. Dalla relazione della CPDS e dal POD del Dipartimento si ricava che i CdS stanno portando avanti le azioni di tutorato già da tempo avviate per gli studenti del primo anno. Non sono però ancora visibili concreti miglioramenti nella percentuale di studenti che proseguono al secondo anno avendo acquisito almeno 40 CFU al primo.

Emerge l'attenzione allo sviluppo di modelli didattici "innovativi" rispetto alle lezioni frontali, soprattutto per quanto riguarda le attività integrative, ma a questo riguardo non è dato cogliere indicatori ben definiti che consentano di verificare gli effetti di tali misure sugli apprendimenti.

Non emergono particolari problemi sul versante della sostenibilità o del rapporto docenti-studenti. Anche per quanto riguarda gli aspetti logistici e infrastrutturali non si rilevano particolari criticità. Alcuni problemi legati ai servizi bibliotecari, informatici e linguistici vengono segnalati per la sede di Vicenza come in via di soluzione.

Dalla relazione della CPDS emerge che il corso in "Banca e Finanza" (LM-16), con l'introduzione del numero programmato, ha potuto risolvere i problemi che in precedenza erano stati segnalati riguardo alle strutture didattiche e al numero di posti per stage qualificati.

#### 4.2.3. Processi di Assicurazione della qualità

Dall'analisi dei documenti emerge che il processo di AQ non è completamente garantito. In particolare il livello di funzionalità della CPDS appare largamente deficitario nel senso che si è riunita in pochissime occasioni e che fa registrare un coinvolgimento molto limitato degli studenti.

Il POD fa emergere l'esigenza di rivedere il sistema organizzativo e gestionale dei CdS da una parte potenziando le responsabilità e l'autonomia dei singoli CdS rispetto al Collegio Didattico, dall'altra migliorando il raccordo, per ora solo informale, tra i CdS del Dipartimento di Scienze Economiche e quelli del Dipartimento di Economia Aziendale, che condividono gli stessi spazi e parte dei docenti.

Nella seduta del 21/03/2018, il Dipartimento di Scienze Economiche ha deliberato l'istituzione di un *Advisory Board* per monitorare e orientare più efficacemente l'offerta formativa del Dipartimento. Rimane, però, da rimarcare il fatto che il Dipartimento e i suoi CdS non prestano sufficienti attenzioni alla consultazione e al coinvolgimento delle parti interessate.

Tab. 4.2 Valori di alcuni selezionati indicatori ANVUR dei CdS del **Dipartimento di Scienze economiche** dell'Università di Verona dell'anno 2016; valori dei CdS della stessa classe degli Atenei del Nord-Est nell'anno 2016, e valore dei corrispondenti CdS dell'Ateneo di Verona nell'anno 2015.

Corso di Studi	Indicatore ANVUR						
	iC03	iC04	iC06bis	iC07bis	iC11(a)	iC16	iC24
<i>Economia e commercio L-33 VR</i>	16,3		35,7		70,4	46,3	42,8
Nord-Est	29,7		32,2		135,9	60,7	31,0
Anno 2015	24,6		24,2		106,7	32,2	41,0
<i>Economia e commercio L-33 VI</i>	2,4		36,0		73,2	62,5	43,9
Nord-Est	29,7		32,2		135,9	60,7	31,0
Anno 2015	1,3		35,9		27,8	43,6	40,4

Segue tabella a pagina successiva



Tab. 4.2 Valori di alcuni selezionati indicatori ANVUR dei CdS del **Dipartimento di Scienze economiche** dell'Università di Verona dell'anno 2016; valori dei CdS della stessa classe degli Atenei del Nord-Est nell'anno 2016, e valore dei corrispondenti CdS dell'Ateneo di Verona nell'anno 2015.

Corso di Studi	Indicatore ANVUR						
	iC03	iC04	iC06bis	iC07bis	iC11(a)	iC16	iC24
<i>Banca e finanza LM-16 VR</i>		44,7		94,4	128,2	64,9	15,3
Nord-Est		44,8		88,7	160,7	69,3	8,4
Anno 2015		54,9		90,9	30,3	68,3	9,9
<i>Economics - Economia LM-56 VR</i>		45,5		87,5	272,7	95,2	25,0
Nord-Est		49,3		83,0	239,3	77,3	10,2
Anno 2015		32,0		0,0	625,0	75,0	13,6
<i>International economics and business management LM-56 VI</i>		40,4		92,3	200,0	80,4	19,4
Nord-Est		49,3		83,0	239,3	77,3	10,2
Anno 2015		23,3		82,9	400,0	81,1	26,1
Ateneo	32,5	37,2	45,5*	81,0*	85,2	52,8	26,5

(\*) Valore di ateneo dell'area didattica di riferimento

(a) Valori calcolati in millesimi.

### 4.3. Dipartimento di Scienze giuridiche

Al Dipartimento afferiscono tre CdS: “Scienze dei servizi giuridici (L-14)”, “Governance dell'emergenza” (LM-62) e “Giurisprudenza” (LMG/01) (cfr. Tab. 4.3).

#### 4.3.1 Definizione dei profili culturali e professionali e coerenza dell'offerta formativa

Il CdLM in “Governance dell'emergenza” (LM-62) rappresenta un corso a carattere multidisciplinare che ha bisogno di un ulteriore consolidamento in termini di definizione del profilo e di coerente costruzione del curriculum.

Meglio definiti risultano il CdS triennale e il tradizionale percorso a ciclo unico, che registrano anche un trend di iscrizioni in crescita. In questi CdS il rapporto con le parti interessate – in particolare con gli ordini professionali – è attivo e continuativo.

#### 4.3.2 Didattica

Le criticità relative alle carriere degli studenti (alto tasso di abbandoni, bassa regolarità negli studi, tempi di laurea eccessivamente lunghi ecc.) permangono nell'ultimo anno nel CdS in Giurisprudenza e in quello di Scienze dei servizi giuridici; in alcuni addirittura si aggravano rispetto all'a.a. precedente.

Tra le azioni correttive intraprese – che comunque non sono nuove – si segnalano l'attivazione di forme di tutoraggio e di sostegno nella preparazione a sostenere esami complessi e a predisporre l'elaborato finale. Inoltre si è cercato di avviare una ridefinizione del piano didattico che portasse a una più equilibrata distribuzione degli insegnamenti e dei carichi negli anni di corso. Un'ultima misura è relativa all'introduzione del numero programmato e di una conseguente, più rigorosa selezione degli studenti, prevista per il prossimo a.a. Il NdV invita a predisporre un attento monitoraggio sull'efficacia di queste misure correttive.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione, sono stati introdotti alcuni insegnamenti in lingua straniera, ma rimangono modesti i tassi di studenti stranieri in ingresso e di studenti che scelgono di fare un'esperienza all'estero.

Sul versante della sostenibilità didattica non si rilevano problemi. Qualche problema rimane per quanto riguarda la disponibilità di aule e spazi di studio per gli studenti.





#### 4.3.3 Processi di Assicurazione della qualità

Si segnala il rischio che i CdS si limitino ad un adempimento prevalentemente formale dei dettami del sistema di AQ, impedendo così l'individuazione di efficaci azioni migliorative dei livelli di funzionalità didattica. Ciò vale, in particolare, per la definizione dei profili professionali anche per effetto di un insufficiente coinvolgimento delle parti interessate. Inoltre la CPDS, giuste le osservazioni del PdQ, presenta problemi di incisività e una contenuta partecipazione degli studenti.

Tab. 4.3 Valori di alcuni selezionati indicatori ANVUR dei CdS del **Dipartimento di Scienze giuridiche** dell'Università di Verona dell'anno 2016; valori dei CdS della stessa classe degli Atenei del Nord-Est nell'anno 2016, e valore dei corrispondenti CdS dell'Ateneo di Verona nell'anno 2015.

Corso di Studi	Indicatore ANVUR						
	iC03	iC04	iC06bis	iC07bis	iC11(a)	iC16	iC24
<i>Scienze dei servizi giuridici L-14 VERONA</i>	27,8		57,1		0,0	40,9	42,9
Nord-Est	22,9		52,2		24,0	41,4	39,1
Anno 2015	27,2		66,7		0,0	24,3	46,6
<i>GIURISPRUDENZA LMG/01 VR</i>	27,6			71,0	0,0	16,4	45,4
Nord-Est	45,6			54,1	197,6	47,8	41,4
Anno 2015	25,4			50,8	115,4	25,7	47,6
<i>Governance dell'emergenza LM-62 VR</i>		75,0		n.d.	n.d.	59,1	0,0
Nord-Est		44,1		n.d.	n.d.	66,7	0,0
Anno 2015		70,8		n.d.	n.d.	63,6	0,0
<b>Ateneo</b>	<b>32,5</b>	<b>37,2</b>	<b>45,5*</b>	<b>81,0*</b>	<b>85,2</b>	<b>52,8</b>	<b>26,5</b>

(\*) Valore di ateneo dell'area didattica di riferimento

(a) Valori calcolati in millesimi.

## 5. Macro Area Scienze Umanistiche

### 5.1 Dipartimento di Scienze Umane

Al Dipartimento afferiscono nove CdS, di cui un CdLMCU "Scienze della formazione primaria" (LM-85 bis), di recentissima istituzione (a.a. 2017-18), quattro L "Filosofia" (L-5), "Scienze dell'educazione" (L-19), "Scienze della formazione nelle organizzazioni" (L-19 e L-24), "Scienze del servizio sociale" (L-39) e quattro LM "Formazione e sviluppo delle risorse umane" (LM-51 e LM-57), "Scienze filosofiche" (LM-78), "Scienze Pedagogiche" (LM-85) e "Servizio sociale in ambiti complessi" (LM-87) (cfr. l'elenco in Tabella 5.1).

#### 5.1.1 Definizione dei profili culturali e professionali e coerenza dell'offerta formativa

Negli ultimi anni, i CdS che fanno capo al Dipartimento hanno potenziato il confronto con le parti interessate del territorio per un ripensamento complessivo dell'offerta formativa. Per alcuni CdS la ridefinizione dei profili ha tenuto conto anche di riforme e progetti legislativi che, nel periodo considerato, erano già presenti almeno a livello di discussione. Alcune delle modifiche avviate andranno a regime solo nei prossimi anni.

Tale ripensamento ha portato alla revisione completa dei curricula di "Scienze del servizio sociale" (L-39), "Filosofia" (L-5), "Servizio sociale in ambiti complessi" (LM-87) e "Scienze filosofiche" (LM-78). I Corsi in "Scienze della formazione nelle organizzazioni" (L-19 e L-24) e in "Formazione e sviluppo delle risorse umane" (LM-51 e LM-57) sono stati consistentemente rivisti, con un cambio di titolature e col passaggio da corsi interclasse a corsi monoclasse, ma hanno sostanzialmente mantenuto i profili in uscita che le parti interessate e gli organismi di indirizzo dei corsi hanno giudicato essere definiti in modo congruente rispetto ai bisogni del territorio. I corsi di area pedagogica hanno portato avanti la riflessione su trasformazioni che verranno attuate solo nei prossimi a.a. Il corso CdLMCU in "Scienze della formazione primaria" (LM-85 bis) risulta un corso



di nuova istituzione dall'a.a. 2017-18. In realtà tale corso si pone in perfetta continuità col corso interateneo con l'Università di Padova che era già attivo dall'a.a. 2008-09. Si tratta di un'iniziativa che risponde alla crescita dimensionale della domanda di formazione a cui un singolo ateneo non riuscirebbe a far fronte.

Va segnalato che il CdLM in "Formazione e Sviluppo delle risorse umane" sta attuando un percorso che dovrebbe portare nei prossimi anni a un accordo per il *double degree* con un'università americana.

### 5.1.2 Didattica

Gli indicatori ANVUR per l'a.a. 2016-17 segnalano in alcuni casi un certo peggioramento dei valori; questo orienta a monitorare soprattutto la regolarità della carriera degli studenti.

Tab. 5.1 Valori di alcuni selezionati indicatori ANVUR dei CdS del Dipartimento di Scienze umane dell'Università di Verona dell'anno 2016; valori dei CdS della stessa classe degli Atenei del Nord-Est nell'anno 2016, e valore dei corrispondenti CdS dell'Ateneo di Verona nell'anno 2015.

Corso di Studi	Indicatore ANVUR						
	iC03	iC04	iC06bis	iC07bis	iC11(a)	iC16	iC24
<i>Filosofia L-5 VR</i>	37,1		19,0		40,0	41,3	35,4
Nord-Est	46,2		25,3		105,4	60,3	34,2
Anno 2015	47,9		38,2		35,7	52,3	33,3
<i>Scienze dell'Educazione L-19 VR</i>	45,6		66,4		23,8	57,3	30,8
Nord-Est	36,4		62,6		22,1	54,5	31,2
Anno 2015	39,1		64,1		7,2	68,4	33,1
<i>Scienze della formazione nelle organizzazioni L-19 VR</i>	37,0		90,0		66,7	69,0	39,3
Nord-Est	36,4		62,6		22,1	54,5	31,2
Anno 2015	27,8		72,7		0,0	58,3	63,1
<i>Scienze della formazione nelle organizzazioni L-24 VR</i>	36,4		48,2		40,0	66,4	15,2
Nord-Est	41,6		28,7		124,2	74,7	17,7
Anno 2015	35,0		40,5		0,0	72,0	0,0
<i>Scienze del servizio sociale L-39 VR</i>	23,4		50,0		0,0	57,5	15,0
Nord-Est	29,8		45,4		41,0	64,7	18,4
Anno 2015	25,5		56,5		0,0	55,3	20,6
<i>Formazione e sviluppo delle risorse umane LM-51 VR</i>		37,5		n.d.	0,0	67,3	24,1
Nord-Est		46,7		n.d.	76,6	67,8	4,8
Anno 2015		61,9		n.d.	0,0	79,3	23,5
<i>Formazione e sviluppo delle risorse umane LM-57 VR</i>		20,0		n.d.	0,0	44,4	0,0
Nord-Est		38,9		n.d.	0,0	59,2	17,1
Anno 2015		50,0		n.d.	0,0	50,0	0,0
<i>Scienze filosofiche LM-78 VR</i>		30,0		55,6	0,0	52,0	9,8
Nord-Est		35,8		64,1	146,0	56,7	5,4
Anno 2015		22,0		76,5	125,0	48,6	15,0

Segue tabella a pagina successiva



Tab. 5.1 Valori di alcuni selezionati indicatori ANVUR dei CdS del **Dipartimento di Scienze umane** dell'Università di Verona dell'anno 2016; valori dei CdS della stessa classe degli Atenei del Nord-Est nell'anno 2016, e valore dei corrispondenti CdS dell'Ateneo di Verona nell'anno 2015.

Corso di Studi	Indicatore ANVUR						
	iC03	iC04	iC06bis	iC07bis	iC11(a)	iC16	iC24
<i>Scienze pedagogiche LM-85 VR</i>		44,7		95,8	0,0	54,8	18,3
Nord-Est		42,1		91,5	0,0	54,4	12,5
Anno 2015		36,6		75,0	0,0	54,3	16,2
<i>Servizio sociale in ambiti complessi LM-87 VR</i>		79,4		0,0	0,0	75,0	8,6
Nord-Est		58,8		89,4	15,2	60,0	8,4
Anno 2015		43,8		n.d.	47,6	78,6	12,5
Ateneo	32,5	37,2	45,5*	81,0*	85,2	52,8	26,5

(\*) Valore di ateneo dell'area didattica di riferimento

(a) Valori calcolati in millesimi.

I CdS dell'area hanno definito alcuni interventi per migliorare la qualità della didattica (revisione del curriculum dei prerequisiti e delle competenze richieste in ingresso, potenziamento del tutoraggio, miglioramento nella gestione dei tirocini ecc.) che verranno attuati gradualmente. Ad esempio, dall'audizione che il NdV ha condotto con i CdS in "Scienze dell'educazione" (L-19) e in "Scienze Pedagogiche" (LM-85) e dalla relazione della CPDS, si coglie come i CdS abbiano abbassato notevolmente il numero programmato e abbiano ridefinito le modalità di organizzazione e gestione delle esperienze di tirocinio (differenziazione tra il tirocinio della L e della LM, selezione di adeguate sedi ospitanti, miglioramento delle procedure comunicative). I CdS dell'area del Servizio sociale registrano valori alquanto positivi in termini di regolarità dei percorsi.

Negli ultimi anni il Dipartimento ha potenziato nei vari CdS le attività di tutoraggio, sia reclutando dottorandi che emanando bandi su profili specifici.

Tutti i CdS dell'area manifestano problemi per quanto riguarda gli indicatori dell'internazionalizzazione. Del resto il numero di studenti con attività lavorativa è ingente in questi CdS. Dalle fonti consultate, il NdV coglie che tutti i CdS sono consapevoli dell'urgenza di un'azione su questo fronte. Gli interventi nominati nei rapporti di riesame sembrano però mancare di organicità.

Non emergono problemi sul versante della sostenibilità. In alcuni CdS il rapporto studenti/docenti risulta però elevato. Non potendo agire sulla variabile del numero dei docenti, i CdS in questi anni si sono orientati a potenziare la funzione tutoriale.

Dalla relazione annuale della CPDS emerge una criticità in ordine alla disponibilità di aule e spazi di aggregazione per attività didattiche laboratoriali.

Secondo le recenti disposizioni legislative<sup>12</sup>, anche l'Ateneo di Verona ha attivato un'articolata offerta formativa per l'acquisizione dei 24 CFU di area antro-po-psi-co-pedagogica che consentono l'accesso al concorso per diventare insegnanti. Tale offerta gravita prevalentemente sul Dipartimento di Scienze Umane (per questo viene inserita in questo punto), è stata attivata nell'a.a. 2017-18 e ha coinvolto circa 1.600 studenti che hanno visto riconosciuti oppure hanno intrapreso percorsi per acquisire i richiesti 24 CFU in forma curricolare (integrandoli nel proprio piano di studio) o aggiuntiva. I percorsi sono stati coordinati da una commissione di Ateneo istituita *ad hoc*, ma sono andati ad arricchire l'offerta formativa dei singoli CdS, in particolare di quelli più naturalmente orientati all'insegnamento. Anche relativamente a questi percorsi sono

<sup>12</sup> D.lgs. 59/2017 e D.M. 616/2017, in attuazione della L. 107/2015.



state attivate le procedure standard per la rilevazione dell'opinione degli studenti. Nei prossimi anni sarà possibile analizzare tali dati.

### 5.1.3 Processi di Assicurazione della qualità

I processi di AQ a livello di Dipartimento e di singoli CdS sono condotti in modo non sempre convincente. Accanto a un buon coinvolgimento delle parti interessate, dimostrato, tra l'altro, dalla recente costituzione di un Comitato di parti interessate e a una apprezzabile attività della CPDS che ha promosso l'intervento di altri studenti, oltre a quelli che di essa fanno istituzionalmente parte, nell'approfondimento delle questioni di carattere didattico, si deve registrare, un po' paradossalmente, il notevole ritardo nella messa a punto del POD.

## 5.2 Dipartimento di Culture e Civiltà

Al Dipartimento afferiscono otto CdS (cfr. Tab. 5.2), tre L – “Lettere” (L-10); “Beni Culturali” (L-20) e “Scienze della Comunicazione” (L-20) – e cinque LM: “Editoria e giornalismo” (LM-19), “Linguistics” (LM-39), “Tradizione e interpretazione dei testi letterari” (LM-14), “Arte” (LM-89), “Scienze Storiche” (LM-84). Due CdS LM sono interateneo con l'Università di Trento: LM-84 (Scienze storiche) e LM-89 (Arte). In questo caso la sede amministrativa è alternativamente quella dell'Ateneo di Verona e quella di Trento. Un corso – “Quaternario, preistoria e archeologia” (LM-2) – è gestito con ben quattro università limitrofe e non viene fatto oggetto di analisi in questa relazione perché la sede amministrativa non è a Verona.

### 5.2.1 Definizione dei profili culturali e professionali e coerenza dell'offerta formativa

In alcuni CdS deve essere ancora trovato un equilibrio tra la formazione più tipicamente accademica e quella professionalizzante, anche con un adeguato coinvolgimento di figure di docenti provenienti dal mondo delle professioni.

Per il corso in “Editoria e giornalismo” (LM-19) il confronto con le parti interessate ha fatto emergere la richiesta di professionisti esperti in comunicazione digitale. Contestualmente è emersa la difficoltà di inserire i laureati nel mondo del giornalismo. Il corso dovrà pertanto cercare di adeguare la propria offerta ai cambiamenti che stanno interessando questo settore.

Il corso in “Linguistics” (LM-39) che, come emerge dall'audizione del NdV, tra gli sbocchi professionali aveva anche quello dell'insegnamento scolastico dell'Italiano come L2, ha ridefinito la propria offerta alla luce delle trasformazioni in atto sul versante dei flussi migratori, che rendono necessarie figure più complesse di mediatori plurilinguistici. Da qui la scelta di erogare l'offerta prevalentemente in lingua inglese.

I CdS delle tre lauree triennali presentano una capacità limitata di attrarre studenti da fuori Regione, per la presenza sul territorio di molti CdS analoghi e la conseguente difficoltà a differenziare e caratterizzare l'offerta formativa del Dipartimento rispetto a quella delle università limitrofe.

Sull'internazionalizzazione si registrano miglioramenti rispetto al passato in quasi tutti i CdS, alcuni dei quali si allineano alla media di area geografica; fanno eccezione “Arte” (LM-89) e “Tradizione e interpretazione dei testi letterari” (LM-14).

Gli sbocchi occupazionali, generalmente garantiti al termine dei percorsi, soprattutto di quelli magistrali, risultano spesso poco congruenti con gli studi effettuati.



### 5.2.2 Didattica

Il dato sulla regolarità dei percorsi è piuttosto eterogeneo, differente a seconda dei CdS. Ad esempio, il CdS in “Beni culturali” (L-1) si colloca al di sopra della media di area e fa rilevare un miglioramento rispetto alle prestazioni passate. Il CdS in “Lettere” (L-10) fa rilevare valori inferiori a quelli di area sia per quanto riguarda il passaggio dal primo al secondo anno sia per quanto riguarda gli abbandoni. Il CdS in “Scienze della comunicazione” (L-20) mostra un andamento negativo rispetto alla media d’area per quanto riguarda il passaggio dal primo al secondo anno ma valori migliori nel contenimento degli abbandoni. Il CdS in “Tradizione e interpretazione dei testi letterari” fa rilevare valori sensibilmente inferiori ai valori d’area in tutti gli indicatori relativi alla regolarità. Il CdS in “Linguistics” presenta, sulla regolarità degli studi, dei valori che sono migliorati rispetto all’anno precedente ma rimangono peggiori rispetto a quelli dell’area geografica. Il CdS in “Arte” presenta criticità sul versante del passaggio dal primo al secondo anno ma riduce il tasso di abbandono.

Dalla relazione della CPDS si ricava che l’introduzione dell’accesso programmato nel CdS in “Scienze della comunicazione” ha permesso di costruire migliori condizioni in termini di rapporto docenti-studenti e disponibilità di ambienti e servizi.

Per quanto riguarda la sostenibilità, solo sul CdS in “Lettere” si rilevano possibili criticità a medio termine.

### 5.2.3 Processi di Assicurazione della qualità

Dalle relazioni della CPDS e degli organi di governo dei CdS appare una crescita nella consapevolezza dei problemi e nella conseguente individuazione di azioni di miglioramento.

Tab. 5.2 Valori di alcuni selezionati indicatori ANVUR dei CdS del Dipartimento di Culture e civiltà dell’Università di Verona dell’anno 2016; valori dei CdS della stessa classe degli Atenei del Nord-Est nell’anno 2016, e valore dei corrispondenti CdS dell’Ateneo di Verona nell’anno 2015.

Corso di Studi	Indicatore ANVUR						
	iC03	iC04	iC06bis	iC07bis	iC11(a)	iC16	iC24
<i>Beni Culturali L-1 VR</i>	44,3		40,0		85,7	57,2	31,6
Nord-Est	32,7		32,1		74,6	54,7	31,1
Anno 2015	44,6		52,4		27,0	45,2	32,2
<i>Lettere L-10 VR</i>	29,9		38,8		29,4	46,0	31,0
Nord-Est	41,0		25,6		113,1	59,7	27,2
Anno 2015	30,7		35,0		24,4	51,6	39,8
<i>Scienze della comunicazione L-20 VR</i>	35,5		47,6		92,6	50,8	30,9
Nord-Est	39,6		48,1		95,4	55,8	34,2
Anno 2015	32,4		58,3		65,6	54,9	31,6
<i>Tradizione e interpretazione dei testi letterari LM-14 VR</i>		24,5		88,2	0,0	47,6	13,0
Nord-Est		41,1		81,6	126,5	61,7	6,8
Anno 2015		20,0		78,1	0,0	47,8	2,5
<i>Editoria e giornalismo LM-19 VR</i>		45,0		78,0	66,7	61,4	6,1
Nord-Est		56,7		76,6	58,3	66,7	6,2
Anno 2015		54,8		90,2	46,2	59,0	10,3
<i>Linguistics LM-39 VR</i>		65,4		100,0	250,0	56,0	18,2
Nord-Est		60,8		82,1	193,3	59,0	3,6
Anno 2015		50,0		100,0	0,0	23,1	35,7
<i>Arte LM-89 VR</i>		62,5		70,5	0,0	44,2	6,4
Nord-Est		51,7		70,9	20,7	54,4	9,7
Anno 2015		61,0		81,6	52,6	42,6	13,6
Ateneo	32,5	37,2	45,5*	81,0*	85,2	52,8	26,5

(\*) Valore di ateneo dell’area didattica di riferimento

(a) Valori calcolati in millesimi.



### 5.3 Dipartimento di Lingue e Letterature Straniere

Al Dipartimento afferiscono cinque CdS, di cui tre L - “Lingue e culture per l’editoria” (L-11), “Lingue e letterature straniere” (L-11) e “Lingue e culture per il turismo e il commercio internazionale” (L-12) - e due LM - “Comparative european and non-european languages and Literatures” (LM-37) e “Lingue per la comunicazione turistica e commerciale” (LM-38) (cfr. Tab. 5.3).

#### 5.3.1 Definizione dei profili culturali e professionali e coerenza dell’offerta formativa

I CdS dell’area sono generalmente migliorati nella regolarità dei rapporti con le parti interessate. Partecipano anche al Comitato delle Parti Interessate della Macro-area Umanistica. Dal POD si evince che questo rapporto fatica ancora a tradursi in collaborazione operativa per l’arricchimento dell’offerta formativa dei CdS che afferiscono all’area (attività e laboratori professionalizzanti, stage ecc.).

Gli esiti occupazionali sono in linea con la media d’area geografica. Considerato che uno dei principali sbocchi occupazionali per i laureati della laurea magistrale in “Comparative European and Non-European Languages and Literatures” (LM-37) è l’insegnamento nella scuola superiore, il corso ha apportato modifiche di ordinamento che consentiranno di facilitare agli studenti l’acquisizione dei necessari CFU in ambito antropo-psico-pedagogico, anche in raccordo con la specifica offerta formativa proposta dall’Ateneo.

#### 5.3.2 Didattica

Il CdS “Lingue e letterature straniere” (L-11) ha visto una diminuzione del numero di immatricolati che al secondo anno proseguono la carriera in un diverso CdS dell’Ateneo.

Il CdS “Lingue e culture per l’editoria” (L-11), l’unico che per l’a.a. 2017-18 è rimasto ad accesso libero nell’area di Lingue, registra per l’a.a. 2017-18 un picco di immatricolazioni che superano il doppio della numerosità massima normalmente consentita per la classe. Si è risposto a questo problema introducendo anche per questo CdS il numero programmato a partire dall’a.a. 2018-19. Il NdV suggerisce di monitorare attentamente la coorte che ha avviato il percorso nell’a.a. 2017-18 per garantire un’offerta formativa equilibrata e sostenibile.

Permangono critici, e peggiori rispetto a quelli dei CdS dell’area geografica, i dati sulla regolarità (passaggio dal primo al secondo anno avendo maturato almeno 40 CFU; quota di abbandoni) in tutti i CdS della classe L-11. Anche i dati sulla regolarità nei corsi di laurea magistrale si collocano al di sotto dei valori dell’area geografica. Il NdV suggerisce di rendere più mirate le azioni migliorative indicate nel POD e nei rapporti di riesame riguardo alla regolarità delle carriere.

L’offerta didattica dell’area ha una forte caratterizzazione internazionale con 6 Visiting Professor e numerosi docenti stranieri che collaborano nelle attività didattiche. Dall’a.a. 2017-18, il corso LM-37 viene erogato interamente in lingua inglese.

Dalle audizioni dei CdS di quest’area emerge l’esigenza di migliorare il raccordo con le attività svolte dal CLA in un’ottica di miglioramento dei servizi e delle valutazioni di performance linguistica degli studenti.

Il numero di studenti che usufruiscono dei progetti Erasmus risulta piuttosto basso, e comunque in diminuzione rispetto alla media dei CdS della stessa area geografica, soprattutto se si considera il fatto che si tratta di CdS ad elevata vocazione internazionale.

Non è dato di rilevare criticità sulla sostenibilità in termini di docenza e di dotazione strutturale.



### 5.3.3 Processi di Assicurazione della qualità

I soggetti del processo di AQ hanno costruito tra loro un ottimo rapporto, che facilita la collaborazione. Anche i relativi documenti sono redatti in modo corretto, anche se non mancano formulazioni generiche.

Tab. 5.3 Valori di alcuni selezionati indicatori ANVUR dei CdS del **Dipartimento di Lingue e letterature straniere** dell'Università di Verona dell'anno 2016; valori dei CdS della stessa classe degli Atenei del Nord-Est nell'anno 2016, e valore dei corrispondenti CdS dell'Ateneo di Verona nell'anno 2015.

Corso di Studi	Indicatore ANVUR						
	iC03	iC04	iC06bis	iC07bis	iC11(a)	iC16	iC24
<i>Lingue e culture per l'editoria L-11 VR</i>	44,4		31,9		282,6	43,9	40,5
Nord-Est	43,3		35,9		455,7	55,7	28,4
Anno 2015	52,3		40,0		350,9	33,8	31,4
<i>Lingue e letterature straniere L-11 VR</i>	50,7		40,7		300,0	33,7	48,8
Nord-Est	43,3		35,9		455,7	55,7	28,4
Anno 2015	43,0		54,0		421,1	28,1	53,4
<i>Lingue e culture per il turismo e il commercio internazionale L-12 VR</i>	46,4		44,6		359,7	63,4	16,6
Nord-Est	41,0		39,4		574,9	66,2	16,2
Anno 2015	48,1		55,0		407,1	57,7	17,7
<i>Lingue e letterature comparate europee ed extraeuropee LM-37 VR</i>		11,1		82,4	83,3	52,9	9,7
Nord-Est		45,7		78,0	366,5	58,4	9,0
Anno 2015		15,0		87,5	235,3	68,4	10,5
<i>Lingue per la comunicazione turistica e commerciale LM-38 VR</i>		13,9		83,1	211,5	59,6	11,4
Nord-Est		54,5		82,5	305,8	72,6	6,4
Anno 2015		14,0		82,5	250,0	47,2	9,5
Ateneo	32,5	37,2	45,5*	81,0*	85,2	52,8	26,5

(\*) Valore di ateneo dell'area didattica di riferimento

(a) Valori calcolati in millesimi.

## 6. Considerazioni conclusive

Come si è già avuto modo di sottolineare, dall'analisi non emergono criticità particolari, oltre a quelle indicate nel testo. L'offerta formativa dell'Ateneo di Verona, presa globalmente, risulta articolata e pienamente sostenibile.

Complessivamente si nota l'intensificarsi del dialogo con le parti interessate che ha in diversi casi ricadute positive sulla definizione dell'offerta formativa. Anche il rapporto con i rappresentanti degli studenti si è fatto generalmente più intenso e partecipato, soprattutto a livello di CPDS.

Un punto di attenzione rimane per quasi tutti i CdS la questione dell'internazionalizzazione. Il NdV, a partire dalle audizioni dei CdS effettuate nel corso dell'anno, segnala l'emergere di criticità nella preparazione linguistica degli studenti, soprattutto per quanto riguarda la lingua inglese.

Un'ulteriore questione che impegna diversi CdS è quella dell'orientamento in ingresso, su cui si cerca di agire soprattutto attraverso l'introduzione del numero programmato. Come emergerà dai suggerimenti, nell'ultima parte di questa relazione, il NdV ritiene che su questo fronte sia importante attivare anche altre forme di intervento di carattere sia formativo che informativo.



Un ultimo punto critico da segnalare in numerosi CdS è quello relativo alla regolarità delle carriere degli studenti. Dalle schede SUA risulta, tuttavia, che tutti i CdS dell'Ateneo stanno cercando di individuare misure per il contenimento di questo problema.

Si sottolinea, infine, l'esigenza, ancora lontana dall'essere soddisfatta, che tutti i CdS procedano a misurare gli esiti delle loro eventuali azioni di miglioramento degli aspetti problematici delle attività formative delle quali si è detto qui sopra e nel corso del capitolo.





## CAPITOLO QUARTO

### La ricerca scientifica e la terza missione: programmi, modi di governo e risultati

#### 1. Premessa

In questo capitolo si affrontano le questioni riguardanti la configurazione dei modi di governo e di monitoraggio sia della ricerca scientifica svolta nell'Università di Verona, sia delle sue iniziative in tema di terza missione.

A tal fine – e giuste le indicazioni contenute nelle linee guida dell'ANVUR – si considereranno, innanzitutto, le strategie elaborate dall'Ateneo nelle due materie in parola e le attività che esso ha posto in essere per stabilire in che misura quelle strategie trovino attuazione. Si considereranno, poi, le modalità di declinazione a livello dipartimentale di queste linee strategiche e di monitoraggio. Infine si presenteranno gli esiti di alcune analisi, di carattere molto generale, sulla qualità della ricerca scientifica condotta in Ateneo e sulla consistenza delle sue iniziative di terza missione.

#### 2. Strategie e politiche della ricerca scientifica e della terza missione a livello di Ateneo

Come si è già avuto modo di fare presente in apertura del primo capitolo di questa relazione, il PS16/19 ha fissato i tre obiettivi di fondo o, per usare la terminologia adottata dall'Ateneo, i tre macro-obiettivi che l'Università di Verona intende perseguire in tema di ricerca. Parafrasando quanto contenuto nel documento in questione, si può dire che essa si è proposta di: i) incrementare la qualità della ricerca; ii) sviluppare le capacità di docenti e ricercatori di competere nella produzione di risultati scientifici di eccellenza e nell'acquisizione di finanziamenti alla ricerca; e iii) sostenere la formazione alla ricerca scientifica.

PSA17/19 ha declinato ognuna di queste finalità generali in una serie di obiettivi strategici<sup>13</sup> (schematicamente riassunti nelle sei voci elencate nel secondo paragrafo del primo capitolo) che, nel caso della seconda di esse, ossia dello sviluppo delle capacità degli studiosi afferenti all'Università di Verona di competere con successo nell'ambito della ricerca, sono particolarmente numerosi e dettagliati. Per ogni obiettivo strategico, PSA17/19 specifica gli obiettivi operativi, gli indicatori utilizzati per misurare il grado di raggiungimento di questi ultimi, i target di riferimento e i progetti, o le azioni, attraverso i quali realizzarli.

Quanto detto per la ricerca, vale anche per la terza missione. Anche per essa, cioè, PS16/19 indica tre ordini di finalità di ampia portata. Si tratta i) del coinvolgimento di aziende, di istituzioni e di collettività nella realizzazione di progetti di ricerca, innovazione e sviluppo; ii) della fluidificazione dei processi di trasferimento tecnologico; iii) del potenziamento e del consolidamento di progetti di divulgazione della scienza e della cultura. Anche queste tre grandi mete sono specificate da PSA17/19 in una pluralità di obiettivi strategici, corredati dai pertinenti obiettivi operativi, dagli indicatori, dai valori di soglia di questi ultimi (target) e dai progetti di riferimento.

Si deve, dunque, riconoscere nuovamente, in linea con quanto già anticipato nel primo capitolo, che l'Università di Verona ha individuato con ragionevole chiarezza le proprie linee di sviluppo

<sup>13</sup> In questo paragrafo, per ragioni di brevità e per il loro carattere più formale che sostanziale, non si farà riferimento ai problemi terminologici riguardanti la classificazione dei vari ordini di obiettivi adottata dall'Università di Verona e ai non sempre sufficientemente espliciti collegamenti tra questi ordini. Come già anticipato nel primo capitolo alla nota (1), questi temi sono affrontati in dettaglio nel corso del prossimo capitolo.



nell'ambito della ricerca e della terza missione. Naturalmente, poiché deve rispettare i tempi degli avvicendamenti nelle varie cariche di governo dell'Ateneo, la progettazione in parola è di medio, piuttosto che di lungo, periodo. Ma questa caratteristica o, se si preferisce, questo vincolo ha favorito il realismo delle finalità generali fissate nelle materie di interesse, ha incrementato la probabilità che gli obiettivi strategici da esse derivati trovassero pratica attuazione e accresciuto l'efficacia dei monitoraggi ai quali sottopone gli obiettivi operativi e, per loro tramite, gli obiettivi strategici di pertinenza.

Quanto al monitoraggio delle attività di ricerca e di terza missione, si ricorda che esso segue i modelli e le procedure già descritte nel primo e nel secondo capitolo. In materia si devono, tuttavia, tenere presenti due elementi aggiuntivi che, secondo il NdV, rendono più efficaci o, quanto meno, agevolano le azioni di monitoraggio svolte dal PdQ e dalla Delegata Rettorale all'AQ. Si tratta, innanzitutto, di una sorta di scheda informativa che, nelle more dell'invio da parte del MIUR e di ANVUR della nuova versione della SUA-RD, consente di tenere sotto controllo l'organizzazione dei Dipartimenti, con particolare riferimento ai gruppi di ricerca e alle iniziative dei responsabili, e si tratta, in secondo luogo, del già ricordato documento di sintesi prodotto annualmente dal Rettore per dar conto degli obiettivi raggiunti dall'Ateneo nel settore della ricerca e della terza missione (oltre che dell'attività formativa, delle disponibilità logistiche e dell'organizzazione della struttura amministrativa).

Quanto qui conviene, però, sottolineare è che gli obiettivi strategici e quelli operativi che riguardano le attività di ricerca e di terza missione tengono in conto non solo della realtà dello stesso Ateneo, delle sue risorse attuali e potenziali, ma anche, benché non sempre in termini espliciti, dei contesti – locali, nazionali e internazionali – di carattere scientifico e socio-economico nei quali esso si trova a operare.

Di rilievo rispetto al perseguimento dei propri obiettivi di ricerca scientifica sono le misure e i criteri adottati dall'Università di Verona per incentivare l'impegno dei propri docenti e ricercatori. A livello di Ateneo, le prime consistono essenzialmente in una ripartizione differenziale tra Dipartimenti del cosiddetto Fondo Unico della Ricerca (FUR), ossia delle risorse finanziarie (circa 10.200 KEuro per gli ultimi due anni) che esso destina alle attività scientifiche. La loro suddivisione avviene tenendo congiuntamente conto della qualità della produzione scientifica dei singoli Dipartimenti e dell'intensità della partecipazione, ottenendo almeno un giudizio positivo, a bandi competitivi internazionali, nazionali e locali per il finanziamento della ricerca. La qualità della produzione scientifica riveste un peso preponderante (0,7) rispetto a quello (0,3) del numero di progetti di ricerca presentati con successo ai vari bandi nazionali e internazionali. Essa è misurata attraverso gli esiti della VQR 2011-2014 e più precisamente tramite l'indicatore IRDF<sup>14</sup> messo a punto dall'ANVUR. Dal canto suo, la numerosità dei progetti di ricerca, rilevata centralmente dall'Ateneo, viene successivamente pesata tenendo conto del ruolo del coordinatore scientifico del progetto (locale=1 punto, nazionale=2 punti) e dell'esito del finanziamento (finanziato=2 punti, non finanziato=0,8 punti). Sulla base dei criteri suesposti, la ripartizione tra i Dipartimenti del FUR per il 2017 è la seguente:

---

<sup>14</sup> L'indicatore sintetico di qualità della ricerca IRDF, calcolato dall'ANVUR per ogni Dipartimento e pubblicato nel rapporto VQR 2011-2014, tiene conto, con differenti pesi stabiliti dallo stesso bando VQR, della qualità dei prodotti di tutti i docenti in servizio nel periodo 2011-2014 (75%), della qualità dei prodotti del personale reclutato nel periodo 2011-2014 (20%), della capacità del Dipartimento di attrarre finanziamenti (5%).



Tab. 4.1 Ripartizione FUR (in migliaia di Euro) per Dipartimento.  
Anno 2017

Dipartimento	2017
Biotechnologie	480
Informatica	553
Diagnostica e Sanità Pubblica	340
Medicina	650
Neuroscienze, Biomedicina e Movimento	748
Scienze Chirurgiche, Odontostomatologiche e Materno-infantili	308
Economia aziendale	186
Scienze economiche	310
Scienze giuridiche	405
Culture e Civiltà	442
Lingue e letterature straniere	291
Scienze Umane	387
In complesso	5.100

Ciascun Dipartimento è poi lasciato libero di adottare propri criteri interni di distribuzione delle risorse ricevute, con l'unico vincolo di destinarne almeno un quinto ad assegni di ricerca. Su questo punto si ritornerà nel quarto paragrafo. È, invece, opportuno sottolineare che il ricorso al solo indicatore IRDF e, dunque, agli esiti della VQR 2011-2014 rende piuttosto conservatrici le procedure valutative della qualità della ricerca dipartimentale. Per meglio dire, queste ultime non possono tenere in alcun conto i mutamenti nei livelli di produzione scientifica eventualmente avvenuti nei Dipartimenti e nel complesso dell'Ateneo dal 2014 ad oggi.

Va, inoltre, rilevato che al NdV non risulta presente una chiara procedura di valorizzazione della qualità e della quantità della produzione scientifica in termini di attribuzione differenziale di risorse per la promozione a posizioni superiori del personale in organico o per chiamate di studiosi di chiara fama dall'esterno dell'Ateneo. Naturalmente, l'Ateneo non ignora il parametro in questione quando deve assegnare personale o posizioni ai Dipartimenti, Non è, tuttavia, chiaramente esplicitato il peso assegnato ai risultati della ricerca scientifica in questo processo.

Si deve, però, sottolineare, a dimostrazione dell'attenzione da essa posta allo sviluppo della ricerca scientifica, che l'Università di Verona, nell'ambito della programmazione triennale 2016-2018, ha presentato al cofinanziamento da parte del MIUR il progetto di messa regime di un Centro Piattaforme Tecnologiche Scientifiche. Si tratta di una struttura che intende porre a disposizione delle discipline gravitanti nell'ambito delle scienze naturali, fisiche, chimiche, mediche, ingegneristiche e dell'ICT<sup>15</sup> laboratori, macchinari, apparecchiature e strumenti di analisi d'avanguardia e il relativo personale tecnico, così da accrescere le possibilità degli studiosi dell'Ateneo di operare lungo le frontiere dei rispettivi ambiti di ricerca.

<sup>15</sup> Specificamente, sono coinvolte le discipline afferenti ai seguenti settori scientifico disciplinari: AGR/03, AGR/07, AGR/12, AGR/13, AGR/15, AGR/16, BIO/01, BIO/04, BIO/09, BIO/10, BIO/11, BIO/13, BIO/14, BIO/16, BIO/17, BIO/18, CHIM/01, CHIM/03, CHIM/06, CHIM/10, ING-IND/25, MED/01, MED/03, MED/04, MED/06, MED/08, MED/09, MED/13, MED/14, MED/15, MED/16, MED/18, MED/26, MED/38, MED/43.



Passando ora all'analisi delle iniziative intraprese per realizzare gli obiettivi strategici fissati in tema di terza missione, occorre ricordare che in quest'area, l'Università di Verona presentava in passato, come evidenziato dai risultati della VQR 2011-2014, e tuttora presenta, come sottolineato anche dalla recentissima Relazione del Rettore sull'attuazione del Piano Strategico, alcuni elementi di debolezza, almeno per ciò che riguarda la valorizzazione della ricerca.

In effetti, le misure attuate in questo campo dall'Ateneo non paiono particolarmente numerose. La registrazione dei brevetti è parzialmente agevolata dalla connessione alla piattaforma *Knowledgeshare*. La nascita di imprese *spin off* e di *start up* è incentivata da un programma denominato Joint Project, in essere dal 2014. Esso è, per così dire, affiancato dal progetto C Lab Veneto che, però, è coordinato dall'Università di Padova e che riguarda più lo sviluppo dei livelli di occupabilità degli studenti, che lo sfruttamento economico dei risultati della ricerca scientifica.

Naturalmente, non si tengono qui in conto le attività per conto terzi: pur essendo numerose e alquanto redditizie, segnatamente nel settore della didattica e nell'acquisizione di fondi dal settore pubblico e da quello privato, esse rappresentano principalmente il prodotto delle iniziative singolari dei Dipartimenti e dei docenti. Manca, in ogni caso, un servizio di Ateneo che monitori e sostenga la partecipazione a bandi di gara emanati da organismi pubblici e privati.

La situazione qui sopra descritta non muta di molto se si sposta l'attenzione verso la produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale. È certamente vero che molti segmenti dell'Università di Verona intervengono attivamente nella creazione e conservazione dei beni culturali, nella sperimentazione medica, nella formazione continua e nella divulgazione culturale e scientifica (il cosiddetto *public engagement*). È, però, anche vero che queste numerose e meritorie iniziative non rispondono, per ora, a un'organica politica di Ateneo. D'altro canto, pur tenendo conto delle elevate responsabilità del sistema universitario nei confronti della società civile e di quella politica, così come nei confronti del mondo dell'economia e del lavoro, è anche necessario limitare i rischi di sovraccarico funzionale degli Atenei e di compressione dei loro principali compiti istituzionali, ossia l'alta formazione e la ricerca di base.

### 3. Strategie dipartimentali di ricerca scientifica: aspetti metodologici e sostantivi

Tutti i Dipartimenti dell'Università di Verona hanno messo a punto il proprio Piano degli obiettivi (POD) nel quale sono esplicitati gli obiettivi che essi intendono perseguire e le azioni specifiche attraverso le quali realizzarli, intendendo queste e quelli quali strumenti, se così si possono definire, di traduzione in pratica degli obiettivi strategici contenuti nei pertinenti documenti di programmazione dell'Ateneo.

Qui si presterà attenzione unicamente all'area della ricerca scientifica. Al riguardo va detto subito che i POD dei Dipartimenti che hanno ottenuto il riconoscimento di eccellenza contengono sistematici riferimenti ai progetti di ricerca elaborati in quell'ottica, mentre i rimanenti, su sollecitazione del Consiglio di amministrazione, hanno messo a punto piani di miglioramento contenenti più impegnativi obiettivi scientifici.

Di norma, i POD assumono la seguente configurazione. Muovono da un'analisi della situazione corrente del singolo Dipartimento sotto il profilo della produzione scientifica, dell'orientamento analitico e metodologico adottato nelle proprie ricerche, del proprio grado di internazionalizzazione e dei collegamenti delle proprie indagini con la realtà socio-economica locale. A questa analisi iniziale segue un esame degli aspetti problematici che affliggono la ricerca dipartimentale. Si riprendono, quindi, uno per uno gli obiettivi strategici dell'Ateneo e, rispetto a ciascuno di essi, sono indicati uno o più obiettivi operativi (a volte denominati "ambiti di



azione”) i quali, a loro volta, sono tradotti in azioni. Naturalmente, queste e quelli mutano da Dipartimento a Dipartimento. Per ciascuna azione sostanziale individuata i Dipartimenti propongono, di solito, una serie di indicatori atti a misurarne l'efficacia e, per ciascun indicatore, stabiliscono valori soglia da raggiungere entro il 2019.

Nel complesso, il NdV trova convincente la strategia programmatoria appena descritta, la cui implementazione è attentamente monitorata dalla Commissione AQ ricerca di Ateneo. Va da sé che con questa affermazione non si intende sostenere che certamente le linee di sviluppo della ricerca dipartimentale dell'Università di Verona elaborate nei POD condurranno ad ampi successi. Di sicuro, però, i documenti in questione rappresentano un decisivo passo in avanti nelle prospettive di governo delle attività di ricerca dipartimentale e, attraverso queste, di quelle dell'intero Ateneo.

Passando, ora, alle modalità di incentivazione della qualità della propria ricerca scientifica, si deve sottolineare che i Dipartimenti dell'Università di Verona operano quasi esclusivamente sulla distribuzione del FUR. I parametri presi in considerazione a tal fine sono, ovviamente, gli stessi: qualità della produzione scientifica e partecipazione a bandi competitivi per il finanziamento della ricerca. Il ruolo giocato da questi due parametri e la loro definizione operativa mutano, tuttavia, da Dipartimento a Dipartimento. Alcuni fanno specifico riferimento alla VQR 2011-2014. Altri, di fatto, la ignorano e propongono propri specifici indicatori. Ancora più difformi sono i criteri utilizzati per valorizzare la partecipazione, e i suoi esiti, a bandi competitivi di ricerca. Analoghe considerazioni valgono per la quota FUR allocata sugli assegni di ricerca. Alcuni Dipartimenti non vanno al di là della soglia minima fissata dall'Ateneo, altri la superano abbondantemente. Infine qualche Dipartimento attribuisce a ciascun docente e ricercatore, indipendentemente dalla sua produttività, una dotazione finanziaria minima, mentre altri Dipartimenti ignorano questo principio. Ora non c'è dubbio che queste difformità di declinazione dei criteri di valorizzazione degli esiti della ricerca scientifica corrispondano a differenze di natura disciplinare o, meglio, ai diversi stili e alle diverse tradizioni di produzione scientifica prevalenti nei vari ambiti di studio e di indagine. Parrebbe, tuttavia, al NdV che le procedure di distribuzione interna delle risorse finanziarie dovrebbero essere rese un po' meno disomogenee. Soprattutto, si dovrebbe riservare maggiore attenzione ai parametri fissati dall'ANVUR e dai GEV nel classificare la qualità delle pubblicazioni.

#### *4. Qualche informazione sugli esiti della ricerca scientifica e della terza missione nell'Università di Verona*

Per completare il quadro informativo fornito nel corso del capitolo, si riportano qui di seguito alcuni dati riguardanti l'evoluzione temporale della partecipazione dei docenti e dei ricercatori dell'Ateneo di Verona a bandi competitivi nazionali e internazionali per il finanziamento della ricerca scientifica e altri dati relativi alla valorizzazione della ricerca nell'ambito della terza missione.

Iniziando dalla prima questione, si può rilevare che, nell'arco del quinquennio 2013-2017, i docenti e i ricercatori dell'Università di Verona hanno presentato ben 1070 progetti al finanziamento su bandi competitivi (Tab. 4.2). Oltre i due terzi (68,0%) di essi hanno riguardato bandi nazionali (Tab. 4.2). Nel caso dei bandi internazionali, sono stati i progetti finanziati nell'ambito del VII Programma Quadro e di Horizon 2020 a fare la parte del leone, mentre la partecipazione ai bandi ERC rimane assolutamente minoritaria (Tab. 4.2).



Tab.4.2 Numero di progetti di ricerca presentati secondo il bando e il Dipartimento nel quinquennio 2013-17

Dipartimento	Tipo e anno del programma															
	ERC 13	ERC 14	ERC 15	ERC 16	ERC 17	H2020 13	H2020 14	H2020 15	H2020 16	H2020 17	FIR 13	SIR 14	PRIN 13	PRIN 15	PRIN 17	In complesso
Biotecnologie	2	1	2	1	1	8	10	13	12	7	7	6	19	24	27	140
Culture e civiltà	1	-	1	1	1	5	1	1	2	4	6	5	14	29	27	98
Diagnostica e sanità pubblica	-	-	1	-	-	1	9	2	1	2	-	6	9	18	10	59
Economia Aziendale	-	-	-	-	-	1	5	1	-	-	2	2	9	8	5	33
Informatica	5 <sup>(a)</sup>	3	2	3	3	8	16	21	18	16	5	8	17	20	26	171
Lingue e Letterature straniere	-	-	-	-	-	2	-	1	-	4	1	3	5	13	9	38
Medicina	1 <sup>(a)</sup>	1	3	2	2	-	13	4	5	4	7	9	23	30	31	135
Neuroscienze, Biomedicina e Mov.	5 <sup>(a)</sup>	5	-	1	4	9	10	2	9	8	13	14	30	43	33	186
Scienze chirurgiche, Odont. e Mat.	-	-	-	-	-	1	4	-	2	-	1	2	10	13	15	48
Scienze economiche	-	-	-	2	-	-	3	2	5	-	1	3	5	10	8	39
Scienze giuridiche	-	-	-	1	-	1	1	2	-	2	1	4	7	19	10	48
Scienze umane	1	3	1	1	1	2	8	3	1	8	1	6	9	17	13	75
<b>In complesso</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>38</b>	<b>80</b>	<b>52</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>45</b>	<b>68</b>	<b>157</b>	<b>244</b>	<b>214</b>	<b>1070</b>

(a) Progetto presentato in collaborazione (minoritaria) con docenti e ricercatori di altri dipartimenti o di organizzazioni esterne all'ateneo.

Questi valori complessivi conoscono variazioni non marginali muovendo da un Dipartimento all'altro (Tab. 4.2). Basti dire che il Dipartimento più attivo sul fronte della partecipazione ai bandi di ricerca, ossia quello di Neuroscienze, biomedicina e movimento, ne ha presentato un numero quasi sei volte (5,64) maggiore di quello del Dipartimento meno attivo, vale a dire quello di Economia aziendale.

Va da sé che la consistenza quantitativa dei progetti presentati è funzione sì della produttività dei singoli Dipartimenti e dei loro componenti, ma anche della numerosità di questi ultimi. In effetti, se si rapporta la frequenza di partecipazione ai vari bandi competitivi presi in considerazione in queste righe alle dimensioni del personale strutturato presente in ogni Dipartimento, le differenze richiamate qui sopra si riducono considerevolmente. E alcune alterazioni subisce anche la graduatoria dei Dipartimenti per livello di partecipazione ai bandi. Tant'è vero che, in termini relativi, sono i Dipartimenti di Biotecnologie e di Informatica a rivelarsi i più attivi, mentre quello di Neuroscienze, biomedicina e movimento si trova collocato in terza posizione (Tab. 4.3). Analoghe modificazioni, come detto, intervengono nelle distanze intercorrenti tra Dipartimenti. In effetti, il Dipartimento più produttivo – quello di Biotecnologie, come detto – fa registrare un tasso di partecipazione pro-capite che si rivela superiore di quasi cinque volte (4,71), anziché di quasi sei volte, a quello del Dipartimento con la minore produttività media individuale, vale a dire quello di Economia aziendale. Da notare, però, che ben otto Dipartimenti su dodici si collocano al di sotto della produttività media di Ateneo (Tab. 4.3).



Tab.4.3 *Tasso di partecipazione dei professori e dei ricercatori ai bandi nazionali e internazionali per il finanziamento della ricerca scientifica secondo il bando e il dipartimento. 2013-2017*

Dipartimento	Tipo e anno del programma															Tasso cumu lato <sup>(a)</sup>
	ERC 13	ERC 14	ERC 15	ERC 16	ERC 17	H2020 13	H2020 14	H2020 15	H2020 16	H2020 17	FIR 13	SIR 14	PRIN 13	PRIN 15	PRIN 17	
Biotecnologie	0,05	0,02	0,05	0,02	0,03	0,18	0,23	0,30	0,29	0,18	0,14	0,14	0,43	0,55	0,68	0,66
Culture e civiltà	0,01	-	0,01	0,02	0,02	0,06	0,01	-	0,03	0,06	0,08	0,07	0,18	0,43	0,42	0,28
Diagnostica e sanità pubblica	-	-	-	-	-	0,02	0,19	0,04	0,02	0,04	-	0,13	0,19	0,38	0,22	0,25
Economia Aziendale	-	-	-	-	-	0,02	0,1	0,02	-	-	0,04	0,04	0,19	0,17	0,11	0,14
Informatica	0,09	0,06	0,04	0,06	0,06	0,15	0,3	0,4	0,35	0,31	0,1	0,15	0,33	0,38	0,50	0,65
Lingue e Letterature straniere	-	-	-	-	-	0,04	-	0,02	-	0,10	0,02	0,07	0,1	0,29	0,23	0,17
Medicina	0,01	0,01	0,04	0,03	0,03	-	0,18	0,06	0,08	0,07	0,09	0,12	0,31	0,43	0,51	0,39
Neuroscienze, Biomed. e Mov.	0,05	0,06	-	0,01	0,05	0,1	0,12	0,02	0,11	0,10	0,15	0,16	0,34	0,51	0,42	0,44
Scienze Chirurg, Odon. e Mat.	-	-	-	-	-	0,02	0,07	-	0,04	-	0,02	0,03	0,16	0,22	0,25	0,16
Scienze economiche	-	-	-	0,06	-	-	0,03	0,05	0,14	-	0,02	0,08	0,12	0,24	0,24	0,20
Scienze giuridiche	-	-	-	0,02	-	0,02	0,02	0,04	-	0,04	0,02	0,07	0,12	0,34	0,20	0,18
Scienze umane	0,01	0,05	0,02	0,02	0,02	0,03	0,12	0,05	0,02	0,14	0,01	0,09	0,13	0,27	0,22	0,24
Tasso cumulato <sup>(b)</sup>	0,02	0,02	0,01	0,02	0,02	0,05	0,12	0,08	0,08	0,09	0,06	0,1	0,22	0,36	0,34	0,32

(a) Calcolato rapportando il numero complessivo di progetti presentati nel triennio 2013-2017 alla somma, sui tre anni considerati, del numero di PO-PA-RU annualmente presenti in dipartimento o in Ateneo.

(b) Calcolato rapportando il numero di progetti presentati nell'anno pertinente al numero di PO-PA-RU dell'intero Ateneo in quell'anno.

Fin qui si sono considerati i livelli di partecipazione, complessivi e pro-capite, dei docenti e dei ricercatori dell'Università di Verona ai bandi competitivi per il finanziamento della ricerca scientifica. Si può, adesso, spostare l'attenzione sul grado di successo che li ha accompagnati. È ovvio, infatti, attendersi che non tutti i progetti presentati dai docenti e dai ricercatori dell'Ateneo si siano rivelati capaci di ottenere il finanziamento richiesto o, almeno, parte di esso. In effetti, poco più di un ventesimo (5,6%) di quelli presentati nell'arco del quinquennio qui considerato ha avuto esito positivo. Naturalmente, la notevole sproporzione esistente tra progetti presentati e progetti finanziati non dipende solo dalla loro qualità, ma anche da altri fattori, quali l'ammontare delle risorse stanziare dai singoli bandi nei vari ambiti disciplinari, la numerosità dei progetti sottoposti a valutazione in ciascuno di essi e il loro rispettivo livello di competitività interna. Ciò significa che le disparità intercorrenti tra Dipartimenti nella numerosità dei progetti presentati e nel livello pro-capite di partecipazione non si traducono immediatamente in differenze di esito. In effetti, e ancora una volta, è il Dipartimento di Biotecnologie e non quello di Neuroscienze, biomedicina e movimento a far registrare il numero più elevato di progetti finanziati (Tab. 4.4). Se poi si considerano i tassi di successo, ossia i rapporti tra numero di progetti finanziati e numero di progetti presentati, si ottengono risultati ancor più inattesi. È, infatti, il Dipartimento di Scienze



umane (0,11), seguito da quello di Culture e civiltà (0,10), a mostrare le proporzioni più elevate di progetti accolti, mentre quello di Biotecnologie (0,09) deve accontentarsi, se così ci si può esprimere, del terzo posto, mentre quello di Neuroscienze, biomedicina e movimento (0,03) si trova collocato verso le ultime posizioni di questa sorta di graduatoria.

Tab.4.4 Numero di progetti di ricerca finanziati secondo il bando e il dipartimento nel quinquennio 2013-2017

Dipartimento	Tipo e anno del programma														
	ERC 13	ER C 14	ERC 15	ERC 16	ERC 17	H2020 13	H2020 14	H2020 15	H2020 16	H2020 17	FIR 13	SIR 14	PRIN 13	PRIN 15	In complesso
Biotecnologie	-	-	1	-	-	-	1	4	3	-	1	-	2	1	13
Culture e civiltà	-	-	-	1	-	1	1	-	1	-	-	-	3	3	10
Diagnostica e sanità pubblica	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Economia Aziendale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Informatica	-	-	-	1	-	-	1	3	1	2	1	-	-	1	10
Lingue e Letterature straniere	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	1	3
Medicina	-	-	2	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	3	7
Neuroscienze, Biomedicina e Mov.	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	1	-	3	6
Scienze chirurgiche, Odont. e Mat.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Scienze economiche	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Scienze giuridiche	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
Scienze umane	-	-	-	-	-	1	-	1	-	3	-	-	1	2	8
In complesso	-	-	3	2	-	4	5	9	5	7	2	2	7	14	60

Un altro dato sulla ricerca scientifica condotta nell'Università di Verona che sembra utile richiamare in questa sede è rappresentato dall'ammontare dei finanziamenti ottenuti dai progetti che hanno avuto successo.

Nel complesso si tratta di cifre ragguardevoli: quasi 21 milioni di euro sull'intero periodo e, dunque, circa 4 milioni in media per anno (Tab. 4.5).

Guardando alle somme globalmente ottenute dai singoli Dipartimenti, si può rilevare che, in linea con quanto anticipato, la numerosità dei progetti finanziati non si muove *pari passu* con l'ammontare complessivo delle risorse monetarie ottenute. Così, ad esempio, il Dipartimento di Informatica, con dieci progetti approvati, ottiene riconoscimenti finanziari maggiori di quelli raggiunti dal Dipartimento di Biotecnologie (Tabb. 4.4 e 4.5) con tredici progetti ritenuti validi. Similmente, il Dipartimento di Medicina, con sette progetti approvati ha acquisito finanziamenti quasi doppi rispetto a quelli ottenuti dal Dipartimento di Scienze umane con otto progetti (Tabb. 4.4 e 4.5).

Gettando uno sguardo d'insieme a quanto fin qui esposto, sembra di poter dire che l'Università di Verona partecipa attivamente ai bandi competitivi per il finanziamento della ricerca. Questa





partecipazione appare, tuttavia, più ampia nei bandi nazionali rispetto a quelli internazionali. Segnatamente, limitata risulta la presenza di docenti e ricercatori dell'Ateneo nei bandi dell'ERC. I tassi di successo fatti registrare dall'Ateneo in queste competizioni non paiono particolarmente elevati. Si tenga, tuttavia, conto del fatto che, ciononostante, la consistenza delle risorse finanziarie ottenute risulta tutt'altro che trascurabile. Piuttosto, sembra di dover rilevare una certa disomogeneità tra Dipartimenti nella propensione a essere presenti nei bandi per il finanziamento della ricerca presi in esame e, anche, nelle capacità competitive dimostrate nei casi nei quali si è presenti. Da sottolineare, infine, una certa qual stabilità, almeno negli ultimi tre anni, nella presenza dell'Ateneo di Verona nei vari bandi di carattere competitivo che sono stati qui presi in esame.

Tab.4.5 *Ammontare complessivo delle risorse monetarie (in migliaia di euro) ottenute dai progetti di ricerca finanziati secondo il bando e il dipartimento. 2013-2017*

Dipartimento	Tipo e anno del programma														
	ERC 13	ERC 14	ERC 15	ERC 16	ERC 17	H2020 13	H2020 14	H2020 15	H2020 16	H2020 17	FIR 13	SIR 14	PRIN 13	PRIN 15	In complesso
Biotechnologie	-	-	1.342	-	-	-	166	1.462	1.480	-	767	-	77	70	5.364
Culture e civiltà	-	-	-	1.234	-	296	180	-	164	-	-	-	198	92	2.164
Diagnostica e sanità pubblica	-	-	-	-	-	-	405	-	-	-	-	-	-	-	405
Economia Aziendale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Informatica	-	-	-	2.750	-	-	387	1.687	180	832	523	-	-	73	6.432
Lingue e Letterature straniere	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	372	-	51	423
Medicina	-	-	2.650	-	-	-	-	-	-	-	-	-	85	245	2.980
Neuroscienze, Biomedicina e Mov.	-	-	-	-	-	444	-	-	-	516	-	161	-	134	1.255
Scienze chirurgiche, Odont. e Mat.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Scienze economiche	-	-	-	-	-	-	168	-	-	-	-	-	-	-	168
Scienze giuridiche	-	-	-	-	-	-	-	180	-	-	-	-	-	-	180
Scienze umane	-	-	-	-	-	351	-	254	-	550	-	-	38	104	1.297
In complesso	-	-	3.992	3.984	-	1.091	1.306	3.583	1.824	1.898	1.290	533	398	769	20.668

A questo punto è possibile gettare uno sguardo sugli esiti dell'Ateneo di Verona riguardanti la terza missione o, meglio, alcuni aspetti della medesima ritenuti di particolare rilievo dal NdV e sui quali esiste una puntuale documentazione.



Tab. 4.6 Distribuzione secondo il Dipartimento degli spin-off costituiti dall'Ateneo di Verona nel periodo 2005-2017

Dipartimento	Periodo di costituzione		
	2005-2010	2011-2017	In complesso
Biotecnologie	1	8	9
Diagnostica e Sanità Pubblica		1	1
Economia Aziendale		1	1
Informatica - Computer Science Park	4	3	7
Medicina	1		1
Scienze chirurgiche, Odont. e Mat		2	2
Scienze Economiche		2	2
In complesso	6	17	23

Almeno per ciò che riguarda la costituzione di imprese basate sulla conoscenza, non si può certo dire che l'Università di Verona si caratterizzi per un'elevata capacità di valorizzare economicamente la ricerca scientifica. In effetti, il numero di imprese spin-off, pur in crescita nel passaggio dal primo al secondo dei due quinquenni qui considerati, pare piuttosto contenuto (Tab. 4.6). In più e come già visto nel caso della partecipazione a bandi di ricerca competitivi, si nota una notevole disomogeneità tra Dipartimenti quanto a capacità di dar vita a imprese basate sui risultati della propria attività di ricerca. Naturalmente, questa disomogeneità dipende in ampia misura dalle specificità disciplinari. Tant'è vero che sono i Dipartimenti centrati su discipline con robusti versanti tecnologico-applicativi, ossia quelli di Biotecnologie e di Informatica, a far registrare il numero maggiore di spin-off, mentre quelli gravitanti nell'area delle materie umanistiche e delle scienze sociali risultano del tutto assenti dal pertinente palcoscenico (Tab. 4.6).

È, però, anche vero che l'Università di Verona dal 2005 ad oggi ha cofinanziato progetti di ricerca applicata condotti dai propri Dipartimenti in collaborazione con imprese ed enti del territorio al fine di coinvolgere il sistema economico locale e nazionale in processi di trasferimento tecnologico e della conoscenza. L'Ateneo ha destinato a tale scopo circa 1 milione di euro all'anno, mentre i partner aderenti ai vari progetti contribuiscono in media con circa 2 milioni, sempre su base annua.

All'ordine dell'intervento in questione appartiene anche il progetto denominato Start Cup Veneto, posto in essere dalle università di Verona e Padova e dallo IUAV in collaborazione con enti costituiti o finanziati da Camere di Commercio venete e dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, al fine di promuovere, attraverso un apposito premio, idee imprenditoriali di carattere innovativo emergenti sia dall'interno del mondo universitario, sia del mondo ad esso esterno.

In ogni caso, assai più positiva di quella appena descritta appare la situazione dell'Ateneo per ciò che riguarda i proventi da ricerche commissionate e da trasferimento tecnologico. Nel periodo 2016-2017, esso ha accumulato, in media, circa 2,3 milioni di euro per anno di cui attorno ai 625 mila euro ascrivibili all'Amministrazione centrale, ai Centri di ricerca, al CLA e alle Biblioteche dell'Ateneo. Dal canto suo, il contributo dei singoli Dipartimenti all'acquisizione dei quasi 1,7 milioni di euro che, in media annua, essi nel loro insieme sono riusciti a raggiungere, risulta ripartito, per i due anni di interesse, come appare nella sottostante Tab. 4.7.

Come già nel caso dei finanziamenti alla ricerca ottenuti su bandi competitivi, sono, nell'ordine, i Dipartimenti di informatica e di Biotecnologie a far registrare, tanto nel 2016 quanto nel 2017, posizioni di evidente supremazia in questo campo, seguiti dai Dipartimenti di Diagnostica e sanità pubblica e di Medicina (Tab. 4.7). Da notare, ancora, l'assenza di alcun contributo in materia da



parte del Dipartimento di Lingue e Letterature straniere e quelli piuttosto esigui dei Dipartimenti di Scienze economiche, di Cultura e civiltà e di Scienze giuridiche.

Tab.4.7 *Distribuzione (in migliaia di euro e percentuale) dei proventi in migliaia di euro da ricerche commissionate e trasferimenti tecnologico per dipartimento.  
Periodo 2016- 2017*

Dipartimenti	Periodo			
	2016		2017	
	v.a.	%	v.a.	%
Biotecnologie	238	12,5	285	19,4
Culture e civiltà	3	0,2	4	0,3
Diagnostica e sanità pubblica	279	14,8	189	12,8
Economia Aziendale	77	4,0	100	6,8
Informatica	766	40,4	463	31,5
Lingue e Letterature straniere	-	-	-	-
Medicina	179	9,4	188	12,8
Neuroscienze, Biomedicina e Mov.	128	6,7	106	7,2
Scienze chirurgiche, Odont. e Mat.	94	4,9	88	6,0
Scienze economiche	72	3,8	2	0,1
Scienze giuridiche	2	0,1	8	0,5
Scienze umane	61	3,2	39	2,6
<b>In complesso</b>	<b>1.899</b>	<b>100,0</b>	<b>1.472</b>	<b>100,0</b>

Le differenze appena illustrate paiono essere strutturali. In effetti, la loro configurazione non varia, qualora si presti attenzione alla distribuzione tra Dipartimenti dell'incidenza pro-capite dei proventi da ricerche commissionate e da trasferimenti tecnologici. Sono, infatti, quelli gravitanti su discipline con robuste componenti tecnologico-applicative a far registrare anche i più elevati valori pro-capite (Tab. 4.8). Rimane, però, vero che anche i Dipartimenti meno competitivi sotto il profilo in questione potrebbero cercare di migliorare le loro prestazioni in materia.

Tab.4.8 *Ammontare pro capite<sup>(a)</sup> dei proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico per dipartimento  
Periodo 2016- 2017*

Dipartimenti	Periodo	
	2016	2017
Biotecnologie	5,1	6,3
Culture e civiltà	0,1	0,1
Diagnostica e sanità pubblica	5,8	3,7
Economia Aziendale	1,5	2,0
Informatica	13,0	7,3
Lingue e Letterature straniere	-	-
Medicina	2,4	2,7
Neuroscienze, Biomedicina e Mov.	1,4	1,2
Scienze chirurgiche, Odont. e Mat.	1,6	1,4
Scienze economiche	1,8	0,1
Scienze giuridiche	0,1	0,1
Scienze umane	0,9	0,6
<b>In complesso</b>	<b>2,7</b>	<b>2,1</b>

(a) Calcolato sul numero di docenti (PO, PA, RU, RD) presenti in dipartimento per anno.



Per completare il sommario quadro dei processi di valorizzazione della ricerca scientifica attuato dall'Università di Verona, rimane da aggiungere che essa ha aderito al bando della Regione Veneto per il sostegno a progetti di ricerca e sviluppo elaborati da Reti innovative regionali e distretti industriali<sup>16</sup>. E ben 10 progetti, sul totale dei 16 ritenuti finanziabili in tale contesto, hanno visto il coinvolgimento di uno o più dei Dipartimenti veronesi, i quali sono così riusciti a ottenere un contributo complessivo di oltre 1,6 milioni di Euro.

---

<sup>16</sup> In attuazione del POR FESR 2014-2020 per quanto riguarda l'Azione 1.1.4.



## CAPITOLO QUINTO

### La performance organizzativa della struttura tecnico amministrativa

#### 1. Introduzione

Il presente capitolo riprende in ampia misura il testo della relazione nella quale il NdV ha espresso le sue valutazioni in merito alla gestione operativa della vita dell'Ateneo e, segnatamente, della sua organizzazione, della sua amministrazione finanziaria e del governo del personale amministrativo e tecnico nel corso del 2017. Esso è qui riproposto perché il monitoraggio effettuato dal NdV sul ciclo della performance, pur avendo posto in luce indubbi elementi di progresso nel governo dell'Ateneo, ha evidenziato anche alcuni limiti che è opportuno richiamare al fine di consentire ulteriori miglioramenti dei processi sottostanti alle prestazioni della struttura tecnico-amministrativa.

#### 2. Il funzionamento complessivo e lo sviluppo del sistema di gestione della performance

Con l'obiettivo di illustrare gli sviluppi rispetto all'anno precedente, il NdV ha posto particolare attenzione sui seguenti punti:

- il controllo che le osservazioni trasmesse da ANVUR mediante il documento di feedback fossero state integralmente accolte dall'Ateneo veronese nella predisposizione del nuovo Piano della Performance della struttura gestionale (PP);
- la verifica che i contenuti del PP fossero allineati con le dimensioni e il modello di gestione recentemente proposti e affinati da ANVUR;
- la verifica che i suggerimenti del NdV proposti nella precedente relazione fossero stati accolti.

#### 2.1 Processo di definizione del Piano

Il NdV rileva che il processo di definizione del PP è ben delineato e che sono chiaramente esplicitate le fasi, i soggetti interni e i tempi di redazione dello stesso (p. 62). Questo risponde a una richiesta di miglioramento avanzata da ANVUR che invitava l'Ateneo veronese a descrivere brevemente l'iter per la costituzione del Piano 2018-20, già presente nel Piano 2016-18 (p. 38) ma assente nella versione 2017-19. Come da indicazioni di ANVUR, il NdV rileva che l'Ateneo di Verona ha correttamente indicato tutti i soggetti coinvolti nell'iter che ha condotto alla redazione del PP, evidenziandone le modalità di coinvolgimento.

I documenti di indirizzo e programmazione che traducono in termini operativi i contenuti del PP sono ben esplicitati (p. 4). Seguendo le indicazioni di ANVUR, il NdV suggerisce tuttavia di elencare in questa sezione non solo i documenti operativi di attuazione ma anche i documenti di analisi correlati al PP, quali ad esempio le Indagini di *customer satisfaction* (vedi il progetto *Good Practice*, riportato a p. 13).

Infine, l'iter seguito per la redazione del PP è coerente con quanto indicato nel Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP), su cui il NdV ha espresso il 14 febbraio 2018 il proprio parere positivo, pur con alcuni rilievi.

#### 2.2 Integrazione con le strategie

Le strategie generali dell'Ateneo sono ben descritte all'inizio del PP. Rispetto all'anno precedente, il NdV rileva una maggiore chiarezza nell'esplicitazione delle Aree Strategiche



(Ricerca Scientifica, Didattica e Terza Missione) e dei Fattori Qualificanti (Persone, Infrastrutture, Efficienza gestionale), che consente di superare le incoerenze tra Piano Strategico (PS16/19) e PP evidenziate nel documento di feedback di ANVUR (gli obiettivi strategici dei due documenti non erano perfettamente coincidenti). In particolare, l'introduzione dei Codici Obiettivo ha certamente contribuito a rendere immediato il collegamento tra gli obiettivi strategici del documento "Politiche settoriali di attuazione del Piano Strategico 2017-2019" (PSA17/19) e gli obiettivi operativi del PP. Tuttavia, permangono alcune criticità di seguito rilevate:

- non sono stati resi immediatamente espliciti quali Macro-obiettivi e/o relativi obiettivi strategici (descritti nelle pp. 5-9 del PP) siano di diretta competenza della componente gestionale-organizzativa e vadano quindi presi in considerazione nella valutazione della performance. Da p. 17 in poi del PP, tale informazione si può comunque ricavare dall'elenco degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi presi in considerazione. Si rischia tuttavia, anche per questo PP, che ANVUR possa rilevare che "non tutti gli obiettivi strategici indicati nel paragrafo 3.1 trovano una declinazione in obiettivi operativi senza che, tuttavia, venga fornita una spiegazione per la selezione effettuata" (p. 9 del documento di feedback);
- la terminologia utilizzata in PSA17/19 (Macro-obiettivi, Obiettivi strategici e Obiettivi operativi) rischia di creare difficoltà nella lettura, anche ricorrendo al glossario presente alle pp. 3-4 del medesimo<sup>17</sup>. Si suggerisce di allineare le terminologie tra PS16/19, PSA17/19 e PP e di codificare sia l'obiettivo strategico che quello operativo, in modo che ne emerga una rappresentazione del *cascading* di immediata fruibilità: tale miglioramento è ottenibile semplicemente attribuendo una sigla ai diversi tipi di obiettivi (feedback Anvur p. 9);
- va ulteriormente migliorata l'integrazione terminologica tra PSA17/19 e PP. Il PP presenta, in alcuni casi, delle incoerenze tassonomiche che si assume verranno superate nel prossimo PSA17/19<sup>18</sup>;
- sempre in un'ottica di integrazione terminologica, per descrivere le attività programmate, nel PP si utilizza il termine "Azioni", mentre nel PSA17/19 si parla di Progetti / Attività di riferimento.

Il NdV esprime infine un apprezzamento sulla modalità con cui la pianificazione strategica è stata declinata a livello di strutture decentrate (ad esempio Dipartimenti e Scuole). Nella precedente relazione si era evidenziata la mancanza di tale integrazione, peraltro segnalata anche dall'Ateneo con il proposito di migliorarla. Nella stessa relazione di feedback, ANVUR condivideva questo proposito suggerendo di perseguirlo sin dalla prossima annualità. Il NdV rileva come tali miglioramenti siano stati apportati con l'inserimento della struttura "Staff dei Servizi Dipartimentali" – SDIP, più volte individuata tra i responsabili degli obiettivi operativi e, in alcuni casi, individuata anche come Responsabile Capofila.

### 2.3 Integrazione con il ciclo di bilancio

Nel PP ci sono chiari riferimenti alla pianificazione economico-finanziaria. Come evidenziato dall'Ateneo veronese, nel triennio 2018-2020 si dovrà procedere a una ulteriore integrazione del

<sup>17</sup> Ad esempio, a p. 6 del PP, il Macro – obiettivo DD4 (Massimizzare gli esiti occupazionali dei laureati) viene declinato in 4 Obiettivi Strategici (da DD4a a DD4d). Poi a p. 20 viene scelto l'Obiettivo Operativo collegato al codice dell'Obiettivo Strategico DD4c. Non si capisce quindi quale sia l'Obiettivo Strategico e quale sia quello Operativo, creando confusione tra i due livelli.

<sup>18</sup> Per fare un esempio concreto, per il Macro – obiettivo RS2 sono stati correttamente associati nove codici per ciascun obiettivo strategico (RS2a, RS2b ecc.), mentre nel PSA17/19 nelle pp. 7 e 8 gli stessi obiettivi sono stati indicati con un numero che va da 1 a 9.



processo di programmazione finanziaria con gli obiettivi strategici e operativi, ma comunque già da quest'anno, per potenziare l'integrazione e la dimensione strategica, sono state introdotte alcune novità ed elementi di discontinuità rispetto il passato. Tra le altre, la costruzione del Bilancio di previsione è stata preceduta da una fase di definizione di linee guida per la determinazione del budget, con l'esplicitazione da parte del Consiglio di Amministrazione dei macroambiti di intervento, indirizzando la spesa ed elaborando, quindi, un bilancio più coerente con il programma di sviluppo dell'Ateneo piuttosto che basato su dati storici. A perfezionare l'integrazione, è stato introdotto il nuovo regolamento di contabilità che individua, anche nelle Direzioni tecnico-amministrative, la funzione di Centro di responsabilità, con l'obiettivo di consentire un'agevole verifica della coerenza tra performance attesa e risorse assegnate.

## 2.4 Ambiti di miglioramento del ciclo della performance organizzativa

Il NdV rileva che l'Ateneo, nel PP, distingue correttamente il livello della performance di ateneo (istituzionale) da quella della performance di struttura, e rileva che i due livelli sono distinti ma fortemente integrati in termini di responsabilità sul conseguimento degli obiettivi. L'interpretazione della performance organizzativa è coerente con quanto indicato nel SMVP e nel PP sono presenti tutte le schede dedicate alle singole strutture. Nelle pp. 43-50 del PP sono riportati gli Obiettivi operativi di ciascuna struttura, associati ai corrispondenti obiettivi strategici, con gli indicatori, il target, la struttura capofila e il peso della struttura analizzata sul raggiungimento dell'obiettivo. Alle pp. 51-58 del PP, per ciascuna struttura vengono elencati i servizi erogati, le risorse assegnate e i volumi gestiti. Il NdV ritiene che le schede siano esaurienti e che consentano di delineare in modo completo sia la performance della singola struttura, sia la performance negli obiettivi trasversali. Il Nucleo ritiene quindi superato il rilievo di ANVUR relativo alle schede di struttura<sup>19</sup>, poiché esse sono ora coerenti con le strutture cui sono stati assegnati obiettivi operativi.

Si rilevano tuttavia alcune questioni non pienamente risolte che il NdV ritiene debbano essere prese in considerazione con attenzione, raccomandando che i suggerimenti di seguito riportati vengano accolti nel prossimo Ciclo della Performance:

- il NdV dà atto all'Ateneo di aver predisposto il PSA17/19 in modo da rispondere anche ai rilievi fatti dal Nucleo<sup>20</sup> stesso e da ANVUR<sup>21</sup>. Il Nucleo, consapevole della difficoltà di questo primo esercizio, si augura che l'Ateneo prosegua sulla strada intrapresa e ritiene utile suggerire che il PP e il PSA17/19, entrambi strutturati per obiettivi, contengano: a) gli Obiettivi Strategici con relativi Indicatori, Target e Presidio Politico; b) gli Obiettivi Operativi (che operazionalizzano ciascun Obiettivo Strategico) con relativi Indicatori (coerenti con gli Indicatori degli Obiettivi

<sup>19</sup> “Una criticità è invece costituita dal fatto che la Direzione generale ... ha assegnati alcuni obiettivi tra quelli elencati al paragrafo 3.2, pur non essendo destinataria di una scheda specifica...” (p. 10 del feedback).

<sup>20</sup> A p. 6 della relazione del 27 giugno 2017 si legge che “Il NdV rileva che attualmente gli obiettivi operativi sono misurati regolarmente con appositi indicatori, mentre non avviene altrettanto per gli obiettivi strategici, impostati secondo una logica di processo a cascata”.

<sup>21</sup> Analogamente, nel feedback di ANVUR si legge: “Una criticità che invece appare più sostanziale è la mancanza di un criterio di misurazione di tali obiettivi, in quanto né nel Piano Strategico, né in quello della performance, sono riportati indicatori e target specificatamente dedicati ad essi, mentre viene presentato, sempre nella sezione 3, un processo di *cascading* che appare “meccanico” (nel senso che gli obiettivi strategici si valutano automaticamente, mediante la misurazione di quelli operativi)...”.



Strategici), Baseline, Target, Risorse e Strutture (quella responsabile e le altre strutture coinvolte)<sup>22</sup>;

- affinare la definizione degli obiettivi in armonia con quanto indicato da ANVUR<sup>23</sup>, in quanto permane la presenza di obiettivi che sono in realtà delle Azioni;
- aggiungere l'indicazione dei risultati ottenuti in precedenza, come suggerito dal NdV<sup>24</sup> e da ANVUR<sup>25</sup>, che possano essere considerati una baseline di partenza. Questa informazione è necessaria per valutare gli obiettivi finalizzati al miglioramento del funzionamento (e non per gli obiettivi di progetto): consentirebbe, infatti, sia di apprezzare l'eventuale miglioramento della performance organizzativa e individuale rispetto all'anno precedente, sia di capire se i target fissati sono sfidanti rispetto agli obiettivi. Peraltro, il NdV suggerisce che gli stessi risultati di *customer satisfaction* siano utilizzati come una delle *baseline* nella valutazione della performance per l'anno successivo.<sup>26</sup>

Per quanto riguarda le fonti delle informazioni necessarie per la misurazione degli obiettivi, il NdV rileva che sono tutte facilmente accessibili, anche se in qualche caso il Nucleo non dispone di riscontri oggettivi. Il Nucleo auspica pertanto che siano fornite sistematiche evidenze empiriche a sostegno di quanto documentalmente dichiarato circa il raggiungimento dei diversi obiettivi.

Con riferimento alla coerenza con la programmazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale, il NdV esprime una valutazione positiva basata sull'analisi del vigente SMVP le cui finalità, elementi di valutazione e miglioramenti sono chiaramente richiamati anche alle pp. 62-63 del PP.

---

<sup>22</sup> A puro titolo di esempio, con riferimento ai soli Obiettivi/Indicatori Strategici/Target e Obiettivi/Indicatori Operativi, si prenda in considerazione il Macro-obiettivo DD4. La struttura potrebbe essere la seguente:

DD4 - Obiettivo Strategico: Massimizzare gli esiti occupazionali dei laureati  
Indicatore Strategico: Tasso di occupazione (Almalaurea) a 3 anni dal conseguimento della laurea magistrale

Baseline: Tasso di occupazione del 78% (dati attuali)

Target: Tasso di occupazione superiore all'80%

DD4a - Obiettivo Operativo 1: Realizzare iniziative di presentazione delle possibilità di inserimento professionale per i laureati

Indicatore Operativo 1: n° di presentazioni

Baseline: 2 presentazioni all'anno

Target 1: almeno 3 all'anno (differenziati per area formativa)

DD4b - Obiettivo Operativo 2: Sviluppare servizi di incontro domanda - offerta

Indicatore Operativo 2: n° di career day

Baseline: 1 career day all'anno

Target 2: 1 career day all'anno

DD4c - Obiettivo Operativo 3: Migliorare la soddisfazione degli studenti per i servizi di placement

Indicatore Operativo 3: tasso di soddisfazione valutato attraverso questionario

Baseline: attualmente il 70% degli studenti si dichiara "soddisfatto" o "molto soddisfatto"

Target 3: 75% di studenti "soddisfatti" e "molto soddisfatti".

<sup>23</sup> ANVUR rileva a p. 6 come talvolta vengano elevate a obiettivo le azioni descritte a supporto degli obiettivi nel PS16/19 e, di conseguenza, anche nel PP. Ad esempio, a p. 21 del PP, "Promozione on line, su portali mirati, dei risultati della ricerca" è un'azione che è stata elevata a Obiettivo Operativo.

<sup>24</sup> Punto c) di p. 6 della relazione del NdV 2017.

<sup>25</sup> La presenza della baseline è richiesta anche da ANVUR a p. 64 della relazione relativa alle giornate di incontro con i NdV e viene richiesta al punto 4.4 delle linee guida.

<sup>26</sup> Questo consentirebbe anche di rispondere al rilievo di ANVUR che evidenzia come, nelle indagini di *customer satisfaction* sugli studenti, docenti e TA, "si analizzano i risultati, un'analisi dalla quale tuttavia non sembrano discendere, almeno esplicitamente, ricadute in termini di formulazione o riformulazione degli obiettivi di performance. Si suggerisce in futuro di rendere più evidenti i collegamenti (in ottica ciclica appunto) tra i risultati di queste indagini di ascolto degli utenti e la programmazione della performance."





Infine, il NdV rileva che sarebbe necessario prevedere un momento di monitoraggio infra annuale dei progetti del PP, in modo da valutare in itinere lo stato di avanzamento degli obiettivi per intraprendere eventuali azioni correttive.

## 2.5 Performance individuale

La Performance individuale è coerentemente integrata, nel SMVP, con la Performance Organizzativa, dove viene distinta la misurazione e valutazione della performance del direttore generale e quella dei dirigenti e del personale tecnico - amministrativo. Il NdV rileva che i criteri di valutazione delle performance individuali sono chiaramente indicati nel SMVP, ma che il sistema potrebbe essere maggiormente incisivo se venissero accolti alcuni suggerimenti già espressi nel Parere del Nucleo sul SMVP.

### 3. Argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance

Ai fini della validazione della Relazione sulla performance anno 2017<sup>27</sup>, il Nucleo di Valutazione ha seguito le indicazioni fornite da ANVUR<sup>28</sup>. In particolare, il NdV si è attenuto a un meccanismo dicotomico (sì / no), riservandosi di formulare nella propria Relazione annuale suggerimenti volti al miglioramento complessivo della gestione della performance. Il Nucleo, nel processo di validazione, ha utilizzato il criterio contenuto nelle disposizioni vigenti<sup>29</sup> e ha verificato che la relazione sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali.

### 4. Modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal D.Lgs 74/2017, con particolare riguardo al coinvolgimento di utenti e cittadini per la valutazione della performance

#### a) Elementi che hanno portato al parere sull'aggiornamento annuale del SMVP

Come già evidenziato nel parere del NdV proposto nel documento di 14 febbraio 2018, il giudizio è stato espresso con riferimento alla sola configurazione documentale del SMVP-2018 e non ai suoi possibili esiti fattuali in termini di adeguatezza dei giudizi espressi nei confronti delle varie componenti del personale e del livello di differenziazione degli incentivi riconosciuti ai ruoli dirigenziali e direttivi. Ciò non solo, e banalmente, perché il SMVP-2018 non è ancora stato applicato, ma soprattutto perché il NdV, nel momento in cui ha espresso il parere, non aveva contezza dei risultati dell'applicazione del SMVP-2017 del quale, peraltro, quello esaminato ricalca ampiamente la configurazione.

#### b) Valutazione delle performance organizzative tenendo conto delle risultanze delle iniziative di ascolto di cittadini e utenti

Su tale punto l'Ateneo di Verona è all'avanguardia, in quanto non solo partecipa al Progetto *Good Practice*, per analizzare la soddisfazione riguardo ai servizi erogati dall'Ateneo a favore di studenti, docenti e PTA, ma anche lo utilizza come parametro che va a influenzare la performance collettiva e, quindi, il premio che viene erogato al personale a tale titolo. Come già ricordato, viene inoltre svolta un'indagine sul Benessere organizzativo (la prossima è prevista alla fine del 2018), i cui esiti vengono utilizzati dall'Ateneo per porre in essere alcune azioni correttive in ambiti critici evidenziati dal personale. Infine è presente in Ateneo un orientamento al dialogo con gli utenti interni: a titolo di esempio, i Direttori di Dipartimento sono stati coinvolti in una serie di incontri volti a presentare la riorganizzazione dei servizi di staff dipartimentale e la

<sup>27</sup> Seduta del NdV dell'11 giugno 2018.

<sup>28</sup> Documento del 7 luglio 2017 "Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca", pp. 4-5.

<sup>29</sup> Art. 14, c. 4, lett. c), D.Lgs. 150/2009.



centralizzazione del servizio acquisti e a recepire eventuali riscontri in merito; già dallo scorso anno sono stati inoltre inaugurati incontri della dirigenza con il personale per fare il punto sui risultati conseguiti e sui progetti in corso, nonché per raccogliere riflessioni e idee su possibili ambiti di miglioramento.



## CAPITOLO SESTO

### Raccomandazioni e suggerimenti

#### 1. Introduzione

A parere del NdV, l'Ateneo di Verona, nel corso del 2017, ha compiuto sensibili progressi, (evidenziati nel primo e nel quarto capitolo di questa relazione), nella messa a punto di documenti programmatici (PS16/19, PSA17/19, PT16/18, POF18/20 e PSE18/20) dai quali emergono con chiarezza, malgrado qualche discrasia richiamata in vari punti della presente relazione, gli obiettivi strategici che si intendono perseguire nel medio periodo, gli obiettivi operativi nei quali essi si articolano, le azioni attraverso le quali questi ultimi devono essere realizzati, nonché gli indicatori – e i relativi valori di soglia – utilizzati per stabilire in che misura essi sono stati raggiunti. Si deve, inoltre, sottolineare che tutti questi documenti si caratterizzano per realismo e per l'ancoraggio a un'analisi attenta degli attuali punti di forza e di debolezza dell'Ateneo. Miglioramenti di segno analogo sono visibili nella costruzione del Piano relativo alle prestazioni tecnico-amministrative dell'Università veronese e nei processi di monitoraggio delle stesse, come traspare dal precedente capitolo. Infine, il NdV registra con compiacimento il fatto che l'Ateneo scaligero si sia dotato di un modello di AQ dalla chiara e convincente architettura, puntualmente posta in atto dal PdQ e dalla Delegata rettorale sulla materia (si veda quanto esposto nel secondo capitolo). Sfortunatamente – lo si è sottolineato nel secondo e nel terzo capitolo – non sempre il modello è riuscito a trovare pratica attuazione nei funzionamenti e nei comportamenti dei Dipartimenti e dei CdS. Sotto questo profilo, quello, cioè, della generalizzata applicazione dei loro principi fondanti nella vita quotidiana di tutte le articolazioni funzionali dell'Università di Verona, i processi di AQ richiedono di essere ulteriormente rafforzati.

Passando dagli impianti programmatici e dalle pratiche di governo della vita quotidiana dell'Università di Verona, processi di AQ compresi, ai risultati da essa raggiunti, il NdV ritiene di dover dare atto che le sue prestazioni didattiche e le sue attività di ricerca scientifica paiono, nel complesso, soddisfacenti anche se qualche CdS e qualche Dipartimento non fanno registrare prestazioni particolarmente brillanti (si vedano i capitoli terzo e quarto della presente relazione).

Nondimeno, come già si è avuto modo di evidenziare nel primo, nel terzo e nel quarto capitolo, il NdV ritiene che esistano alcune aree nelle quali le prestazioni dell'Ateneo potrebbero essere migliorate. Si tratta delle politiche: i) di orientamento all'ingresso; ii) di sostegno alla regolarità delle carriere degli studenti e di monitoraggio degli apprendimenti acquisiti; iii) di crescita del grado di internazionalizzazione della didattica e della ricerca; e, infine, iv) di incentivazione di quest'ultima. Di esse e dei modi nei quali – a parere del NdV – esse potrebbero essere adeguatamente sviluppate, si dà conto nei prossimi paragrafi, non prima, però, di avere speso qualche parola su come cercare di migliorare le pratiche di Dipartimenti e CdS in materia di AQ<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Per brevità non sono qui riportati i suggerimenti del NdV relativi a possibili miglioramenti del piano delle performance che compaiono nel capitolo precedente. Si approfitta di questa nota anche per chiarire che il NdV, pur essendo consapevole dei limiti dell'Università di Verona nel settore della terza missione – tant'è vero che essi sono stati esplicitamente sottolineati nel quarto capitolo –, non ha ritenuto opportuno avanzare raccomandazioni in materia ritenendola, almeno temporaneamente, meno significativa delle altre questioni richiamate nelle pagine che seguono.



## 2. Possibili miglioramenti in materia di AQ

Come dovrebbe essere emerso con sufficiente chiarezza dalle considerazioni esposte nel secondo e nel terzo capitolo e come si è sottolineato poco più sopra, l'attuazione del modello di AQ messo a punto dall'Università di Verona sembra incontrare ostacoli nei comportamenti di alcuni Dipartimenti e di alcuni CdS. Si è visto, infatti, che tre dei primi non hanno ancora messo a punto i rispettivi POD, che altrettante CPDS non risultano pienamente funzionanti e capaci di garantire una soddisfacente partecipazione degli studenti e, infine, che non di rado il processo di definizione dei profili e dei possibili esiti professionali dei propri laureati risulta lacunoso, con elevate componenti autoreferenziali e con scarso, per non dire nullo, coinvolgimento delle parti interessate.

Secondo il NdV questi limiti non sono imputabili al PdQ, ma derivano dalle contenute sensibilità in materia di AQ dei Dipartimenti e dei CdS che in essi incorrono. Tenuto conto degli ampi margini di autonomia dei quali gli uni e gli altri godono *ex lege*, pare ragionevole ipotizzare che il superamento delle situazioni di disfunzionalità delle quali si sta trattando, oltre che su stimoli del Rettore, del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione e sull'iterazione di interventi, diciamo così, personalizzati del PdQ e della Delegata rettorale, possa fondarsi sull'adozione di misure premiali, in termini di risorse finanziarie aggiuntive, a favore di quanti da tali situazioni sfuggono. Questi incentivi potrebbero essere opportunamente differenziati in funzione del livello di disfunzionalità, rispetto alla piena attuazione dei principi dell'AQ, associato alle singole inadempienze.

Nel caso specifico delle mancate consultazioni delle parti interessate, poi, gli organi centrali dell'Ateneo potrebbero cercare di contenere il problema anche aiutando Dipartimenti e CdS nell'individuazione di interlocutori in possesso di competenze adeguate. È noto, infatti, che non di rado gli operatori economici locali e le loro rappresentanze di categoria si rivelano poco capaci di esprimere richieste specifiche in materia di competenze professionali attese e di sviluppi prevedibili della domanda di singoli ruoli lavorativi. Tuttavia, esistono datori di lavoro, pubblici e privati, soprattutto quando rivestono ruoli di rilievo regionale o, meglio, nazionale, ed esponenti di pari livello delle loro organizzazioni di rappresentanza, che quelle competenze posseggono. E sulla ricerca di una loro disponibilità ad entrare a far parte dei Comitati delle Parti Interessate, previsti dal regolamento dell'Ateneo, l'intervento dei ruoli apicali di quest'ultimo potrebbe risultare particolarmente incisivo e convincente.

## 3. Politiche di orientamento all'ingresso

L'Università di Verona ha posto in essere varie e articolate misure per informare le potenziali matricole sui lineamenti della propria offerta formativa. Tutti questi interventi presentano, tuttavia, due limiti ai quali si è già fatto riferimento nel capitolo di apertura della presente relazione. Il primo di questi limiti riguarda il carattere volontario e non universalistico della partecipazione a ognuno di tali interventi. Sono, infatti, i singoli studenti delle secondarie superiori che decidono, in ultima istanza, se approfittare o meno dell'offerta dell'Ateneo. Sarebbe, invece, fortemente auspicabile che le misure di orientamento all'ingresso, in attesa di una riforma nazionale del settore, fossero rivolte – eventualmente anche grazie a un apposito accordo con l'Ufficio Scolastico Regionale del Veneto e con la sua articolazione locale – a tutte le scuole secondarie di secondo grado della provincia di Verona e ne coinvolgessero tutti gli allievi, segnatamente quelli degli Istituti Tecnici e Professionali, a partire dal terzo anno di corso.

Il secondo limite delle politiche di orientamento all'ingresso attuate dall'Ateneo scaligero, per altro comune all'intero sistema universitario italiano, è costituito dalla presenza in esse di intenti promozionali nei confronti dei singoli CdS e dal peso meno incisivo che vi riveste la trasmissione di obiettivi e organiche informazioni circa i costi di accesso e di permanenza nei CdS di



interesse, i ritorni occupazionali (in termini di durata della ricerca del primo impiego, di relazione contrattuale assicurata e di trattamento economico) da essi garantiti e le *chance* di concludere con successo gli studi intrapresi, condizionatamente alla pregressa carriera scolastica di ciascuno studente delle superiori. I dati per fornire le informazioni qui sommariamente richiamati sono derivabili da più fonti (da AlmaLaurea alla Banca d'Italia, all'Istat) e abbastanza facilmente analizzabili.

La realizzazione di politiche di orientamento all'ingresso del tipo qui sommariamente delineato, assieme alla permanenza di alcune di quelle già in essere (ad esempio, quelle preparatorie ai test di ingresso e quelle afferenti a Univr Lezioni Aperte), avrebbe svariati vantaggi. In primo luogo, le azioni delineate potrebbero contribuire a innalzare le propensioni all'immatricolazione degli studenti degli Istituti tecnici e professionali, con una contrazione delle disuguaglianze di istruzione di ordine verticale. In secondo luogo, potrebbero ridurre le asimmetrie informative esistenti tra studenti (e rispettive famiglie) di diversa estrazione sociale e garantire, così, una maggiore eguaglianza delle *chances* di accesso ai vari percorsi formativi accademici. Per dirlo in termini più tecnici, misure di orientamento in ingresso analoghe a quelle qui sopra descritte potrebbero contribuire a ridurre anche le disuguaglianze orizzontali nelle *chance* di istruzione terziaria associate alle origini sociali. Infine, esse consentirebbero alle aspiranti matricole di meglio valutare le proprie possibilità di successo in rapporto alle difficoltà di apprendimento presenti nei diversi CdS, con conseguente riduzione dei rischi di abbandono o di passaggio da un CdS all'altro, passaggio inevitabilmente accompagnato da un allungamento dei tempi di conclusione degli studi.

#### 4. Misure per la crescita della regolarità delle carriere e per il monitoraggio degli apprendimenti

Ancorché non particolarmente elevato rispetto alle medie d'area e nazionali, il tasso di abbandono – soprattutto tra il primo e il secondo anno di corso – dei CdS triennali e, più in generale, quello di conseguimento ritardato del titolo continuano a segnalare la presenza di qualche disfunzionalità nei processi formativi attuati nell'Ateneo scaligero (così come in quelli realizzati nella generalità degli Atenei italiani, giusto quanto contenuto nel recente rapporto ANVUR sullo stato del sistema universitario italiano). I vari CdS dell'Università di Verona sono intervenuti sulla questione per lo più attraverso l'istituzione della figura dei tutor a ciascuno dei quali è assegnato un diverso gruppo di studenti. Il ricorso ai tutor avviene, tuttavia, su base quasi sempre volontaria. Parrebbe, dunque, opportuno realizzare servizi – non necessariamente gestiti da soli docenti – capaci di individuare la presenza di studenti in difficoltà, qualsiasi sia il loro personale grado di consapevolezza della condizione in cui si trovano, e di svolgere nei loro confronti un'attività di *counselling* che anticipi, piuttosto che attendere, la loro richiesta di ricevere sostegno.

Naturalmente, la crescita dei tassi di regolarità dovrebbe andare *pari passu* con un più puntuale controllo delle competenze sostanziali acquisite dai frequentanti i vari CdS o, meglio, della loro accumulazione nel tempo. Su questo fronte l'Università di Verona ha dato vita a esperienze altamente innovative nei CdS di Medicina e chirurgia e di Odontoiatria e protesi dentaria nonché nei CdS di Infermieristica, Fisioterapia e di Tecniche di radiologia medica per immagini e radioterapia. I primi, facendo ricorso a uno strumento di rilevazione condiviso da tutti i CdS italiani di medicina e noto come "Progress test", monitorano lo sviluppo degli apprendimenti di carattere professionale da parte degli studenti nel volgere degli anni di corso. I secondi utilizzano due diversi test, avallati da ANVUR e conosciuti, rispettivamente come TECO-T e TECO-D, per controllare, rispettivamente, lo sviluppo delle competenze trasversali e quello delle conoscenze disciplinari. La somministrazione di questi test consente, dunque, un'accurata conoscenza sia dei livelli di efficacia degli insegnamenti impartiti, sia, soprattutto, delle eventuali lacune nelle



competenze che, in accordo con i profili formativi e professionali dei CdS di interesse, gli studenti dovrebbero possedere nei vari stadi del loro curriculum formativo. Stando così le cose, parrebbe altamente auspicabile che il ricorso a test analoghi a quelli qui sopra richiamati fosse prontamente adottato dagli altri CdS dell'Ateneo.

#### 5. Misure per l'innalzamento del livello di internazionalizzazione dell'Ateneo

Come già segnalato dal NdV nelle edizioni 2016 e 2017 delle relazioni AVA e come ribadito nel primo capitolo dell'edizione corrente di tale relazione, il grado di internazionalizzazione dell'Università di Verona appare piuttosto contenuto sotto tre cruciali profili: a) iscritti che compiono esperienze formative all'estero; b) studenti che provengono dall'estero; e c) presenza di docenti e ricercatori chiamati dall'estero. Si deve senz'altro dare atto all'Ateneo sia di avere inserito – lo si è già rilevato nel primo capitolo – l'internazionalizzazione tra i suoi obiettivi strategici, sia di avere cercato, negli ultimi tempi, di intervenire fattualmente su parte della materia. In concreto, esso ha potenziato i sostegni informativi a favore degli studenti che intendono partecipare a scambi Erasmus, semplificato la procedura per il riconoscimento dei CFU acquisiti all'estero e istituito (nel giugno 2018) un fondo per incentivare la sottoscrizione di accordi con Atenei stranieri per l'istituzione di corsi di studio che rilascino titoli riconosciuti congiuntamente nel nostro Paese e in quello o quelli nei quali hanno sede gli Atenei stranieri. Ciononostante, i problemi richiamati qui sopra non sembrano ancora essere sulla via di una piena soluzione.

Se, infatti, è vero che la proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti dell'Ateneo entro la durata legale dei CdS risulta monotonicamente crescente nel triennio 2014-2016, è anche vero che questa tendenza non si ripete né per la percentuale di laureati regolari che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero, né per la proporzione di iscritti a corsi di L, LM e LMCU con precedente titolo di studio conseguito all'estero. L'andamento nel tempo dei valori di questi indicatori risulta, infatti, fluttuante. In ogni caso, rimane indubbio che essi, così come la proporzione di CFU conseguiti all'estero, si rivelino sensibilmente inferiori a quelli fatti registrare in media dalle altre Università del nord-est e più bassi anche delle pertinenti medie nazionali.

Si ribadisce, dunque, l'opportunità che l'Ateneo trovi i modi di incentivare ulteriormente la partecipazione dei propri iscritti ai programmi Erasmus e a iniziative similari, ad esempio, prevedendo un bonus in termini di CFU per chi ne acquisisce un dato numero all'estero, stabilendo *a priori* in tutti i CdS, come ipotizzato nel PSA17-19, quali insegnamenti seguiti all'estero saranno riconosciuti al rientro, istituendo sessioni suppletive degli esami di profitto riservate agli studenti *outgoing*. In quest'ottica, il NdV suggerisce di migliorare le modalità e di accrescere le occasioni – insegnamenti curricolari in inglese e pertinenti corsi del CLA – attraverso le quali gli studenti possono apprendere la lingua in questione, posto che essa costituisce spesso un prerequisito essenziale per l'accesso ai programmi di mobilità internazionale. Infine, il NdV ribadisce anche l'opportunità di rendere maggiormente attrattiva l'Università di Verona verso gli studenti stranieri potenziando sia gli strumenti di comunicazione, sia le strutture e i servizi di accoglienza ad essi dedicati.

Naturalmente, anche i CdS con doppia laurea rappresentano un modo significativo – forse il più significativo – per accrescere la presenza in Ateneo di studenti stranieri, oltre che per incentivare l'*outgoing* degli studenti veronesi. Al riguardo si deve, però, ribadire quanto già segnalato nel primo capitolo, ossia che attualmente esistono soli tre CdS di tal fatta<sup>31</sup>. Il NdV non è in grado di stabilire se la recentissima misura di sostegno finanziario ai CdS che danno vita ad accordi

<sup>31</sup> Si segnala che per l'a.a. 2019/20 il CdLM in Mathematics sta definendo un accordo di doppio titolo con l'Université Paris Saclay.



internazionali di doppio titolo sia in grado di espandere un'esperienza per ora decisamente minoritaria. Si tratta, però, di un segnale significativo dell'attenzione che l'Ateneo inizia a riservare ai processi di internazionalizzazione. Probabilmente, però, altri interventi dovranno essere realizzati, come, ad esempio, una dotazione aggiuntiva di punti organico per i CdS che danno vita ad accordi di doppia laurea.

Come detto in apertura di questo paragrafo e come anticipato nel primo capitolo, la chiamata di docenti e ricercatori di chiara fama dall'estero – tanto meglio se vincitori di fondi ERC – potrebbe rappresentare un'ulteriore politica capace di accrescere il tasso di internazionalizzazione dell'Università di Verona sia sotto il profilo formativo, sia sotto quello della ricerca scientifica. In particolare la presenza di studiosi che operano alla frontiera dei rispettivi campi di studio avrebbe il vantaggio di potenziare le capacità competitive dell'Ateneo di Verona nei bandi nazionali e internazionali per l'acquisizione di finanziamenti per la ricerca scientifica.

#### *6. Misure di incentivazione della ricerca*

La ricerca scientifica e la sua incentivazione rappresentano, in effetti, un altro settore nel quale l'Ateneo veronese potrebbe far registrare miglioramenti. Un passo in questa direzione potrebbe essere costituito da una maggiore omogeneizzazione dei criteri di ripartizione intra-dipartimentale del FUR. Ciò, a parere del NdV, dovrebbe avvenire per due buoni motivi. Innanzitutto perché l'attuale grado di eterogeneità esistente tra i Dipartimenti sembra essere più pronunciato delle differenze sostantive e metodologiche esistenti tra gli ambiti disciplinari sui quali essi insistono. In secondo luogo perché attualmente non paiono esistere, a similarità di ambito disciplinare, chiare relazioni tra i criteri di ripartizione del FUR, da un lato, gli esiti della VQR 2011-2014 e l'intensità della partecipazione a bandi competitivi per il finanziamento della ricerca, dall'altro lato.

Parrebbe, poi, che anche quest'ultima – la partecipazione a bandi competitivi, cioè – debba essere sostenuta più intensamente e con maggiori differenziazioni di quanto non avvenga al presente. In concreto si tratterebbe non solo di prevedere significative misure premiali a favore dei vincitori dei bandi stessi e di chi ha presentato progetti di ricerca non finanziati – per carenza di risorse – ma valutati positivamente dalle apposite commissioni. Si dovrebbe anche articolare con maggior dettaglio queste premialità, in linea con quanto accennato nel quarto capitolo. In particolare, parrebbe utile costruire una sorta di graduatoria dei bandi. Vincere un grant dell'ERC o ottenere un giudizio positivo per il progetto presentato in quella sede è, notoriamente, più difficile che ottenere un finanziamento o un buon punteggio in ambito H2020. Ed entrambi richiedono maggiori capacità competitive di quelle presupposte dalla partecipazione ai PRIN.

Varrebbe, inoltre, la pena di considerare la possibilità di incentivare in termini di personale aggiuntivo da porre in organico i Dipartimenti che, oltre a mostrarsi particolarmente produttivi sotto il profilo scientifico (partecipazione a bandi, risultati VQR ufficiali e risultati della VQR permanente locale di cui si dice immediatamente qui sotto), fossero in grado di acquisire risorse finanziarie di particolare consistenza. In ogni caso, sarebbe auspicabile (come si è già avuto modo di dire nel quarto capitolo) che l'Ateneo stabilisse criteri espliciti di valorizzazione, in termini di risorse destinate al personale docente e ricercatore, dei risultati ottenuti dai Dipartimenti nella ricerca scientifica.

Sembrerebbe, infine, utile, giusto quanto ricordato, ancora una volta, nel quarto capitolo, che l'Ateneo desse vita a una sorta di VQR locale a carattere permanente sulla quale basare la distribuzione del FUR a livello inter- e intra-dipartimentale. In concreto, per i settori bibliometrici si tratterebbe di aggiornare costantemente – diciamo almeno su base trimestrale – IRIS utilizzando il numero dei lavori pubblicati e l'*impact factor* delle riviste sulle quali sono apparsi per costruire graduatorie della produzione scientifica dei vari componenti dei Dipartimenti e dei Dipartimenti in



quanto tali. Nel caso dei settori non bibliometrici si potrebbe procedere nel modo appena descritto ma distinguendo le riviste che ANVUR classifica in classe A da quelle riconosciute come scientifiche e tutte queste da quante non appaiono nelle declaratorie ANVUR. Quanto ai volumi (monografie, raccolte di saggi e simili), si potrebbe pensare di chiederne una valutazione ai componenti degli *advisory boards* che, su stimolo del PdQ, sono stati istituiti da alcuni Dipartimenti (segnatamente da quelli cosiddetti di eccellenza) per essere sostenuti nello sviluppo delle loro politiche didattiche e scientifiche, previa generalizzazione della presenza di questi *boards* in tutti i Dipartimenti, eventualmente aggregandoli per grandi aree disciplinari. Anche nel caso delle discipline e dei Dipartimenti non bibliometrici, sarebbe, così, possibile costruire graduatorie intra- e inter-dipartimentali aggiornate di produttività scientifica. Le graduatorie inter-dipartimentali potrebbero, quindi, essere utilizzate al posto dei risultati raggiunti nella VQR 2011-2014 nella ripartizione del FUR, ripartizione che diverrebbe, così, più aderente ai livelli correnti, anziché a quelli registrati da tre a sei anni or sono, della qualità e della quantità della produzione scientifica. Naturalmente, gli esiti della passata e della prossima VQR andrebbero utilizzati sia per tarare la robustezza e l'affidabilità della procedura appena descritta, sia per riequilibrare ex post eventuali distorsioni generati dalla stessa.





APPENDICI

1. Tavole contenenti alcune elaborazioni degli indicatori ANVUR riguardanti l'area didattica

Tab.1a.1 *Frequenza con cui i CdS dell'università di Verona presentano valori superiori ai quelli di ateneo su alcuni selezionati indicatori ANVUR per Area Didattica. Numero dei CdS tra parentesi. Anno 2016*

Area didattica e CdS	Indicatori															
	iC01	iC02	iC03	iC04	iC06 bis	iC07 bis	iC09	iC10	iC11	iC12	iC13	iC14	iC16	iC17	iC22	iC24
<i>Economica</i>																
CdS Triennali (4)	1	0	0		0			1	0	0	1	4	3	0	0	4
CdS Magistrali (6)	6	5		4		5	0	3	3	2	6	6	6	5	3	0
<i>Giuridica</i>																
CdS Triennali (1)	0	0	0		1			0	0	1	0	0	0	0	0	1
CdS Magistrali a C.U. (1)	0	0	0			0		0	0	0	0	0	0	0	0	1
CdS Magistrali (1)	0			1			0	0		0	1	1	1		1	
<i>Lettere, Arti e Comunicazione</i>																
CdS Triennali (3)	0	0	2		1			0	1	1	0	0	1	0	1	3
CdS Magistrali (4)	0	1		3		2	0	3	1	2	3	3	2	4	2	0
<i>Lingue e Letterature Straniere</i>																
CdS Triennali (3)	1	1	3		0			3	3	1	1	1	1	1	1	2
CdS Magistrali (2)	1	1		0		1	0	2	1	1	2	2	1	2	2	0
<i>Formazione, Filosofia e Servizio Sociale</i>																
CdS Triennali <sup>(a)</sup> (5)	2	2	4		4			0	0	3	3	3	4	2	3	3
CdS Magistrali <sup>(a)</sup> (5)	1	4		2		1	0	2	0	0	3	5	2	4	4	0
<i>Medicina e Chirurgia</i>																
CdS Triennali <sup>(b)</sup> (18)	16	15	8		6			0	0	3	12	8	14	16	14	4
CdS Magistrali a C.U. (2)	2	1	0					1	0	0	2	1	2	1	2	1
CdS Magistrali (2)	1	1		1		0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	0
<i>Scienze Motorie</i>																
CdS Triennali (1)	1	1	0		1			0	0	0	1	1	1	1	0	0
CdS Magistrali (2)	1	2		0		0	0	2	1	0	2	2	2	2	1	0
<i>Scienze e Ingegneria</i>																
CdS Triennali (5)	1	2	0		1			0	0	2	1	0	1	0	0	3
CdS Magistrali (6) <sup>(a)</sup>	0	3		1		2	0	4	1	3	1	6	1	5	4	0

(a) I CdS interclasse sono conteggiati una volta per ciascuna classe di laurea; (b) E' compreso 1 CdS non attivo nell'a.a. 2017/18



Tab. 1a.2 *Frequenza con cui i CdS dell'università di Verona presentano valori superiori a quelli dei corrispondenti CdS degli Atenei del Nord-est su alcuni selezionati indicatori ANVUR per Area Didattica. Numero dei CdS tra parentesi. Anno 2016.*

Area didattica e CdS	Indicatori															
	iC01	iC02	iC03	iC04	iC06 bis	iC07 bis	iC09	iC10	iC11	iC12	iC13	iC14	iC16	iC17	iC22	iC24
<i>Economica</i>																
CdS Triennali (4)	0	0	0		4			0	0	0	0	2	0	0	0	4
CdS Magistrali (6)	3	1		1		4	0	0	1	1	0	1	2	0	2	5
<i>Giuridica</i>																
CdS Triennali (1)	0	0	1		1			0	0	0	0	0	0	0	0	1
CdS Magistrali a C.U. (1)	0	0	0			1		0	0	0	0	0	0	0	0	1
CdS Magistrali (1)	0			1			0	0		0	0	0	0		1	
<i>Lettere, Arti e Comunicazione</i>																
CdS Triennali (3)	0	0	1		2			0	1	0	0	0	1	0	1	1
CdS Magistrali (4)	1	1		2		2	0	2	2	1	1	0	0	1	3	2
<i>Lingue e Letterature Straniere</i>																
CdS Triennali (3)	0	0	2		2			1	0	1	1	1	0	0	0	2
CdS Magistrali (2)	0	1		0		1	0	0	0	0	0	1	0	1	2	1
<i>Formazione, Filosofia e Servizio Sociale</i>																
CdS Triennali <sup>(a)</sup> (5)	1	0	1		4			0	1	3	0	2	2	0	2	1
CdS Magistrali <sup>(a)</sup> (5)	1	3		2		1	0	1	0	0	1	2	1	1	5	3
<i>Medicina e Chirurgia</i>																
CdS Triennali <sup>(b)</sup> (18)	7	11	8		0			0	2	3	5	9	6	4	11	10
CdS Magistrali a C.U. (2)	1	1	0					0	0	0	1	1	0	1	1	1
CdS Magistrali (2)	0	1		1		2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
<i>Scienze Motorie</i>																
CdS Triennali (1)	0	1	0		0			0	1	0	1	1	1	1	0	0
CdS Magistrali (2)	1	0		0		0	0	2	2	0	1	1	1	0	0	2
<i>Scienze e Ingegneria</i>																
CdS Triennali (5)	1	3	0		3			0	0	2	1	2	2	2	2	2
CdS Magistrali (6) <sup>(a)</sup>	1	2		3		3	0	2	1	3	0	3	1	2	3	3

(a) I CdS interclasse sono conteggiati una volta per ciascuna classe di laurea; (b) E' compreso 1 CdS non attivo nell'a.a. 2017/18



Tab. 1a.3

Frequenza con cui i CdS dell'università di Verona nel 2016 presentano valori superiori a quelli da essi fatti registrare nel 2015 in alcuni selezionati indicatori ANVUR per Area Didattica. Numero dei CdS tra parentesi.

Area didattica e CdS	Indicatori															
	iC01	iC02	iC03	iC04	iC06 bis	iC07 bis	iC09	iC10	iC11	iC12	iC13	iC14	iC16	iC17	iC22	iC24
<i>Economica</i>																
CdS Triennali (4)	4	3	0		2			2	2	0	4	3	4	2	1	1
CdS Magistrali (6)	4	4		4		3	0	2	3	5	5	1	4	2	1	3
<i>Giuridica</i>																
CdS Triennali (1)	1	1	0		0			0	0	1	1	1	1	0	0	0
CdS Magistrali a C.U. (1)	0	1	1			1		1	0	1	0	0	0	0	1	0
CdS Magistrali (1)	0			1			0	0		0	0	0	0		1	
<i>Lettere, Arti e Comunicazione</i>																
CdS Triennali (3)	1	0	1		1			0	3	1	1	0	1	1	1	0
CdS Magistrali (4)	3	0		2		1	0	3	2	4	4	1	2	3	1	1
<i>Lingue e Letterature Straniere</i>																
CdS Triennali (3)	2	1	1		0			2	0	1	3	3	3	1	1	1
CdS Magistrali (2)	1	1		0		0	0	0	0	2	1	0	1	1	1	0
<i>Formazione, Filosofia e Servizio Sociale</i>																
CdS Triennali <sup>(a)</sup> (5)	1	1	2		3			0	4	4	0	2	2	2	3	2
CdS Magistrali <sup>(a)</sup> (5)	1	0		3		1	0	4	0	1	2	1	1	1	3	1
<i>Medicina e Chirurgia</i>																
CdS Triennali <sup>(b)</sup> (18)	6	8	6		9			0	3	3	6	4	5	6	6	13
CdS Magistrali a C.U. (2)	2	1	1					1	0	1	1	0	1	1	2	1
CdS Magistrali (2)	1	1		0		2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
<i>Scienze Motorie</i>																
CdS Triennali (1)	0	1	0		0			0	0	1	0	0	0	1	0	0
CdS Magistrali (2)	1	1		0		1	0	2	2	0	2	1	2	1	0	1
<i>Scienze e Ingegneria</i>																
CdS Triennali (5)	4	4	2		2			1	0	1	2	2	2	2	2	1
CdS Magistrali (6) <sup>(a)</sup>	1	2		4		3	0	4	1	3	1	2	1	4	1	3

(a) I CdS interclasse sono conteggiati una volta per ciascuna classe di laurea; (b) E' compreso 1 CdS non attivo nell'a.a. 2017/18



Tab. 1a.4 *Posizionamento, rispetto all'ateneo e ai corrispondenti CdS degli atenei del Nord-Est nell'anno 2016, dei CdS dell'Area economica dell'università di Verona su alcuni selezionati indicatori ANVUR e variazioni in ciascun CdS del valore di questi indicatori tra il 2015 e il 2016.*

Corsi di studio e confronto	Indicatori															
	iC01	iC02	iC03	iC04	iC06 bis	iC07 bis	iC09	iC10	iC11	iC12	iC13	iC14	iC16	iC17	iC22	iC24(a)
<i>Economia aziendale L-18 VR</i>																
Ateneo	-	-	-	-	-	-	=	-	-	-	=	+	+	-	-	+
Nord-Est	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	=	=	-	-	+
Anno 2016 vs 2015	+	+	=	=	+	+	+	+	-	+	=	+	+	=	=	=
<i>Economia aziendale L-18 VI</i>																
Ateneo	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	=	+	+	-	-	+
Nord-Est	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	+	=	-	-	+
Anno 2016 vs 2015	+	+	=	=	=	=	+	-	=	+	+	+	+	+	-	-
<i>Economia e commercio L-33 VR</i>																
Ateneo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+
Nord-Est	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	=	-	-	-	+
Anno 2016 vs 2015	+	-	-	-	+	+	=	-	-	-	+	+	+	=	-	=
<i>Economia e commercio L-33 VI</i>																
Ateneo	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-	+
Nord-Est	=	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	+	=	-	-	+
Anno 2016 vs 2015	+	=	=	=	=	=	-	+	=	+	+	+	+	-	+	+
<i>Banca e finanza LM-16 VR</i>																
Ateneo	+	+	+	+	+	+	=	-	+	-	+	+	+	+	-	-
Nord-Est	-	-	-	-	+	+	=	-	-	-	-	-	-	-	-	+
Anno 2016 vs 2015	-	-	-	-	+	+	=	-	+	+	+	-	-	-	-	+
<i>Direzione aziendale LM-77 VI</i>																
Ateneo	+	+	+	+	+	+	=	+	-	=	+	+	+	+	-	-
Nord-Est	+	+	+	+	+	+	=	-	-	-	=	-	-	-	-	+
Anno 2016 vs 2015	+	+	+	+	=	=	=	+	-	+	+	+	+	-	-	=
<i>Economia e legislazione d'impresa LM-77 VR</i>																
Ateneo	+	=	-	-	=	=	=	-	-	-	+	+	+	+	-	-
Nord-Est	-	-	-	-	-	-	=	-	-	-	-	=	-	-	-	=
Anno 2016 vs 2015	+	+	+	+	-	-	=	-	+	+	+	=	+	+	-	-
<i>Economics LM-56 VR</i>																
Ateneo	+	+	+	+	+	+	=	+	+	+	+	+	+	-	+	=
Nord-Est	+	=	-	-	+	+	=	-	+	+	+	+	+	-	+	+
Anno 2016 vs 2015	+	-	+	+	+	+	=	-	-	+	+	=	+	-	+	+
<i>International economics and business management LM-56 VI</i>																
Ateneo	+	+	+	+	+	+	=	+	+	-	+	+	+	+	+	-
Nord-Est	+	-	-	-	+	+	=	-	-	-	=	=	+	=	+	+
Anno 2016 vs 2015	-	+	+	+	+	+	=	+	-	=	=	-	=	+	-	-
<i>Marketing e Comunicazione d'Impresa LM-77 VR</i>																
Ateneo	+	+	+	+	+	+	=	-	+	+	+	+	+	+	+	-
Nord-Est	=	-	-	-	+	+	=	-	-	-	-	-	-	-	=	+
Anno 2016 vs 2015	+	+	+	+	=	=	=	-	+	+	+	=	+	-	-	+

(a) L'indicatore iC24 rileva la percentuale di abbandoni, pertanto un valore superiore all'ateneo, all'area geografica e/o all'anno precedente è, al contrario degli altri indicatori in tabella, da considerarsi una criticità.



Tab. 1a.5 *Posizionamento, rispetto all'ateneo e ai corrispondenti CdS degli atenei del Nord-Est nell'anno 2016, dei CdS dell'Area giuridica dell'università di Verona su alcuni selezionati indicatori ANVUR e variazioni in ciascun CdS del valore di questi indicatori tra il 2015 e il 2016.*

Corsi di studio e confronto	Indicatori															
	iC01	iC02	iC03	iC04	iC06 bis	iC07 bis	iC09	iC10	iC11	iC12	iC13	iC14	iC16	iC17	iC22	iC24(a)
<i>Scienze dei servizi giuridici</i>																
<i>L-14 VR</i>																
Ateneo	-	-	-		+			-	-	+	-	-	-	-	-	+
Nord-Est	=	-	+		+			-	-	-	-	=	=	-	-	+
Anno 2016 vs 2015	+	+	=		-			-	=	+	+	+	+	-	=	-
<i>GIURISPRUDENZA LMG/01 VR</i>																
Ateneo	-	-	-			-		-	-	-	-	-	-	-	-	+
Nord-Est	-	-	-			+		-	-	-	-	-	-	-	-	+
Anno 2016 vs 2015	-	+	+			+		+	-	+	-	=	-	=	+	-
<i>Governance dell'emergenza</i>																
<i>LM-62 VR</i>																
Ateneo	-			+			=	-	-	+	+	+			+	
Nord-Est	-			+			=	-	-	-	-	-			+	
Anno 2016 vs 2015	-			+			=	=	=	-	-	-			+	

(a) L'indicatore iC24 rileva la percentuale di abbandoni, pertanto un valore superiore all'ateneo, all'area geografica e/o all'anno precedente è, al contrario degli altri indicatori in tabella, da considerarsi una criticità.



Tab. 1a.6 *Posizionamento, rispetto all'ateneo e ai corrispondenti CdS degli atenei del Nord-Est nell'anno 2016, dei CdS dell'Area lettere, arti e comunicazione dell'università di Verona su alcuni selezionati indicatori ANVUR e variazioni in ciascun CdS del valore di questi indicatori tra il 2015 e il 2016.*

Corsi di studio e confronto	Indicatori															
	iC01	iC02	iC03	iC04	iC06 bis	iC07 bis	iC09	iC10	iC11	iC12	iC13	iC14	iC16	iC17	iC22	iC24(a)
<i>Beni Culturali L-1 VR</i>																
Ateneo	-	-	+		-			-	=	-	=	-	+	-	-	+
Nord-Est	-	=	+		+			-	+	-	-	-	+	-	-	=
Anno 2016 vs 2015	+	=	=		-			-	+	-	+	=	+	=	-	=
<i>Lettere L-10 VR</i>																
Ateneo	-	-	-		-			-	-	-	-	-	-	-	+	+
Nord-Est	-	-	-		+			-	-	-	-	-	-	-	+	+
Anno 2016 vs 2015	=	=	=		+			=	+	-	-	-	-	+	+	-
<i>Scienze della comunicazione L-20 VR</i>																
Ateneo	-	-	+		+			-	+	+	-	-	-	-	+	+
Nord-Est	-	-	-		=			=	-	-	-	-	-	-	-	-
Anno 2016 vs 2015	=	-	+		-			=	+	+	-	-	-	-	-	=
<i>Tradizione e interpretazione dei testi letterari LM-14 VR</i>																
Ateneo	-	-		-		+	=	+	-	+	+	=	-	+	+	-
Nord-Est	-	-		-		+	=	+	-	-	+	-	-	-	+	+
Anno 2016 vs 2015	+	=		+		+	=	+	=	+	+	-	=	+	+	+
<i>Editoria e giornalismo LM-19 VR</i>																
Ateneo	=	+		+		-	=	+	-	-	+	+	+	+	+	-
Nord-Est	=	+		-		=	=	+	+	-	=	=	-	+	+	=
Anno 2016 vs 2015	-	=		-		-	=	+	+	+	+	=	+	+	-	-
<i>Linguistics LM-39 VR</i>																
Ateneo	=	-		+		+	=	+	+	+	+	+	+	+	-	-
Nord-Est	+	-		+		+	=	-	+	+	=	-	-	-	-	+
Anno 2016 vs 2015	+	-		+		=	=	-	+	+	+	+	+	+	-	-
<i>Arte LM-89 VR</i>																
Ateneo	-	-		+		-	=	=	-	=	-	+	-	+	=	-
Nord-Est	-	-		+		=	=	-	-	-	-	-	-	-	+	-
Anno 2016 vs 2015	+	-		=		-	=	+	-	+	+	=	=	=	-	-

(a) L'indicatore iC24 rileva la percentuale di abbandoni, pertanto un valore superiore all'ateneo, all'area geografica e/o all'anno precedente è, al contrario degli altri indicatori in tabella, da considerarsi una criticità.



Tab. 1a.7 *Posizionamento, rispetto all'ateneo e ai corrispondenti CdS degli atenei del Nord-Est nell'anno 2016, dei CdS dell'Area lingue e letterature straniere dell'università di Verona su alcuni selezionati indicatori ANVUR e variazioni in ciascun CdS del valore di questi indicatori tra il 2015 e il 2016.*

Corsi di studio e confronto	Indicatori															
	iC01	iC02	iC03	iC04	iC06 bis	iC07 bis	iC09	iC10	iC11	iC12	iC13	iC14	iC16	iC17	iC22	iC24(a)
<i>Lingue e culture per l'editoria L-11 VR</i>																
Ateneo	-	-	+		-			+	+	=	-	-	-	-	-	+
Nord-Est	=	-	=		-			+	-	-	-	-	-	=	=	+
Anno 2016 vs 2015	=	+	+		-			+	-	-	+	+	+	-	-	+
<i>Lingue e letterature straniere L-11 VR</i>																
Ateneo	-	+	+		-			+	+	+	-	-	-	-	-	+
Nord-Est	-	=	+		+			-	-	+	-	-	-	-	-	+
Anno 2016 vs 2015	+	+	+		-			+	-	+	+	+	+	+	=	-
<i>Lingue e culture per il turismo e il commercio internazionale L-12 VR</i>																
Ateneo	+	=	+		=			+	+	=	+	+	+	+	+	-
Nord-Est	-	-	+		+			-	-	-	+	+	-	-	-	=
Anno 2016 vs 2015	+	=	=		-			-	-	-	+	+	+	=	+	=
<i>Lingue e letterature comparate europee ed extraeuropee LM-37 VR</i>																
Ateneo	-	-		-		=	=	+	=	+	+	+	=	+	+	-
Nord-Est	-	-		-		+	=	-	-	-	-	+	-	+	+	=
Anno 2016 vs 2015	-	=		-		-	=	-	-	+	-	-	-	+	-	=
<i>Lingue per la comunicazione turistica e commerciale LM-38 VR</i>																
Ateneo	+	+		-		+	=	+	+	=	+	+	+	+	+	-
Nord-Est	=	+		-		=	=	-	-	-	-	=	-	=	+	+
Anno 2016 vs 2015	+	+		=		=	=	-	-	+	+	=	+	=	+	=

(a) L'indicatore iC24 rileva la percentuale di abbandoni, pertanto un valore superiore all'ateneo, all'area geografica e/o all'anno precedente è, al contrario degli altri indicatori in tabella, da considerarsi una criticità.



Tab. 1a.8 *Posizionamento, rispetto all'ateneo e ai corrispondenti CdS degli atenei del Nord-Est nell'anno 2016, dei CdS dell'Area formazione, filosofia e servizio sociale dell'università di Verona su alcuni selezionati indicatori ANVUR e variazioni in ciascun CdS del valore di questi indicatori tra il 2015 e il 2016.*

Corsi di studio e confronto	Indicatori															
	iC01	iC02	iC03	iC04	iC06 bis	iC07 bis	iC09	iC10	iC11	iC12	iC13	iC14	iC16	iC17	iC22	iC24(a)
<i>Filosofia L-5 VR</i>																
Ateneo	-	-	+		-			-	-	+	-	-	-	-	-	+
Nord-Est	-	-	-		-			-	+	-	-	-	-	-	-	=
Anno 2016 vs 2015	-	-	-		-			-	+	+	-	+	-	-	-	+
<i>Scienze dell'Educazione L-19 VR</i>																
Ateneo	=	-	+		+			-	-	-	+	+	+	-	+	+
Nord-Est	-	-	+		+			-	=	-	=	+	+	=	+	=
Anno 2016 vs 2015	-	-	+		+			-	+	+	-	=	-	+	+	-
<i>Scienze della formazione nelle organizzazioni L-19 VR</i>																
Ateneo	=	-	+		+			-	-	+	+	=	+	-	-	+
Nord-Est	-	-	=		+			=	+	+	=	+	+	-	-	+
Anno 2016 vs 2015	=	-	+		+			=	+	+	-	+	+	+	+	-
<i>Scienze della formazione nelle organizzazioni L-24 VR</i>																
Ateneo	+	+	+		+			-	-	-	+	+	+	+	+	-
Nord-Est	-	-	-		+			-	-	-	-	=	-	-	-	-
Anno 2016 vs 2015	=	+	=		+			-	+	-	-	-	-	-	-	+
<i>Scienze del servizio sociale L-39 VR</i>																
Ateneo	+	+	-		+			-	-	+	=	+	+	+	+	-
Nord-Est	+	=	-		-			-	-	+	-	=	-	-	+	-
Anno 2016 vs 2015	+	-	-		=			=	=	+	-	-	+	-	+	-
<i>Formazione e sviluppo delle risorse umane LM-51 VR</i>																
Ateneo	=	+		=			=	-	-	-	+	+	+	+	+	-
Nord-Est	-	-		-			=	-	-	-	=	=	=	-	+	+
Anno 2016 vs 2015	=	-		-			=	+	=	=	-	-	-	+	+	=
<i>Formazione e sviluppo delle risorse umane LM-57 VR</i>																
Ateneo	-	+		-			=	+	-	-	-	+	-	+	-	-
Nord-Est	-	+		-			=	+	=	-	-	+	-	+	+	-
Anno 2015 vs 2014	-	=		-			=	+	=	=	+	+	-	-	+	=
<i>Scienze filosofiche LM-78 VR</i>																
Ateneo	-	+		-		-	=	+	-	-	+	+	=	+	+	-
Nord-Est	-	+		-		-	=	-	-	-	-	-	-	-	+	+
Anno 2016 vs 2015	=	=		+		-	=	+	-	=	+	-	+	-	-	-
<i>Scienze pedagogiche LM-85 VR</i>																
Ateneo	-	-		+		+	=	-	-	-	=	+	=	=	+	-
Nord-Est	-	=		+		+	=	=	=	-	=	-	=	=	+	+
Anno 2016 vs 2015	-	=		+		+	=	+	=	+	=	-	=	=	+	+
<i>Servizio sociale in ambiti complessi LM-87 VR</i>																
Ateneo	+	+		+		-	=	-	-	-	+	+	+	+	+	-
Nord-Est	+	+		+		-	=	-	-	=	+	+	+	=	+	=
Anno 2016 vs 2015	+	-		+		=	=	=	-	=	-	=	-	-	-	-

(a) L'indicatore iC24 rileva la percentuale di abbandoni, pertanto un valore superiore all'ateneo, all'area geografica e/o all'anno precedente è, al contrario degli altri indicatori in tabella, da considerarsi una criticità.





Tab. 1a.8 *Posizionamento, rispetto all'ateneo e ai corrispondenti CdS degli Atenei del Nord-Est nell'anno 2016, dei CdS della Scuola di Medicina e Chirurgia dell'università di Verona su alcuni selezionati indicatori ANVUR e variazioni in ciascun CdS del valore di questi indicatori tra il 2015 e il 2016.*

Corsi di studio e confronto	Indicatori															
	iC01	iC02	iC03	iC04	iC06 bis	iC07 bis	iC09	iC10	iC11	iC12	iC13	iC14	iC16	iC17	iC22	iC24(a)
<b>Fisioterapia L/SNT2 ROVERETO</b>																
Ateneo	+	+	-		-			-	-	-	+	+	+	+	+	-
Nord-Est	-	-	-		=			-	-	-	-	+	-	-	+	+
Anno 2016 vs 2015	=	-	-		-			=	=	=	=	-	=	-	+	+
<b>Fisioterapia L/SNT2 VR</b>																
Ateneo	+	=	-		=			-	-	-	+	+	+	+	+	-
Nord-Est	-	-	-		=			-	-	-	=	-	=	+	+	-
Anno 2016 vs 2015	=	+	-		+			=	=	-	=	-	+	+	-	-
<b>Fisioterapia L/SNT2 VI</b>																
Ateneo	+	+	-		+			-	=	-	+	+	+	+	+	=
Nord-Est	-	+	-		=			-	+	-	+	+	+	-	-	+
Anno 2016 vs 2015	=	+	=		+			-	+	=	+	=	+	-	-	+
<b>Igiene dentale L/SNT3 ROVERETO (EX SEDE DI ALA)</b>																
Ateneo	+	+	+		+			-	-	+	+	+	+	+	+	+
Nord-Est	-	=	+		=			-	-	+	=	+	-	+	+	-
Anno 2016 vs 2015	=	-	-		-			=	=	+	+	+	-	-	+	+
<b>Igiene dentale L/SNT3 VR*</b>																
Ateneo	+	+						-	-					+	+	=
Nord-Est	+	+	=		=			=	=	=	=	=	=	=	-	=
Anno 2016 vs 2015	+	+						=	=					+	+	=
<b>Infermieristica L/SNT1 BZ</b>																
Ateneo	+	+	-		+			-	-	-	+	+	+	+	+	=
Nord-Est	=	+	-		=			-	-	-	=	+	+	=	+	+
Anno 2016 vs 2015	+	=	=		+			=	=	=	+	+	+	=	-	=
<b>Infermieristica L/SNT1 LEGNAGO</b>																
Ateneo	=	-	+		=			-	-	+	-	=	-	+	-	=
Nord-Est	-	-	+		+			-	-	+	-	+	-	-	-	+
Anno 2016 vs 2015	=	-	+		-			=	=	+	=	=	-	-	-	+
<b>Infermieristica L/SNT1 TN</b>																
Ateneo	+	+	-		+			-	-	-	=	=	+	+	-	-
Nord-Est	-	-	-		=			-	-	-	-	+	=	-	-	=
Anno 2016 vs 2015	=	-	=		+			=	=	-	=	=	-	-	-	+
<b>Infermieristica L/SNT1 VR</b>																
Ateneo	+	+	-		=			-	-	-	=	-	+	+	+	=
Nord-Est	=	+	-		=			-	-	-	-	-	=	-	+	=
Anno 2016 vs 2015	=	+	-		-			=	+	-	=	-	=	-	-	+
<b>Infermieristica L/SNT1 VI</b>																
Ateneo	=	+	-		+			-	-	-	-	=	-	+	-	-
Nord-Est	-	+	-		=			-	-	-	-	=	-	-	-	-
Anno 2016 vs 2015	-	+	-		+			=	=	-	-	-	-	+	-	-
<b>Logopedia L/SNT2 VR</b>																
Ateneo	+	+	+		+			-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nord-Est	+	+	+		=			-	-	-	+	+	+	=	+	+
Anno 2016 vs 2015	=	=	+		+			=	=	=	=	-	-	-	-	+

Segue tabella a pagina successiva



Tab. 1a.9 *Posizionamento, rispetto all'ateneo e ai corrispondenti CdS degli Atenei del Nord-Est nell'anno 2016, dei CdS della Scuola di Medicina e Chirurgia dell'università di Verona su alcuni selezionati indicatori ANVUR e variazioni in ciascun CdS del valore di questi indicatori tra il 2015 e il 2016.*

Corsi di studio e confronto	Indicatori															
	iC01	iC02	iC03	iC04	iC06 bis	iC07 bis	iC09	iC10	iC11	iC12	iC13	iC14	iC16	iC17	iC22	iC24(a)
<b>Ostetricia L/SNT1 VR</b>																
Ateneo	+	+	+		-		-	-	-	-	+	-	+	+	+	-
Nord-Est	+	+	+		=		-	-	-	-	+	-	+	+	+	-
Anno 2016 vs 2015	-	-	+		+		=	=		-	-	-	-	-	-	+
<b>Tecnica della riabilitazione psichiatrica L/SNT2 ROVERETO (EX SEDE DI ALA)</b>																
Ateneo	+	+	+		-		-	-	+	+	-	+	+	+	+	=
Nord-Est	-	+	+		=		-	-	+	-	-	-	-	-	+	+
Anno 2016 vs 2015	-	-	-		-		=	=	+	+	=	=	-	+	+	+
<b>Tecnica della riabilitazione psichiatrica L/SNT2 VR*</b>																
Ateneo	+	+					-	-					+	+	-	
Nord-Est	+	+					-	-					=	+	+	
Anno 2016 vs 2015	+	+					=	=					+	-	+	
<b>Tecniche della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro L/SNT4 TN (EX SEDE DI ALA)</b>																
Ateneo	+	+	-		-		-	-	-	+	+	+	+	+	+	+
Nord-Est	+	+	-		=		=	=	-	+	+	+	=	=	=	
Anno 2016 vs 2015	+	+	=		=		=	=	=	=	=	=	+	+	+	+
<b>Tecniche di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare L/SNT3 VR</b>																
Ateneo	+	=	+		-		-	-	-	+	+	+	-	+	+	+
Nord-Est	+	-	+		=		-	-	-	+	+	+	-	-	+	+
Anno 2016 vs 2015	+	-	+		-		=	=	=	+	+	+	-	+	+	+
<b>Tecniche di laboratorio biomedico L/SNT3 VR</b>																
Ateneo	+	+	+		-		-	-	-	+	-	+	+	-	+	+
Nord-Est	-	-	+		=		-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
Anno 2016 vs 2015	+	=	+		+		=	=	=	+	+	+	-	-	+	+
<b>Tecniche di radiologia medica, per immagini e radioterapia L/SNT3 VR</b>																
Ateneo	+	+	+		-		-	=	-	+	-	+	+	+	+	-
Nord-Est	+	+	+		=		-	+	-	-	-	-	+	+	+	-
Anno 2016 vs 2015	=	+	+		+		-	+	=	-	-	-	+	-	-	-



Tab. 1a.10 *Posizionamento, rispetto all'ateneo e ai corrispondenti CdS degli Atenei del Nord-Est nell'anno 2016, dei CdS della Scuola di Medicina e Chirurgia dell'università di Verona su alcuni selezionati indicatori ANVUR e variazioni in ciascun CdS del valore di questi indicatori tra il 2015 e il 2016.*

Corsi di studio e confronto	Indicatori															
	iC01	iC02	iC03	iC04	iC06 bis	iC07 bis	iC09	iC10	iC11	iC12	iC13	iC14	iC16	iC17	iC22	iC24(a)
<i>Medicina e chirurgia LM-41 VR</i>																
Ateneo	+	+	=					+	=	-	+	+	+	+	+	-
Nord-Est	=	+	-					-	-	-	=	+	=	+	+	-
Anno 2016 vs 2015	+	-	-					+	=	+	+	=	+	+	+	-
<i>Odontoiatria e protesi dentaria LM-46 VR</i>																
Ateneo	+	=	=					-	-	-	+	-	+	-	+	+
Nord-Est	+	=	-					=	-	-	+	-	-	-	-	+
Anno 2016 vs 2015	+	+	+					=	=	=	-	-	-	-	+	+
<i>Scienze infermieristiche e ostetriche LM/SNT1 VR</i>																
Ateneo	-	-		-		=	=	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Nord-Est	-	-		-		+	=	=	=	-	-	+	-	-	-	+
Anno 2016 vs 2015	+	-		-		+	=	-	=	=	=	=	+	-	-	+
<i>Scienze riabilitative delle professioni sanitarie LM/SNT2 VR</i>																
Ateneo	+	+		+		=	=	-	-	-	=	+	+	+	+	-
Nord-Est	-	+		+		+	=	=	=	-	-	=	-	=	-	-
Anno 2016 vs 2015	-	+		=		+	=	=	=	=	-	=	-	-	-	=

\* CdS non attivi nell'a.a. 2016/17

(a) L'indicatore iC24 rileva la percentuale di abbandoni, pertanto un valore superiore all'ateneo, all'area geografica e/o all'anno precedente è, al contrario degli altri indicatori in tabella, da considerarsi una criticità.



Tab. 1a.11 *Posizionamento, rispetto all'ateneo e ai corrispondenti CdS degli Atenei del Nord-Est nell'anno 2006, dei CdS dell'Area Scienze Motorie dell'università di Verona su alcuni selezionati indicatori ANVUR e variazioni in ciascun CdS del valore di questi indicatori tra il 2015 e il 2016.*

Corsi di studio e confronto	Indicatori															
	iC01	iC02	iC03	iC04	iC06 bis	iC07 bis	iC09	iC10	iC11	iC12	iC13	iC14	iC16	iC17	iC22	iC24(a)
<i>Scienze delle attività motorie e sportive L-22 VR</i>																
Ateneo	+	+	-		+			-	-	-	+	+	+	+	=	-
Nord-Est	=	+	-		=			=	+	=	+	+	+	+	=	-
Anno 2016 vs 2015	-	+	=		=			-	-	+	=	=	-	+	-	-
<i>Scienze dello sport e della prestazione fisica LM-68 VR</i>																
Ateneo	=	+		-		-	=	+	-	-	+	+	+	+	=	-
Nord-Est	-	-		-		-	=	+	+	=	-	-	-	-	-	+
Anno 2016 vs 2015	=	+		=		+	=	+	+	=	+	+	+	+	-	-
<i>Scienze motorie preventive ed adattate LM-67 VR</i>																
Ateneo	+	+		-		-	=	+	+	-	+	+	+	+	+	-
Nord-Est	+	-		-		-	=	+	+	=	+	+	+	-	-	+
Anno 2016 vs 2015	+	=		-		-	=	+	+	=	+	=	+	-	-	+

(a) L'indicatore iC24 rileva la percentuale di abbandoni, pertanto un valore superiore all'ateneo, all'area geografica e/o all'anno precedente è, al contrario degli altri indicatori in tabella, da considerarsi una criticità.



Tab. 1a.12 *Posizionamento, rispetto all'ateneo e ai corrispondenti CdS degli Atenei del Nord-Est nell'anno 2016, dei CdS della Scuola di Scienze e Ingegneria dell'università di Verona su alcuni selezionati indicatori ANVUR e variazioni in ciascun CdS del valore di questi indicatori tra il 2015 e il 2016.*

Corsi di studio e confronto	Indicatori															
	iC01	iC02	iC03	iC04	iC06 bis	iC07 bis	iC09	iC10	iC11	iC12	iC13	iC14	iC16	iC17	iC22	iC24(a)
<i>Biotecnologie L-2 VR</i>																
Ateneo	+	-	-		-			-	-	-	+	-	+	-	-	+
Nord-Est	-	-	-		+			-	-	-	=	+	+	-	-	+
Anno 2016 vs 2015	+	+	-		+			=	=	-	+	+	+	+	+	-
<i>Scienze e tecnologie viticole ed enologiche L-25 SAN PIETRO IN CARIANO</i>																
Ateneo	-	-	-		+			-	-	-	-	-	-	-	=	=
Nord-Est	-	-	-		+			-	-	-	-	-	-	=	=	=
Anno 2016 vs 2015	=	+	=		-			-	=	=	-	-	-	-	+	+
<i>Bioinformatica L-31 VR</i>																
Ateneo	-	+	=		-			-	-	-	-	-	-	-	-	+
Nord-Est	-	+	=		-			-	-	-	-	-	-	-	=	+
Anno 2016 vs 2015	+	+	+		=			=	=	-	=	=	=	=	=	-
<i>Informatica L-31 VR</i>																
Ateneo	-	-	-		=			-	-	+	-	=	=	-	-	+
Nord-Est	+	+	-		-			=	-	+	+	+	+	+	+	-
Anno 2016 vs 2015	+	-	+		+			+	=	+	+	+	+	=	=	-
<i>Matematica applicata L-35 VR</i>																
Ateneo	-	+	-		-			-	-	+	-	-	-	-	=	=
Nord-Est	=	+	-		+			-	-	+	-	-	-	+	+	-
Anno 2016 vs 2015	+	+	-		-			-	-	-	=	-	=	+	=	-
<i>Bioinformatica medica (istituto nell'a.a. 16/17) LM-18 VR</i>																
Ateneo	-			-			=	+		-	-	+	-			
Nord-Est	+			-			=	-		-	=	+	-			
Anno 2016 vs 2015																
<i>Biotecnologie agro-alimentari LM-7 VR</i>																
Ateneo	-	+		+		=	=	+	-	-	+	+	-	+	+	-
Nord-Est	-	=		+		+	=	+	=	=	-	=	-	=	=	=
Anno 2016 vs 2015	=	-		-		+	=	+	=	=	+	=	-	+	=	-
<i>Molecular and medical biotechnology LM-9 VR</i>																
Ateneo	-	=		=		=	=	+	-	+	-	+	-	+	+	-
Nord-Est	-	-		-		+	=	-	-	+	-	-	-	-	+	+
Anno 2016 vs 2015	-	-		+		+	=	+	=	+	-	=	-	-	+	+
<i>Ingegneria e scienze informatiche LM-18 VR</i>																
Ateneo	-	-		-		-	=	-	-	+	-	+	-	+	-	=
Nord-Est	-	-		-		-	=	-	-	+	-	+	-	-	-	+
Anno 2016 vs 2015	-	-		+		-	=	-	-	+	-	+	+	+	-	-
<i>Ingegneria e scienze informatiche LM-32 VR</i>																
Ateneo	-	+		-		+	=	-	-	-	-	+	-	+	+	-
Nord-Est	-	+		+		-	=	-	-	-	-	+	-	+	+	+
Anno 2016 vs 2015	-	+		+		-	=	+	=	=	-	+	-	+	-	+
<i>Matematica LM-40 VR</i>																
Ateneo	-	+		=		+	=	+	+	+	=	+	+	+	+	-
Nord-Est	=	+		+		+	=	+	+	+	-	=	+	+	+	=
Anno 2016 vs 2015	=	+		-		+	=	+	+	+	-	-	-	+	-	-

(a) L'indicatore iC24 rileva la percentuale di abbandoni, pertanto un valore superiore all'ateneo, all'area geografica e/o all'anno precedente è, al contrario degli altri indicatori in tabella, da considerarsi una criticità.



Legenda Indicatori

**1. Indicatori relativi alla didattica (gruppo A, DM 987/2016 Allegato E)**

- iC01 Percentuale di studenti iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare
- iC02 Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso
- iC03 Percentuale di iscritti al primo anno (L; LMCU) provenienti da altre Regioni
- iC04 Percentuale iscritti al primo anno (LM) laureati in altro ateneo
- iC06 bis Percentuale di laureati occupati a un anno dal Titolo (L) - laureati che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa regolamentata da un contratto, o di svolgere attività di formazione retribuita (es. dottorato con borsa, specializzazione in medicina ecc.);
- iC07 bis Percentuale di laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM; LMCU) - laureati che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa e regolamentata da un contratto, o di svolgere attività di formazione retribuita (es. dottorato con borsa, specializzazione in medicina ecc.)
- iC09 Valori dell'indicatore di Qualità della ricerca dei docenti per le lauree magistrali (QRDLM) (valore di riferimento: 0,8)

**2. Indicatori di internazionalizzazione (gruppo B, DM 987/2016 Allegato E)**

- iC10 Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso
- iC11 Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero
- iC12 Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero

**3. Ulteriori indicatori per la valutazione della didattica (gruppo E, DM 987/2016 Allegato E)**

- iC13 Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire
- iC14 Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio
- iC16 Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 40 CFU al I anno
- iC17 Percentuale di immatricolati (L; LM; LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso corso di studio

**4. Indicatori circa il percorso di studio e la regolarità delle carriere (indicatori di approfondimento)**

- iC22 Percentuale di immatricolati (L; LM; LMCU) che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del corso
- iC24 Percentuale di abbandoni del CdS dopo N+1 anni



2. *Analisi SWOT dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti sentiti dal NdV*

Corsi di studio
SWOT Beni culturali (L-1)
SWOT Biotecnologie - 2016 e 2018 (L-2)
SWOT Lettere (L-10)
SWOT Lingue e culture per l'editoria (L-11)
SWOT Scienze dei servizi giuridici (L-14)
SWOT Economia aziendale - VI (L-18)
SWOT Scienze dell'educazione (L-19)
SWOT Scienze della comunicazione (L-20)
SWOT Scienze delle Attività Motorie e Sportive (L-22)
SWOT Economia e commercio - Verona e Vicenza (L33)
SWOT Scienze del servizio sociale (L-39)
SWOT Tecniche di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare (L/SNT3)
SWOT Giurisprudenza - 2017 e 2018 (LMG/01)
SWOT Biotecnologie agro-alimentari (LM-7)
SWOT Molecular and medical biotechnology - bioinformatica e biotecnologie mediche (LM-9)
SWOT Banca e finanza (LM-16)
SWOT Ingegneria e Scienze Informatiche (LM-18 / LM32)
SWOT Editoria e giornalismo (LM-19)
SWOT Lingue per la comunicazione turistica e commerciale (LM-38)
SWOT Linguistics (LM-39)
SWOT Medicina e chirurgia (LM-41)
SWOT Odontoiatria e protesi dentaria (LM-46)
SWOT Economics - Economia (LM-56)
SWOT Governance dell'emergenza(LM-62)
SWOT Direzione aziendale (LM-77)
SWOT Economia e legislazione d'impresa (LM-77)
SWOT Marketing e comunicazione d'impresa (LM-77)
SWOT Scienze pedagogiche (LM-85)
SWOT Arte (LM-89)

Dipartimenti
SWOT Economia aziendale
SWOT Lingue e letterature straniere
SWOT Biotecnologie
SWOT Culture e civiltà

## SWOT - Laurea Triennale in Beni Culturali (L-1), data audizione 13 novembre 2017

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
Ammontare di iscritti al primo anno e degli immatricolati puri in crescita nel quinquennio 2013-2017, con valori (nel triennio 2013-2015) superiori alle medie di area geografica e nazionali.	<b>Attrattività</b>	Non paiono esistere precisi elementi di differenziazione del piano degli studi e dei contenuti formativi del CdS rispetto a quelli presenti negli atenei vicini (Padova e Venezia) e nel resto del Paese. In particolare, pare piuttosto limitata la presenza di insegnamenti e laboratori in grado di addestrare gli studenti all'uso della ICT come strumenti di analisi e di promozione dell'offerta culturale.
Capacità di attrarre studenti da altre regioni (44,6%) decisamente più elevata del rimanente contesto italiano (24,4%) e di area geografica (44,6%).		
Elevate proporzioni di laureati nel CdS (nel triennio 2014-2016) che esprimono pareri positivi circa la funzionalità delle aule e dei servizi di biblioteca.		
Incidenza superiore dei laureati in corso (47,4% nel 2015) rispetto alle medie d'area geografica (45,2%) e soprattutto nazionali (39,8%).	<b>Regolarità degli studi</b>	Contenuti valori, almeno rispetto ai pertinenti CdS dell'Italia nord-orientale, dei tassi di regolarità degli studi. Si tratta, tuttavia, di un dato contrastante con quello riguardante la proporzione di laureati in corso. Si dovrebbe approfondire la configurazione delle tesi o dell'equivalente prova di profitto finale.  I tassi di abbandono, pur allineati con quelli dei corrispondenti corsi di studio dell'Italia nord-orientale e minori di quelli nazionali, paiono alquanto elevati (33,3%).
	<b>Internazionalizzazione</b>	Livelli di internazionalizzazione degli iscritti decisamente limitati, ancorché nel 2015 l'indicatore iC10 presenti un valore superiore a quelli d'area geografica e nazionale. Si tratta, però, di un dato anomalo all'interno di andamenti temporali fluttuanti e privi di una precisa tendenza evolutiva.
Tassi di disoccupazione dei laureati (delle leve 2014-2016) non trascurabili, ma decisamente inferiori alle medie nazionali.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	Proporzione assai contenuta, comunque decisamente superiore alle medie nazionali, di laureati occupati (48,3% su dati 2016). Pochi inoltre dichiarano (circa il 10%) di svolgere un ruolo lavorativo coerente con le competenze acquisite durante il corso degli studi.
OPPORTUNITA'		MINACCE
In questi corsi di laurea, la collaborazione con altri atenei può essere importante per migliorare l'attrattività. In particolare nel caso di Verona, la costituzione di due CdLM interateneo in Quaternario, preistoria e archeologia (con le università di Trento, Ferrara e Modena e Reggio) e in Arte (con l'università di Trento) potrebbe essere utilizzata anche in vista dell'ulteriore potenziamento della capacità di attrazione del CdS, nonché come stimolo alla differenziazione del proprio piano degli studi.	<b>Attrattività</b>	
	<b>Regolarità degli studi</b>	
L'internazionalizzazione rappresenta un'opportunità che questi CdL dovrebbero cogliere in modo più forte. Nel caso di Univr, la costituzione di un dottorato congiunto tra l'ateneo di Verona e l'università di Gent in "Arts and archaeology" potrebbe consentire di accrescere i livelli di internazionalizzazione del CdS e fornire spunti per una migliore caratterizzazione del suo piano degli studi.	<b>Internazionalizzazione</b>	
Si dovrebbe considerare l'eventualità di promuovere, con tutti gli altri CdS della regione e del Paese, iniziative di lobbying nei confronti del Mibact e di collaborazione con enti e organizzazioni operanti nei settori di pertinenza del CdS (Italia Nostra, Touring Club, Aziende turistiche locali, provinciali e regionali) al fine di meglio caratterizzare i profili e gli esiti professionali previsti dai suoi piani formativi.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	Limitati sbocchi occupazionali nel territorio nazionale e basse retribuzioni medie nette. Inoltre, le attuali norme che regolano l'esercizio di professioni nelle aree coperte dal CdS espongono ad una competizione eccessiva i suoi laureati, anche da parte di soggetti poco qualificati.  Il crescente ricorso alle ICT anche per contenuti un tempo esclusivi delle discipline umanistiche, rischia di restringere, a favore dei tecnici informatici, le chance occupazionali dei laureati del CdS.



## SWOT - Laurea Triennale in Biotecnologie (L-2), data audizione: 5 dicembre 2016

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
Le domande sono circa cinque volte superiori al numero dei posti disponibili (120) e il contingente viene ogni anno superato.	<b>Attrattività</b>	Il CdS risulta scarsamente attrattivo da fuori Regione.
La partecipazione al "Piano Nazionale Lauree Scientifiche" consente di attivare interventi specifici rivolti agli studenti degli ultimi anni delle scuole secondarie superiori per far conoscere temi, problemi e procedimenti caratteristici dei saperi scientifici, anche in relazione ai settori del lavoro e delle professioni, e per orientare a operare scelte consapevoli.		La conoscenza da parte degli studenti degli sbocchi professionali che il CdS offre risulta piuttosto scarsa e quindi la sua scelta avviene in molti casi come ripiego rispetto a Medicina e non per le effettive opportunità che il corso offre.
A partire dall'a.a. 2015/16 sono stati attivati tre curricula (Agroalimentare, Ambientale-industriale-biorisorse, Biomedico) che lo rendono più attrattivo rispetto ad altri atenei in quanto consentono un maggiore approfondimento di materie specifiche già nei primi tre anni della formazione.		
Il CdS nel suo complesso viene valutato molto positivamente da parte degli studenti frequentanti (più del 80% degli studenti risulta soddisfatto), risultando quindi molto attrattivo.		
	<b>Regolarità degli studi</b>	La quota di abbandoni tra il primo ed il secondo anno di corso è alta (circa 35%) ed è dovuta in gran parte all'iscrizione di studenti che falliscono i test di ingresso dei CdS di area medica e ritentano l'a.a. successivo.
		Si riscontrano difficoltà nel superare alcuni esami del primo anno relativi a materie di base, quali fisica e matematica, che risultano ostici soprattutto per gli studenti che non provengono dai licei.
		Vengono registrate difficoltà didattiche ed organizzative relative a singoli insegnamenti (carico di studio non proporzionato al numero di crediti, modalità d'esame non definite chiaramente, articolazione non chiara del percorso, scarsa disponibilità dei docenti a fornire chiarimenti ecc.).
		Ci sono difficoltà a far conoscere il ruolo e l'azione dei tutor per rendere efficace l'orientamento in itinere.
	<b>Internazionalizzazione</b>	L'internazionalizzazione in termini di cfu conseguiti all'estero è praticamente nulla.
		La presenza di studenti stranieri è piuttosto limitata e comunque inferiore a quella di analoghi CdS nel resto del Paese e nell'area geografica di appartenenza.
La definizione di nuovi curricula consente di agganciare più specificamente chiari profili professionali.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	
Il giudizio dei tutor aziendali per quanto concerne la preparazione e le capacità operative degli studenti del CdS che svolgono un tirocinio risulta complessivamente soddisfacente.		Dall'indagine Almalaurea emerge che l'utilizzo sul lavoro delle competenze acquisite nel CdS non risulta particolarmente elevato. Ma questo forse deriva dal fatto che i laureati triennali in Biotecnologie non hanno ancora maturato forti competenze per inserirsi nel mercato nel lavoro in modo coerente rispetto al loro percorso di studi.
Il tasso di disoccupazione è molto basso, anche perché circa il 50% dei laureati prosegue gli studi iscrivendosi a una laurea magistrale e poco più del 36%, a un anno dalla laurea, lavora.		
OPPORTUNITA'		MINACCE
Per i CdS della classe di Biotecnologie esistono elevate possibilità di differenziazione. In tal senso, con riferimento a Univr, l'articolazione del CDS in curricula consente una definizione dei percorsi più chiara e articolata e può aumentare l'attrattività dei percorsi.	<b>Attrattività</b>	Il territorio è molto competitivo (Atenei del nord) ed è importante rafforzare le azioni di orientamento e di comunicazione dei servizi e del grado di soddisfazione degli studenti che caratterizza l'università. Peraltro, per questa tipologia di CdS c'è il rischio che i contenuti e gli obiettivi formativi non vengano ben comunicati e la scelta del CdS costituisca per molti studenti un ripiego a causa del fallimento del test di medicina. In tal senso, è importante il lavoro di rete con le scuole secondarie superiori della Provincia che può contribuire a far conoscere meglio le caratteristiche del percorso
		<b>Regolarità degli studi</b>
Il settore target dei laureati in biotecnologia è caratterizzato da una crescente globalizzazione, alla quale i CdS devono adeguarsi per mantenersi competitivi.	<b>Internazionalizzazione</b>	
Gli sbocchi occupazionali sono molto elevati soprattutto in un contesto internazionale, rispetto al quale i CdS in Biotecnologie potrebbero cogliere molteplici opportunità di placement.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	In generale la conoscenza delle realtà produttive del territorio da parte dei laureati risulta piuttosto scarsa. L'Ateneo con il CdS deve quindi investire sul placement per accompagnare gli studenti nel mercato del lavoro o, nel caso di studenti triennali, più spesso offrendo opportunità di tirocinio.
		I contatti con le aziende del settore presenti sul territorio andrebbero rafforzati, per incrementare le opportunità degli studenti di svolgere stage/tirocini e percorsi di tesi basati su progetti concordati con le imprese.

## SWOT - Laurea Triennale in Biotecnologie (L-2), data audizione: 25 giugno 2018

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
Le domande sono superiori al numero dei posti disponibili (120) e il contingente viene ogni anno superato.	Attrattività	Il CdS risulta non particolarmente attrattivo da fuori Regione. Gli studenti da fuori regione sono il 24%, inferiore alla media di area geografica (34%) e alla media nazionale 33,9%.
La partecipazione al "Piano Nazionale Lauree Scientifiche" consente di attivare interventi specifici rivolti agli studenti degli ultimi anni delle scuole secondarie superiori per far conoscere temi, problemi e procedimenti caratteristici dei saperi scientifici. I docenti universitari si recano nelle scuole superiori (circa 25 scuole situate prevalentemente nella provincia di Verona) per fare attività pratiche. Inoltre, sempre nell'ambito del PLS vengono organizzati incontri con gli insegnanti delle scuole superiori che seguono dei corsi di formazione presso l'università.		La conoscenza da parte degli studenti degli sbocchi professionali che il CdS offre risulta piuttosto scarsa e quindi la sua scelta avviene in molti casi come ripiego rispetto a Medicina e non per le effettive opportunità che il corso offre.
In generale, il CdS organizza, oltre alle attività legate al PLS, numerose iniziative per orientare gli studenti, per le quali è stato nominato un referente per l'orientamento che è anche responsabile per il PLS: oltre al progetto Tandem, dallo scorso anno accademico vengono offerti corsi di preparazione al test in ingresso. Inoltre sono stati organizzati incontri per spiegare agli studenti del primo anno di corso le differenze tra i tre curricula offerti, che sono anche un elemento di distintività del CdS rispetto ad altri Atenei, affinché possano fare una scelta più consapevole. Quasi tutte le iniziative segnalate sono recenti e per il momento non è ancora possibile verificarne gli effetti.		
L'attenzione ai contenuti del corso, con l'obiettivo di migliorarne l'attrattività e la regolarità degli studi, è confermata dall'istituzione di una commissione di monitoraggio e revisione dei vari insegnamenti e dei piani di studio. Il corso è in fase di modifica per l'a.a. 19/20 al fine di dare riscontro alle segnalazioni degli studenti (insegnamenti con contenuti eccessivi rispetto al numero di cfu, ripetizioni). Inoltre si sta cercando di rendere attrattivi gli altri due curriculum (agroalimentare e ambientale, industriale e biorisorse) perché gli studenti scelgono prevalentemente quello biomedico molecolare.		
Il CdS nel suo complesso viene valutato molto positivamente da parte degli studenti frequentanti (più del 80% degli studenti risulta soddisfatto dell'esperienza universitaria), risultando quindi molto attrattivo.		
	Regolarità degli studi	La quota di abbandoni tra il primo ed il secondo anno di corso rimane alta (25%), ma è comunque migliorata rispetto l'anno precedente (37,8%). Peraltro questi risultati sono comunque migliori rispetto la media di area geografica e rispetto quella italiana. Tale quota è infatti dovuta in gran parte all'iscrizione di studenti che falliscono i test di ingresso dei CdS di area medica e si iscrivono a Biotecnologie come ripiego, ritentando medicina l'a.a. successivo. Una misura adottata dal CdS è stata quella di anticipare il test di ingresso per l'a.a. 2018/19 già in primavera per intercettare gli studenti realmente motivati allo studio delle biotecnologie e che non hanno ancora fatto il test per medicina, riservando il 30% dei posti programmati agli studenti che superano il test primaverile. La scelta di riservare solo il 30% dei posti programmati è dovuta al fatto che, essendo il primo anno in cui è stato introdotto il test primaverile, non se ne poteva conoscere il reale esito.
		La regolarità degli studi è abbastanza buona per quanto riguarda la percentuale di iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.s. (61,1%), leggermente inferiore alla media di area geografica (66,8%) ma comunque superiore alla media nazionale (43,7%). Meno buona è la percentuale di laureati entro la durata normale del corso (40%), inferiore sia rispetto la media di area geografica (67,8%) che a quella nazionale (55,9%).
		Molti abbandoni o, comunque, il ritardo nell'acquisizione di crediti, sono dovuti anche alle difficoltà nel superare alcuni esami del primo anno relativi a materie di base, quali fisica e matematica, che risultano ostici soprattutto per gli studenti che non provengono dai licei. A tale proposito, dallo scorso anno accademico è stata inserita una soglia di punteggio minima di superamento del test d'ingresso. Il non raggiungimento di tale soglia avrebbe comportato l'obbligo di recupero dei saperi minimi. Nessuno studente, per l'anno accademico di riferimento, è però risultato in difetto e quindi non sono stati attivati corsi di recupero. Ulteriori misure per prevenire gli abbandoni al primo anno e quindi allo stesso tempo per orientare meglio gli studenti, vengono adottate nell'ambito del Piano nazionale delle Lauree Scientifiche (PLS). In particolare, è stato creato uno sportello in cui, su istanza dello studente, è possibile accedere a una forma di tutoraggio specifico per determinate materie quali matematica, chimica e statistica.
		Il CdS ha anche cercato di potenziare il tutorato, assegnando a ciascun docente 3-4 studenti. Agli studenti viene comunicato via mail il docente tutor.
Con l'istituzione della Scuola di Scienze e Ingegneria è stato nominato un referente all'internazionalizzazione per la Scuola.	Internazionalizzazione	L'internazionalizzazione in termini di cfu conseguiti all'estero è praticamente nulla, dato non positivo soprattutto se confrontato con la media di area geografica (43,1% dei laureati entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero) e con la media nazionale (43,8%).
		Il principale problema sembra essere il basso numero di accordi, problema su cui si è iniziato a lavorare. Si ritiene inoltre che le difficoltà maggiori che incontrano gli studenti che decidono di svolgere un periodo di studi all'estero siano: la mole di impegno didattico richiesto al secondo anno di corso in cui sono previste molte ore di laboratorio e la difficoltà nel trovare all'estero insegnamenti corrispettivi a quelli del CdS.
	Sbocchi occupazionali	Il tasso di disoccupazione è molto basso, anche perché circa il 56% dei laureati prosegue gli studi iscrivendosi a una laurea magistrale e poco più del 35%, a un anno dalla laurea, lavora. Dall'indagine AlmaLaurea emerge che l'utilizzo sul lavoro delle competenze acquisite nel CdS non risulta particolarmente elevato. Ma questo forse deriva dal fatto che i laureati triennali in Biotecnologie non hanno ancora maturato forti competenze per inserirsi nel mercato nel lavoro in modo coerente rispetto al loro percorso di studi. In termini di sbocchi occupazionali, questi dati non possono quindi considerarsi un vero e proprio punto di debolezza, in quanto vanno visti nel contesto specifico del corso, che prepara efficacemente alla laurea magistrale.
OPPORTUNITA'		MINACCE
Per i CdS della classe di Biotecnologie esistono elevate possibilità di differenziazione. In tal senso, con riferimento a Univ, l'articolazione del CDS in curricula consente una definizione dei percorsi più chiara e articolata e può aumentare l'attrattività dei percorsi.	Attrattività	Il territorio è molto competitivo (Atenei del nord) ed è importante rafforzare le azioni di orientamento e di comunicazione dei servizi e del grado di soddisfazione degli studenti che caratterizza l'università. Peraltro, per questa tipologia di CdS c'è il rischio che i contenuti e gli obiettivi formativi non vengano ben comunicati e la scelta del CdS costituisca per molti studenti un ripiego a causa del fallimento del test di medicina. In tal senso, è importante il lavoro di rete con le scuole secondarie superiori della Provincia che può contribuire a far conoscere meglio le caratteristiche del percorso
	Regolarità degli studi	I CdS di questa classe di laurea presentano dei contenuti complessi e se non viene svolta un'adeguata attività di tutorato esiste il rischio di inficiare negativamente la regolarità degli studi. Su questa minaccia l'Ateneo di Verona sta ponendo molta attenzione proponendo diverse iniziative delle quali, in futuro, si potranno valutare i risultati
Il settore target dei laureati in biotecnologia è caratterizzato da una crescente globalizzazione, alla quale i CdS devono adeguarsi per mantenersi competitivi.	Internazionalizzazione	
Gli sbocchi occupazionali sono molto elevati soprattutto in un contesto internazionale, rispetto al quale i CdS in Biotecnologie potrebbero cogliere molteplici opportunità di placement.	Sbocchi occupazionali	In generale la conoscenza delle realtà produttive del territorio da parte dei laureati risulta piuttosto scarsa. L'Ateneo con il CdS deve quindi investire sul placement per accompagnare gli studenti nel mercato del lavoro o, nel caso di studenti triennali, più spesso offrendo opportunità di tirocinio.
		I contatti con le aziende del settore presenti sul territorio andrebbero rafforzati, per incrementare le opportunità degli studenti di svolgere stage/tirocini e percorsi di tesi basati su progetti concordati con le imprese.

## SWOT - Laurea Triennale in Lettere (L-10), data audizione: 13 novembre 2017

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
Numero costante di immatricolati, con un incremento significativo soprattutto nell'ultimo anno. La percentuale di iscritti da altre Regioni (30,7%) è superiore rispetto la media nazionale (24,3%).	<b>Attrattività</b>	La percentuale di iscritti da altre Regioni (30,7%) è inferiore rispetto la media di area geografica (41,7%).
Il piano di studi ha un percorso di filologia classica particolarmente forte.		In generale il piano di studi è scarsamente differenziato rispetto altri Atenei.
Il CdS ha un buon rapporto docenti / studenti e le strutture sono di qualità, con una valutazione delle aule, delle postazioni informatiche e delle biblioteche significativamente superiori rispetto la media nazionale.		
La percentuale di studenti iscritti che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.s. (50,4%) è superiore rispetto la media nazionale (47,6,3%).	<b>Regolarità degli studi</b>	La percentuale di studenti iscritti che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.s. (50,4%) è inferiore rispetto la media di area geografica (61,6%). Si riscontra una forte disomogeneità nelle caratteristiche degli studenti in ingresso, ad es. gli studenti degli istituti tecnici che non conoscono il latino.
La percentuale di immatricolati che si laureano in corso (36,0%) è superiore rispetto la media nazionale (31,0%).		La percentuale di immatricolati che si laureano in corso (36,0%) è inferiore rispetto la media di area geografica (40,5%). La percentuale di immatricolati che si laureano entro un anno oltre la regolare durata (38,6%) è inferiore sia rispetto la media di area geografica (56,5%) che nazionale (46,80%)
La percentuale di CFU conseguiti all'estero (13,0‰ nel 2015) è superiore rispetto la media nazionale (9,5‰).	<b>Internazionalizzazione</b>	La percentuale di CFU conseguiti all'estero (13,0‰ nel 2015) è inferiore rispetto la media di area geografica (21,0‰). Il Piano di Studi si adatta poco all'internazionalizzazione.
Il tasso di disoccupazione (18,4%) è inferiore rispetto la media nazionale (25,3%). La percentuale di studenti che proseguono nel percorso magistrale è in linea con la media nazionale (79,1%). Più del 50% rimane presso l'ateneo di Verona (52,2% nel 2016).	<b>Sbocchi occupazionali</b>	
OPPORTUNITA'	AREE DI ANALISI	MINACCE
Il piani di studio dei CdL in Lettere possono essere arricchiti di materie come l'informatica e il rafforzamento della lingua straniera. Inoltre, possono essere previsti dei percorsi che non hanno latino come obbligatorio.	<b>Attrattività</b>	Il territorio è molto competitivo (Atenei di Trento, Brescia, Padova, ecc.) e per la Laurea triennale in Lettere ci sono in generale scarse possibilità di differenziazione
	<b>Regolarità degli studi</b>	La percentuale degli studenti del territorio che tendono ad avere lavori occasionali, saltuari e stagionali è superiore rispetto la media nazionale, con un impatto negativo sulla regolarità degli studi.
I piani di studio dei CdL in Lettere possono essere resi più adatti all'internazionalizzazione e vi sono crescenti opportunità di scambi / double degree con Atenei in UE ed extra UE.	<b>Internazionalizzazione</b>	I CdS che non si adattano alla crescente internazionalizzazione rischiano di diventare sempre meno attrattivi in territori come il Nord-Est dove vi è una forte apertura verso l'estero.
Alcune aziende cominciano ad essere interessate a laureati in Lettere, soprattutto per il loro possibile impiego in professioni legate al digitale, ai social media, ecc. e per la loro adattabilità in contesti organizzativi in cambiamento.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	Le aree umanistiche rimangono sempre le più deboli nel mercato nel lavoro, soprattutto in un contesto aziendale.

## SWOT - Laurea Triennale in Lingue e culture per l'editoria (L-11), data audizione: 12 marzo 2018

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
L'ammontare di immatricolati al CdS è stato negli ultimi anni in costante crescita. Fino ad oggi questo corso non aveva il numero programmato, ma il boom di immatricolati registrato nel 2017/18 (537 a fronte di una numerosità massima della classe di 250), causato anche dai test d'ingresso introdotti in tutti i corsi di laurea della stessa area, ha portato alla decisione di introdurre il numero programmato per il 2018/2019 (test Cisia Umanistico e B1 di inglese).	Attrattività	
La percentuale di iscritti al primo anno provenienti da altre Regioni è pari al 52,6% (2015), dato sensibilmente superiore rispetto alla media di area geografica (41,9%) e decisamente più alto rispetto quella italiana (27,6%).		
La quasi totalità degli studenti laureati esprime pareri positivi sull'adeguatezza delle aule, delle postazioni informatiche e delle biblioteche. L'esperienza universitaria in termini di servizi e strutture è giudicata molto buona. Sarà importante presidiare soprattutto gli studenti del 17/18, perchè la numerosità è stata gestita utilizzando anche delle lezioni in videoconferenza, ma questo rischia di impattare sulla valutazione delle strutture. Si tratta comunque di un problema transitorio, legato in particolare ai corsi di base del primo anno.		
La percentuale di studenti iscritti con almeno 40 CFU nell'a.a.2015 (48,4%) è in linea rispetto alla media di area geografica (49,4%) e sensibilmente superiore rispetto quella nazionale (43,1%).	Regolarità degli studi	La percentuale di CFU conseguiti al primo anno sui CFU da conseguire (46,1% nel 2015) è decisamente inferiore rispetto la media geografica (63,2%) e nazionale (53,8%). Vi è il rischio che questo indicatore peggiori ulteriormente a causa dell'elevato numero di iscritti nel 2017/18: per tale motivo è stato rafforzato il tutoring.
Malgrado il ritardo segnalato nei CFU al primo anno, la percentuale dei laureati in corso (32,5%) rimane sensibilmente inferiore rispetto la media di area geografica (37,6%) ma è comunque superiore rispetto la media nazionale (24,1%). Invece la percentuale di laureati entro un anno oltre la durata normale del corso (51,8%) è allineata rispetto la media di area geografica (50,9%) e significativamente superiore rispetto quella nazionale (40,0%). Questi numeri rimangono comunque in generale molto bassi, e la ragione principale sta nel fatto che gli studenti, nel momento dell'iscrizione, non si rendono conto che non è l'elemento editoriale che caratterizza il corso, ma sono invece le lingue.		La percentuale di studenti (64,0% nel 2015) che proseguono nel secondo anno, è inferiore rispetto la media di area geografica (79,5%) e nazionale (76,6%).
	Internazionalizzazione	I livelli di internazionalizzazione degli iscritti sono in linea rispetto alla media nazionale ma decisamente inferiori rispetto quella di area geografica. Il problema è legato al fatto che si trovano, nelle università estere partner, pochi esami sulle lingue legate all'editoria. In un'ottica di miglioramento generale dell'internazionalizzazione, si stanno comunque cofinanziando dei visiting e stanno aumentando anche gli inviti di breve durata.
Il CdL ha relazioni con un centinaio di case editrici, dimostrando un legame molto buono con i principali attori del settore, anche se non sempre queste aziende richiedono stagisti con continuità. Peraltro, spesso prevale la componente di stampa piuttosto che quella editoriale in senso stretto.	Sbocchi occupazionali	Il tasso di occupazione (circa 40%) è basso ma è comunque in linea rispetto la media nazionale, ed è soprattutto legato al fatto che molti studenti si iscrivono successivamente alla magistrale. Dato non positivo è che il 52% degli studenti che lavorano dichiarano che il CdL è poco o per nulla efficace ai fini lavorativi: vi è quindi insoddisfazione sulla coerenza rispetto il percorso svolto. A tale proposito, si stanno già apportando dei miglioramenti per renderlo più professionalizzante, ad esempio introducendo il tema della digitalizzazione che peraltro rientra proprio nel progetto di eccellenza del dipartimento.
OPPORTUNITA'		MINACCE
L'introduzione di miglioramenti nel piano di studi, con un orientamento più professionalizzante, può portare ad un aumento dell'attrattività di questa tipologia di corsi. In tal senso, il corso di laurea di UniVr ha già intrapreso un percorso di questo tipo (vedi contenuti legati alla digitalizzazione), che ne aumenterà la già elevata attrattività.	Attrattività	
L'introduzione del numero chiuso offre la possibilità di selezionare gli studenti migliori, con un probabile impatto positivo sugli indicatori legati alla regolarità degli studi. Per questo CdL le scelte per i prossimi anni stanno già andando in questa direzione.	Regolarità degli studi	
	Internazionalizzazione	I CdS che non si adattano alla crescente internazionalizzazione rischiano di diventare sempre meno efficaci soprattutto nella prospettiva professionale.
Il mercato del lavoro per i laureati in di questa classe di laurea esiste ma richiede lo sviluppo di relazioni con numerosi potenziali employers con l'obiettivo di aumentare le opportunità di inserimento lavorativo dei laureati, nonché di mantenere un allineamento tra le professionalità richieste e i contenuti dei corsi di laurea. In tal senso, in questo CdL sono stati aumentati i contatti con editori italiani e stranieri, anche utilizzando manifestazioni importanti (vedi fiera di Milano) che consentono di entrare in contatto con i principali attori di questo settore. Nello specifico, i CdL sta introducendo alcuni contenuti più professionalizzanti (vedi digitale) perchè è consapevole che le attività richieste ai laureati sono soprattutto quelle di marketing (ad es. attraverso i social media), mentre il loro utilizzo nella parte "nobile" (bozze, ecc.) è molto limitata, anche perchè la loro preparazione linguistica è più legata a traduzioni, acquisizione di diritti di opere straniere, ecc..	Sbocchi occupazionali	Il mercato del lavoro è molto competitivo, visto l'elevato numero di laureati che escono da questi corsi di laurea. In tal senso, Univr sta cercando di fare fronte a questa minaccia aumentando la differenziazione del curriculum dei propri laureati rispetto quelli di altri Atenei, per renderli più "competitivi" e favorirne l'inserimento lavorativo.

## SWOT - Laurea Triennale in Scienze dei Servizi Giuridici (L-14), data audizione: 17 gennaio 2017

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
Il numero di immatricolati al CdS è in progressivo aumento (da 100 nell'a.a. 2013-14 a 150 nell'a.a. 2015-16) . Nell'anno accademico 2017/2018 il corso di LT conta 224 immatricolati, evidenziando quindi un trend fortemente positivo.	<b>Attrattività</b>	La percentuale di iscritti da altre Regioni è molto bassa: l'80% proviene da Verona e province venete limitrofe.
	<b>Regolarità degli studi</b>	<p>La percentuale di CFU sostenuti al 1°anno su CFU da sostenere è inferiore alla media italiana e dei corsi della stessa classe del Nord. In particolare, il corso è caratterizzato da un forte ritardo nell'acquisizione di crediti. La percentuale di studenti iscritti che abbiano acquisito almeno 39 CFU nel primo a.a. (22,9%) è inferiore rispetto la media di area geografica (33,7%) e la media italiana (35,6%).</p> <p>Notevole è il fenomeno di abbandoni (56.1%) sempre nella corte 2010/11, con dati leggermente superiori all'area geografica e nazionale. Gli abbandoni al primo anno per la coorte 2014/2015 sono pari al 31% .</p> <p>La percentuale di immatricolati che si laureano in corso (19,7%) è inferiore rispetto la media di area geografica (37,4%) e la media italiana (26.1%).</p> <p>Il ritardo nella regolarità degli studi è in parte dovuto al fatto che la metà degli immatricolati proviene dagli istituti tecnici. Il 43,2% ha avuto un voto di diploma basso (tra 60 e 69) e un'età media piuttosto alta (21-24 anni) indicativa del fatto che molti studenti già svolgono un'attività lavorativa.</p> <p>Dall'analisi delle possibili cause della bassa regolarità effettuata dal CdS emergono: la presenza di un esame bloccante al primo semestre, ora spostato al secondo; gli orari di frequenza che non facilitano gli studenti lavoratori; un elevato numero di esami mutuati con il CdLM. Su questi aspetti il CdS ha attivato azioni di miglioramento, anche con la revisione dei programmi didattici.</p>
	<b>Internazionalizzazione</b>	Il corso ha una internazionalizzazione praticamente assente, con una percentuale di laureati con almeno 6 CFU conseguiti all'estero pari a 0,3%, tuttavia in linea con gli altri corsi di laurea della stessa classe a livello nazionale e locale. Si tratta quindi di un punto di debolezza in termini di indicatore Anvur ma strettamente legato ai contenuti del CdL.
Il 72% dei laureati è occupato ad un anno dalla laurea, evidenziando un più che buono tasso di occupazione. Tuttavia il tasso di disoccupazione non è trascurabile (18,8%) e nella lettura di questo dato si deve tenere in considerazione il fatto che molti studenti sono già occupati durante il percorso formativo.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	
OPPORTUNITA'		MINACCE
	<b>Attrattività</b>	Il territorio è molto competitivo e subisce la concorrenza anche dei CdL di Giurisprudenza. In tal senso, è importante attuare un'adeguata differenziazione anche per caratterizzare l'offerta formativa rispetto i CdL della classe di Giurisprudenza.
Per ridurre gli abbandoni e far si che gli studenti passando stare al passo, possono essere implementate delle azioni di tutoraggio e può essere rivista l'organizzazione del corso anche in termini di orario delle lezioni, in modo da favorire gli studenti lavoratori.	<b>Regolarità degli studi</b>	La bassa regolarità degli studi e il ritardo di inserimento nel mercato del lavoro rischia di ridurre il valore del titolo di studi e l'attrattività del corso.
	<b>Internazionalizzazione</b>	
Il mercato del lavoro va monitorato, con un continuo confronto con le parti sociali in modo da valutare le opportunità di differenziazione assieme alle aziende e alle istituzioni del territorio. In tal senso, il riscontro della figura professionale che il CdS offre è molto buono, si ha infatti richiesta di un laureato in discipline giuridiche che non sia dedito alla professione forense e che quindi possa ricoprire altri ruoli.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	

## SWOT - Laurea Triennale in Economia Aziendale (L-18) - sede di Vicenza, data audizione: 14 febbraio 2018

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
L'ammontare di immatricolati al CdS si è stabilizzato su circa 160 studenti (il corso ha un contingente di 165 posti).	Attrattività	Si tratta di un corso con attrattività locale: la percentuale di iscritti al 1 anno proveniente da altre regioni, non supera il 2%, dato significativamente inferiore alla media di area geografica (32,9%) e italiana (24,7%). Tale punto di debolezza, letto in ottica di indice Anvur, va tuttavia interpretato in un punto di forza analizzando la mission, gli obiettivi e le strategie che caratterizzano questo corso di laurea.
Il corso è attrattivo per studenti che vengono dalla provincia, più che dalle città. Ma questo è in linea con le linee strategiche di sviluppo passate e presenti: Vicenza è stata creata per dare una risposta al territorio e, proprio per questo, tutto il territorio (enti, associazioni, ecc.) collabora alle attività dell'Università: il Polo ha una governance mista con un Consiglio di Coordinamento che influisce sull'offerta formativa. Nel passato molti studenti avrebbero finito le superiori senza poi accedere all'università: con la sede di Vicenza, è stata data loro un'opportunità. Il fatto che il target risponda alle esigenze del territorio locale, ha portato ad un'omogeneizzazione dei percorsi formativi rispetto la sede di Verona. La differenza tra le due sedi non è più sui contenuti (un tempo dovevano essere differenziati rispetto a Verona) ma solo sulla localizzazione geografica.		
Il corso ha una didattica innovativa che aumenta la soddisfazione degli studenti: si crea infatti differenziazione attraverso progetti che arricchiscono il percorso formativo, visite aziendali, ecc.		
La quasi totalità degli studenti laureati esprime pareri positivi sull'adeguatezza delle aule, delle postazioni informatiche e delle biblioteche. L'esperienza universitaria in termini di servizi e strutture è giudicata molto buona.		
	Regolarità degli studi	La percentuale di studenti iscritti con almeno 40 CFU nell'a.a.2015 (47,5%) è significativamente inferiore alla media di area geografica (58,6%) e nazionale (53,6%). Circa il 76,6% degli studenti prosegue al secondo anno. Questi dati sono legati anche al fatto che molti studenti provengono da istituti tecnici e quindi molti di loro vanno a lavorare e devono conciliare studio e lavoro.
		La percentuale di laureati entro la durata normale del corso è del 40,9%: anche questo dato, ascrivibile ai motivi sopra evidenziati, è significativamente inferiore alla media di area geografica (60,2%) e nazionale (54,9%).
	Internazionalizzazione	I livelli di internazionalizzazione degli iscritti sono significativamente inferiori rispetto alla media di area geografica e nazionale. Per migliorare questo parametro, sono state definite delle borse di studio di Confindustria, valide anche per l'estero, e vengono riconosciuti dei punti bonus per chi sostiene più di 12 cfu all'estero.
Il tasso di occupazione è superiore rispetto la media nazionale, evidenziando l'attrattività di questo corso di laurea rispetto le esigenze del territorio costituito soprattutto da PMI che sviluppano strategie in un contesto globale.	Sbocchi occupazionali	
OPPORTUNITA'	MINACCE	
Il territorio è molto dinamico, i potenziali immatricolati ricercano corsi sul territorio che possano consentire di conciliare l'attività lavorativa con lo studio. Questa costituisce un'opportunità anche per il futuro, garantendo un bacino da cui attingere i futuri immatricolati	Attrattività	Elevata competizione degli Atenei limitrofi, soprattutto di Trento.
L'attrattività di questi corsi di laurea nei confronti di studenti di altri atenei dipende molto dalla comunicazione. Nel caso dell'Ateneo di Verona, la comunicazione andrebbe rafforzata anche per i Poli distaccati.		Le sedi universitarie dovrebbero avere autonomia gestionale in modo da garantire la sopravvivenza nel lungo periodo. Nel caso della sede di Vicenza, il funzionamento del Corso di Laurea si appoggia ad una struttura di uffici stabili, con la disponibilità di circa 15 docenti che sono a Vicenza 3 giorni a settimana. La Fondazione dà molti servizi alla sede, tanto che solo due Tecnici amministrativi sono dell'ateneo mentre gli altri sono della Fondazione. Quindi è chiaro che le future attività del Polo di Vicenza rimangono comunque legate alle decisioni della Fondazione e dipendenti da quest'ultima.
	Regolarità degli studi	La regolarità degli studi va monitorata perché un ritardo nel percorso di laurea poi rischia di incidere anche sulle opportunità a livello lavorativo. Nel caso di Corsi di Laurea con un numero elevato di studenti lavoratori, va valutato il progetto didattico, individuando forme di gestione (ad esempio per gli orari delle lezioni) che facilitino la conciliazione.
	Internazionalizzazione	I CdS che non si adattano alla crescente internazionalizzazione rischiano di diventare sempre meno attrattivi in territori come il Nord-Est dove vi è una forte apertura verso l'estero delle imprese.
Il mercato del lavoro per i laureati in di questa classe di laurea è molto dinamico ed è in continua evoluzione. E' quindi importante un continuo confronto con le parti sociali per adattare i piani di studio alle professioni del futuro e mantenere l'attuale efficacia del CdS in termini di inserimento lavorativo nel territorio. Nel caso di questo corso, il rapporto con il territorio è molto forte, non sono in termini di sbocchi occupazionali ma già durante le attività formative.	Sbocchi occupazionali	

## SWOT - Laurea Triennale in Scienze dell'Educazione (L-19), data audizione: 13 novembre 2017

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
E' relativamente alta la percentuale di studenti che provengono da percorsi di istruzione secondaria superiore attinenti al CdS (Liceo delle Scienze Umane, Istituti tecnici e professionali per le professioni sociali).	<b>Attrattività</b>	
Percorso di acquisizione dei CFU al 1° e 2° anno molto buono, con una percentuale media di CFU acquisiti pari al 76%, superiore al dato di area geografica (64,7%) e nazionale (59,7%).	<b>Regolarità degli studi</b>	Si laureano in corso solo il 48,8% degli studenti, dato inferiore a quello di ateneo ma in linea con le medie di area geografica e nazionali.
Riduzione, dall'a.a. 2017-18, dei posti previsti per introduzione del numero chiuso, che consentirà un presidio più accurato dei processi, che dovrebbe portare ad un'ulteriore miglioramento degli indicatori di regolarità degli studi.		Eterogenea la provenienza scolastica degli studenti; circa il 40% proviene da percorsi di istruzione secondaria superiore attinenti al CdS (Liceo delle Scienze Umane, Istituti tecnici e professionali per le professioni sociali). L'eterogeneità, se positiva in termini di valutazione dell'attrattività, può impattare negativamente sulla regolarità degli studi.
		Vi è una scarsa consapevolezza da parte degli studenti dell'importanza delle competenze linguistiche. A tale proposito, la verifica della competenza linguistica costituisce un blocco nel percorso, con conseguente ritardo alla laurea, per molti/e studenti/esse.
		Gestione del gruppo di studenti degli anni precedenti (numerosità), con conseguente difficoltà a individuare relatori per la tesi e rischio di rallentamenti nella laurea. In particolare, esiste una non ottimale distribuzione degli impegni di tutoraggio su tesi finale e tirocinio tra i docenti.
		Alta percentuale di studenti che svolgono attività lavorative durante gli studi, che può impattare negativamente sulla regolarità, soprattutto per quanto riguarda la laurea finale.
	<b>Internazionalizzazione</b>	Esiste la percezione degli/le studenti/esse che andare all'estero possa rallentare il percorso di studi o sia eccessivamente oneroso dal punto di vista economico.
Recente ridefinizione del profilo finale del CdS, con conseguente azione di ricentatura dei vari insegnamenti sul profilo professionale.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	
Il tasso di occupazione è molto buono (71,4% su dati 2015) e decisamente superiore alla media nazionale (56,3%), anche tenuto conto del fatto che un ulteriore 9,7% degli studenti ha deciso di proseguire gli studi.		
OPPORTUNITA'		MINACCE
L'attrattività del corso sta crescendo anche grazie alla normativa 0-6 e alla proposta di Legge lori sulle professioni educative che ridefiniscono la figura e gli sbocchi occupazionali dell'educatore.	<b>Attrattività</b>	
	<b>Regolarità degli studi</b>	In generale per questi corsi di laurea vi è un'elevata presenza di studenti - lavoratori e i corsi, se non sono ben organizzati, rischiano di veder peggiorare gli indicatori di regolarità. Questo tuttavia non sta avvenendo per il CdS offerto da Univr.
	<b>Internazionalizzazione</b>	
Le opportunita' di lavoro offerte agli educatori sono molto varie e ampie (servizi alla prima infanzia, servizi agli anziani, comunità per minori, case famiglia, servizi di supporto alle persone disabili, agli immigrati, agli ex detenuti ecc.). In particolare nel caso di Verona si segnala un buon livello di coinvolgimento degli stakeholders (cooperative sociali) attraverso gli stage obbligatori.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	Il mercato del lavoro è caratterizzato da basse retribuzioni.

## SWOT - Laurea Triennale in Scienze della Comunicazione (L-20), data audizione: 16 ottobre 2017

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
L'ammontare di immatricolati al CdS è stato negli ultimi anni in costante crescita, con valori (nel triennio 2013-2015) significativamente superiori alle medie di area geografica e nazionale. Dall'a.a. 17/18 l'introduzione del numero chiuso ha limitato le iscrizioni portando ad un numero di immatricolati inferiore al contingente disponibile.	<b>Attrattività</b>	La percentuale di iscritti da altre Regioni (32.4% nel 2015) è inferiore rispetto alla media di area geografica (37,6%), anche se superiore rispetto la media italiana (28%)
La provenienza scolastica è da licei e istituti tecnici con un profitto e voto di maturità di fascia media.		L'elevato numero di immatricolati comportava problemi nel reperimento di docenti di riferimento e necessità di sdoppiare insegnamenti.
Elevate proporzioni di laureati nel CdS (nel triennio 2014-16) esprimono pareri positivi sull'adeguatezza delle aule, delle postazioni informatiche e delle biblioteche. L'esperienza universitaria in termini di servizi e strutture è giudicata molto buona. Per mantenere l'attrattività sia in termini di qualità della didattica (rapporto docenti – studenti) e adeguatezza delle strutture rispetto al numero degli studenti, con l'a.a. 2017-18 è stato introdotto il numero programmato, con test CISIA umanistico che sarà adottato anche a livello nazionale.		Un certo numero di studenti non superava la prova dei saperi minimi, si tratta sia di studenti stranieri con scarsa padronanza della lingua italiana, ma anche di studenti di nazionalità italiana che non hanno il livello di conoscenza richiesto. Il CdS per ovviare a questo problema ha stabilito che il superamento del test di selezione con un determinato punteggio comporta automaticamente la certificazione dei saperi minimi di italiano.
La percentuale di laureati in corso (52.1%) è in linea con la media di area geografica (52.7%) e nazionale (51%). I tassi di abbandono sono in linea (32.1%) con quelli di area geografica e nazionale.	<b>Regolarità degli studi</b>	La percentuale di studenti iscritti con almeno 40 CFU nell'a.a. (52.2%) è inferiore alla media di area geografica (58.8%) e nazionale (54.4%).  Il 48,7% degli studenti si laureano entro un anno oltre la durata normale del CdS. Questo dato, in linea con la media di area geografica, può avere più cause: studenti lavoratori che decidono di iscriversi al CdS per ricollocarsi a livello lavorativo e che tuttavia non scelgono di usufruire dell'iscrizione part-time; studenti che lavorano, spesso con percorsi non coerenti con il titolo di studio; studenti in difficoltà a superare la certificazione di inglese B1 entro il primo anno di corso e B2 per accedere agli esami del terzo anno.
Obiettivo del CdS è far acquisire la certificazione B2 entro la fine del CdS ritenendolo requisito fondamentale sia per esperienze di internazionalizzazione che per le caratteristiche del profilo del laureato in scienze della comunicazione.	<b>Internazionalizzazione</b>	Livelli di internazionalizzazione degli iscritti (65.6%) inferiori rispetto alla media di area geografica (108.2%) e nazionale (96.3%). Possibili ostacoli sono rappresentati dall'interruzione di un progetto che prevedeva accordi Erasmus con Università del Nord Europa (Scandinavia, Finlandia, Olanda) e dalla difficoltà degli studenti a superare le certificazioni di lingua inglese.
Il CdS si è posto l'obiettivo di aumentare gli accordi per scambi Erasmus individuando sede attrattive per consentire agli studenti di poter fare esperienze più professionalizzanti rispetto a quelle presenti nel proprio corso (laboratori, stage, fotografia, ecc).		
Il 45.9% (nel 2015) dei laureati prosegue iscrivendosi ad una laurea magistrale dello stesso Ateneo, rispetto al 53.9% nazionale.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	I laureati del CdS in Scienze della comunicazione trovano spesso una collocazione occupazionale che non corrisponde al livello dei propri studi. Lo sbocco naturale sul territorio è il mercato della comunicazione e della multimedialità, infatti un considerevole numero di laureati viene arruolato dalle imprese private, soprattutto piccole aziende, per occuparsi di comunicazione d'impresa, di comunicazione d'immagine e di gestione di processi editoriali.
Il tasso di disoccupazione (16.7% nei laureati del 2015) è inferiore rispetto alla media nazionale (23.4%). Ad un anno dalla laurea il 50.5% dei laureati è occupato, ha trovato lavoro entro 4 mesi dal conseguimento della laurea. Ritiene di utilizzare le competenze acquisite in maniera ridotta (61.5%), benché superiore alla media nazionale, e il 72.6% dei laureati considera efficace-abbastanza efficace il titolo universitario nel mercato del lavoro, dato superiore al livello nazionale.		
Il CdS in Scienze della comunicazione è impegnato nella revisione che porterà a una ridefinizione degli obiettivi formativi e conseguentemente dei possibili sbocchi occupazionali.		
OPPORTUNITA'		MINACCE
La digitalizzazione rende molto attrattivo un percorso come quello offerto dai Corsi di Laurea in Scienze della Comunicazione, con conseguenti opportunità di aumentare gli immatricolati se i piani di studio vengono adeguati alle richieste del mercato.	<b>Attrattività</b>	Il territorio è molto competitivo (Atenei del nord) ed è importante rafforzare le azioni di orientamento e di comunicazione dei servizi e del grado di soddisfazione degli studenti che caratterizza l'università.
	<b>Regolarità degli studi</b>	In generale nei CdL in Scienze della Comunicazione la percentuale di studenti che hanno esperienze di lavoro, sia continuative che saltuarie, durante il percorso formativo è elevata, impattando negativamente sulla regolarità degli studi.
Il settore della comunicazione è fortemente globalizzato e richiede profili di laureati preparati ad affrontare le sfide che lo caratterizzano. In tal senso il CdS di Univir sta cercando di potenziare le competenze trasversali legate all'internazionalizzazione.	<b>Internazionalizzazione</b>	I CdS che non si adattano alla crescente internazionalizzazione rischiano di diventare sempre meno attrattivi in territori come il Nord-Est dove vi è una forte apertura verso l'estero.
Il mercato del lavoro per i laureati in Scienze della Comunicazione è molto dinamico ed è in continua evoluzione. E' quindi importante un continuo confronto con le parti sociali per adattare i piani di studio alle professioni del futuro e mantenere l'attuale efficacia del CdS in termini di inserimento lavorativo nel territorio. In particolare, la digitalizzazione e le nuove professionalità richieste dalle aziende anche nella comunicazione, offrono numerose opportunità ai laureati in Scienze della Comunicazione adeguatamente formati non solo a livello teorico ma anche operativo	<b>Sbocchi occupazionali</b>	I corsi di Laurea in Scienze della Comunicazione hanno tassi di disoccupazione non trascurabili a livello nazionale (23,4% su dati Almalaurea 2016) e spesso portano ad occupazioni non coerenti con gli studi svolti.



## SWOT - Laurea in Scienze delle Attività Motorie e Sportive (L-22), data audizione: 11 giugno 2018

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
Il numero programmato viene raggiunto ogni anno, con una selezione che vede un numero di domande che sono sempre di numero doppio o triplo rispetto i posti disponibili.	Attrattività	
L'attività di orientamento in ingresso è sempre molto intensa, per poter mantenere alta la qualità degli studenti. Viene curato in particolare il target dei licei sportivi, e si è anche colta l'opportunità di accogliere degli studenti in alternanza scuola-lavoro. Offrono infatti diversi progetti legati ad esempio alla misurazione delle performance o alla conduzione dei centri estivi.		
Il corso si differenzia per un programma che contempla sia la componente scientifica (corpo umano) che quella tecnica (sport) e umanistica (persona). Inoltre si differenzia anche per l'ottimo ranking internazionale (basato sulla ricerca), dove occupano la tredicesima posizione.		
La percentuale di studenti provenienti da altre regioni è in linea con la media di area geografica e nazionale.		
Gli studenti esprimono un giudizio molto positivo sul corso, sia in termini di servizi che di offerta formativa.		
Il corso ha un ottimo tasso di regolarità degli studi. La percentuale di studenti iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.s. (63,3%), è in linea con la media di area geografica (62,9%) e superiore alla media nazionale (55,6%). Tale dato si conferma anche per i laureati in corso.	Regolarità degli studi	
La regolarità, visto il tipo di corso di studio, è ottenuta anche grazie ad una strutturata attività di tutoring, in particolare per gli studenti atleti, che hanno dei tutor dedicati. La fissazione delle date degli esami per gli studenti atleti, è inoltre lasciata alla sensibilità dei singoli docenti.		
Il tasso di internazionalizzazione è molto elevato, con il 68,4% dei laureati che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero. La media di area geografica è infatti del 52,2% e quella italiana è del 31,6%. Gli studenti del corso vengono molto motivati a vivere un'esperienza all'estero, e anche per quanto riguarda l'incoming, vengono garantiti dei blocchi di corsi in lingua inglese, in modo da poter accogliere più facilmente studenti stranieri.	Internazionalizzazione	
Malgrado molti studenti decidano di fare anche la magistrale, il CdL ha un tasso di occupazione che già dopo un anno è ben superiore alla media nazionale (73,8% rispetto il 56,6%).	Sbocchi occupazionali	
OPPORTUNITA'		MINACCE
	Attrattività	
Il tutoring e un'intensa attività di orientamento è un'opportunità che è già stata colta dal CdL.	Regolarità degli studi	
In un settore sportivo globalizzato, l'internazionalizzazione è una componente importante, che è già stata valorizzata all'interno di questo corso di laurea.	Internazionalizzazione	
E' importante presidiare molto non i contatti nel territorio nazionale, ma anche, soprattutto in una prospettiva futura, i contatti internazionale, per offrire ancora più opportunità agli studenti del CdL.	Sbocchi occupazionali	

## SWOT - Laurea Triennale in Economia e Commercio (L-33) - sedi di Vr e Vi, data audizione: 20 febbraio 2017

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
Il CdS ha un'ottima valutazione da parte degli studenti, che nell'esprimere le loro opinioni sugli insegnamenti evidenziano in media un grado di soddisfazione sempre superiore a 3 (in una scala da 1 a 4) sulle diverse dimensioni.	Attrattività	Negli ultimi anni si registra una flessione delle immatricolazioni, con un numero decrescente di immatricolati che continua negli anni (-9,09% nel 14/15 rispetto al 13/14; - 6,03% nel 13/14 rispetto al 12/13). Nell'ultimo anno (17/18) c'è stata una ripresa, in particolare nella sede di Vicenza, dove gli immatricolati sono raddoppiati ma rimangono comunque al di sotto del contingente massimo fissato dall'ateneo.
		La percentuale di iscritti da altre Regioni è molto bassa, in particolare nella sede di Vicenza dove il numero di studenti residenti in Veneto è superiore al 98%.
	Regolarità degli studi	Il corso è caratterizzato da elevati abbandoni e ritardo nell'acquisizione di crediti. La percentuale di studenti iscritti che abbiano acquisito almeno 39 CFU nel primo a.a. (31,6%) è inferiore rispetto la media di area geografica (55,1%) e la media italiana (47,5%).
		La percentuale di immatricolati che si laureano in corso (19,7%) è inferiore rispetto la media di area geografica (37,4%) e la media italiana (26,1%).
	Internazionalizzazione	Il corso ha una bassa internazionalizzazione, con una percentuale di laureati con almeno 9 CFU conseguiti all'estero (3,2%) inferiore rispetto la media di area geografica (15,7%) e la media nazionale (10,9%).
Il tasso di occupazione (70,0%) è superiore rispetto la media nazionale (64,3%) e la percentuale di studenti che proseguono nel percorso magistrale è superiore rispetto la media nazionale (19,0%) (Almalaurea 2014 su dati 2013).	Sbocchi occupazionali	
OPPORTUNITA'	AREE DI ANALISI	MINACCE
	Attrattività	Il territorio è molto competitivo (Atenei del nord) e trattandosi di Laurea triennale ci sono in generale scarse possibilità di differenziazione. E' importante rafforzare le azioni di orientamento e di comunicazione dei servizi e del grado di soddisfazione degli studenti che caratterizza l'università.
Per ridurre gli abbandoni e far sì che gli studenti possano stare al passo, possono essere implementate delle azioni di tutoraggio. In tal senso, il corso ha implementato delle azioni di tutoraggio in itinere, con l'assegnazione ad ogni docente di una dozzina di studenti che incontra quattro volte l'anno.	Regolarità degli studi	
Individuare gli insegnamenti che creano dei blocchi, per individuare azioni correttive: in tal senso è stata fatta un'analisi su tutti gli insegnamenti di una coorte di studenti, per capire le maggiori difficoltà incontrate e le cause (ad esempio, scarsa preparazione in ingresso oppure carenze nell'impianto didattico del corso).		
Eseguire un monitoraggio in itinere delle competenze acquisite: in quest'ottica il corso è stato strutturato in modo da consentire un accumulo progressivo delle competenze.		
	Internazionalizzazione	I CdS che non si adattano alla crescente internazionalizzazione rischiano di diventare sempre meno attrattivi in territori come il Nord-Est dove vi è una forte apertura verso l'estero.
Il mercato del lavoro per i laureati in economia è molto dinamico ed è in continua evoluzione ed è importante un continuo confronto con le parti sociali per adattare i piani di studio alle professioni del futuro e mantenere l'attuale efficacia del CdS in termini di inserimento lavorativo nel territorio.	Sbocchi occupazionali	

## SWOT - Laurea in Scienze del servizio sociale (L-39), data audizione: 25 giugno 2018

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
Il numero di iscritti è costante e gli studenti provenienti da altre Regioni rappresenta ogni anno circa un quarto degli iscritti complessivi.	Attrattività	
Gli studenti esprimono un giudizio positivo sul corso, sia in termini di servizi che di offerta formativa. A tale proposito, per migliorare costantemente l'attrattività dell'offerta formativa in modo che sia in linea con le esigenze del mercato del lavoro, il corso interpella tramite indagini ad hoc i tutor delle aziende che ospitano i tirocini per verificare il grado di formazione e le competenze degli studenti. Inoltre, uno dei punti di forza del corso, che ne migliora l'attrattività, è la presenza di molti operatori del settore che sono coinvolti come docenti a contratto.		
Il corso evidenzia ottime performance in termini di regolarità degli studi. La percentuale di studenti iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.s. (71,3%), è in linea con la media di area geografica (68,1%) e significativamente superiore alla media nazionale (49,9%).	Regolarità degli studi	
Analogamente, anche la percentuale dei laureati in corso (64,9%) è in linea con la media di area geografica (63,8%) e significativamente superiore alla media nazionale (45,4%).		
Presenza di visiting professor.	Internazionalizzazione	L'internazionalizzazione di questo corso è totalmente assente. A differenza di altri CdS simili sia nella stessa area geografica che rispetto la media nazionale, la percentuale di studenti che hanno conseguito crediti all'estero è pari a zero. Su questo punto debole è stato avviato un dibattito interno ed è stata condotta un'indagine tra gli studenti. Si è quindi potuto rilevare che gli studenti non vanno all'estero non tanto per motivi lavorativi (molti studenti sono lavoratori), bensì per motivazioni economiche e per il fatto che il periodo di studi all'estero non è ritenuto utile per la propria professione in quanto non è di aiuto per conoscere il servizio sociale in Italia. Un'altra ragione potrebbe inoltre essere la difficoltà di trovare il periodo adeguato per andare all'estero, considerati gli altri impegni didattici. Il CdS ha comunque già messo in campo alcune azioni di miglioramento per cercare di risolvere il problema dell'internazionalizzazione. Tali azioni, illustrate nel RRC, consistono ad esempio nel semplificare il regolamento didattico per favorire il tirocinio all'estero. Inoltre sono state organizzate delle giornate in cui gli studenti che sono andati all'estero hanno raccontato la propria esperienza. Nonostante ciò, l'argomento internazionalizzazione non sembra cogliere l'interesse dello studente, anche se il risultato di queste iniziative va visto nel lungo periodo, in quanto ad oggi è troppo presto per avere riscontri.
Il CdL ha un tasso di occupazione elevato, con una percentuale del 65,6% ben superiore alla media nazionale (37,9%). Il risultato è ottimo, se si considera che un ulteriore 21,9% prosegue con le magistrali.	Sbocchi occupazionali	Il tasso di efficacia del titolo di studio è molto bassa. Nelle indagini Almalaurea si rileva che l'85% degli studenti considera questa laurea poco o per nulla efficace nel mercato del lavoro. Se è vero che il primo impiego non attiene molto all'ambito del servizio sociale, è anche vero che un'occupazione più pertinente è verosimile che arrivi negli anni successivi alla laurea triennale.
OPPORTUNITA'		MINACCE
Visti gli elevati tassi di occupazione rispetto la media nazionale, i corsi come quello analizzato, presenti in questa area geografica del nord-est potrebbero essere maggiormente anche per studenti di altre aree geografiche. Migliorare la comunicazione su questi target potrebbe essere un'opportunità da sfruttare.	Attrattività	
	Regolarità degli studi	Vista la tipologia di corso, che vede spesso la presenza di molti studenti lavoratori, vi è sempre il rischio che diminuisca la regolarità degli studi. Nel caso specifico dell'Ateneo di Verona, questa minaccia non si è ancora presentata e questo CdS ha performance molto buone in termini di regolarità.
In un contesto fortemente globalizzato e multiculturale, l'internazionalizzazione è una componente importante. Gli sforzi di questo CdS per cogliere questa opportunità, anche a fronte di studenti poco motivati, sono quindi molto apprezzabili.	Internazionalizzazione	
Per i corsi di questa classe di laurea, i contatti con il territorio e con le aziende possono fornire numerose opportunità in termini di sbocchi occupazionali. In quest'ottica, il CdS analizzato ha rapporti costanti con l'ordine degli assistenti sociali ma buoni rapporti vengono intrattenuti anche con i servizi sociali territoriali in particolare con il Comune di Verona. Per quanto riguarda il rapporto con le aziende, ad oggi non sono sviluppati rapporti per lo sviluppo di welfare aziendale.	Sbocchi occupazionali	

## SWOT - Laurea Triennale in Tecniche di Fisiopatologia Cardiocircolatoria e Perfusionazione Cardiovascolare (L/SNT3), data audizione: 16 ottobre 2017

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
Il numero di domande per l'iscrizione al CdS risulta ogni anno di gran lunga superiore al numero di posti disponibili (9 posti per l'a.a. 2017/18).	<b>Attrattività</b>	Esiste sempre il rischio che il corso venga scelto come ripiego rispetto all'entrata a Medicina.
Il profilo, inizialmente centrato sulle competenze di tecnici per la circolazione extracorporea in sala operatoria, si è ampliato alla gestione di attrezzature in ambito cardiologico (apparecchi per la coronarografia e l'elettrocardiogramma dinamico), aumentando così l'attrattività del CdS.		
È stato realizzato un sistema di simulazione che, attraverso uno speciale software, permette di simulare un incidente acuto in sala operatoria. Anche questo può contribuire all'attrattività, oltre che sulla qualità degli apprendimenti.		
Il numero contenuto degli iscritti consente un rapporto 1/1 tra tutor e studenti.	<b>Regolarità degli studi</b>	La percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio è sensibilmente più bassa della media di Ateneo e di quella di Area geografica (diversi studenti tentano alla fine del primo anno il passaggio al CdS magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia).
		Anche il numero degli immatricolati che si laureano entro la durata normale del corso è sensibilmente inferiore a quello dell'ateneo e dell'area geografica di riferimento.
		A fronte della numerosità così limitata degli studenti non dovrebbe essere difficile migliorare tali dati, anche se è in crescita la percentuale degli studenti che hanno esperienze di lavoro durante gli studi, di tipo occasionale e non coerente con il corso di studi.
	<b>Internazionalizzazione</b>	L'internazionalizzazione è praticamente inesistente.
	<b>Sbocchi occupazionali</b>	Ad un anno dalla laurea, nel 2015, risultano occupati il 50% dei laureati. Il tasso di disoccupazione è piuttosto elevato, anche perché vi è una quota consistente di laureati (37%) che non lavora ma cerca.
OPPORTUNITA'		MINACCE
	<b>Attrattività</b>	Il numero programmato è definito a livello ministeriale. Il potenziamento dei rapporti di collaborazione con gli atenei limitrofi consentirebbe di valutare la possibilità di ottimizzare le collaborazioni interateneo per una gestione ottimale del CdS.
	<b>Regolarità degli studi</b>	I CdS di questa classe di laurea presentano dei contenuti complessi e se non viene svolta un'adeguata attività di tutorato esiste il rischio di inficiare negativamente la regolarità degli studi. In questo senso, visto il numero di iscritti, il tutorato non è un problema in termini di gestione ma sarebbe opportuno capire come aumentarne l'efficacia per migliorare la regolarità degli studi.
L'internazionalizzazione rappresenta un'opportunità di differenziazione del corso e di potenziamento dei contenuti formativi. In tal senso, l'Ateneo di Verona dovrebbe potenziare la possibilità di svolgere almeno un periodo di studio all'estero, che offrirebbe agli studenti occasioni di confronto con le tecnologie in uso in altri contesti.	<b>Internazionalizzazione</b>	
Corsi di laurea di questa classe devono ampliare le opportunità occupazionali. In questa prospettiva, con riferimento a Univr, l'ampliamento del profilo a cui si è accennato sopra consente di ampliare anche gli sbocchi occupazionali. Inoltre, sono stati agganciati come centri di formazione gli ospedali periferici di Legnago, San Bonifacio e Bolzano, aumentando così le possibilità di sbocco occupazionale.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	

## SWOT - Laurea Magistrale a Ciclo Unico in Giurisprudenza (LMG/01), data audizione: 17 gennaio 2017

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p>Ammontare di iscritti al primo anno e di studenti che si iscrivono per la prima volta al CdLM in costante crescita, anche nell'ultimo anno accademico 17/18, in controtendenza rispetto altri Atenei.</p> <p>Buona capacità di attrarre circa un terzo di studenti provenienti da altre Regioni, in particolare Trentino Alto Adige e Lombardia.</p> <p>La provenienza scolastica è prevalentemente da licei e istituti tecnici con un profitto e voto di maturità di fascia media.</p> <p>Gli studenti esprimono un giudizio complessivamente positivo sul corso, sia in termini di servizi che di offerta formativa, che si articola in un vasto numero di insegnamenti che lo studente può scegliere in base ai propri interessi.</p>	<b>Attrattività</b>	
<p>Il 74% (dato relativo all'a.a. 2015-16) degli studenti ha una frequenza regolare, anche se poi questa non si traduce in regolarità degli studi. In tal senso, il CdS ha attivato un'attività di tutoring formalizzata, dal momento dell'immatricolazione fino al termine del percorso formativo, volta a favorire la regolarità degli studi, che costituisce comunque un punto debole del corso. Nello specifico sono previsti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tutor impegnati nell'accoglienza degli studenti che intendono iscriversi al corso;</li> <li>• tutor che affiancano gli studenti nella compilazione del piano di studi e nelle varie procedure amministrative;</li> <li>• tutor che sostengono gli studenti nell'attività didattica offrendo tre tipi distinti di supporto: 1) per la preparazione della tesi, 2) durante gli anni di corso per l'approfondimento di particolari tematiche, 3) per studenti che hanno difficoltà a superare gli esami.</li> </ul> <p>Inoltre, dal secondo semestre dell'a.a. 2015/16 è stata introdotta la figura del docente tutor assegnato ad ogni studente che si immatricola, con il compito di aiutare lo studente ad orientarsi nel mondo universitario e nell'organizzazione dello studio durante il percorso accademico.</p>	<b>Regolarità degli studi</b>	<p>La regolarità è bassa fin dai primi anni di corso. Gli studenti che alla fine del primo anno hanno maturato più di 39 CFU sono solo il 26,9%, dato inferiore sia alla media di area geografica (48,4%) che alla media italiana (40,7%)</p> <p>Il ritardo negli studi fa sì che al 5° anno circa 1/4 degli studenti sia fuori corso, con un trend costante negli ultimi 3 a.a. (dal 2013/14 al 2015/16).</p> <p>I laureati regolari sono solo il 7,5%, valore significativamente inferiore sia al tasso di area geografica (21,9%) che nazionale (14,8%). Il CdLM si sta quindi adoperando per ridurre i tempi di laurea che negli ultimi tre anni solari non sono mai inferiori ai 6,5 anni, cercando di introdurre il tirocinio anticipato.</p>
<p>Il tasso di internazionalizzazione è basso (4,2 si laureano con almeno 9 CFU conseguiti all'estero, ma comunque superiore sia alla media di area geografica che nazionale).</p>	<b>Internazionalizzazione</b>	
<p>La maggior parte degli studenti trova un'occupazione tra i tre (50,8%) e i cinque anni (90,3%) dalla laurea, tendenzialmente dopo aver superato l'esame di iscrizione all'albo.</p>	<b>Sbocchi occupazionali</b>	
OPPORTUNITA'		MINACCE
<p>In un contesto di calo delle immatricolazioni a giurisprudenza a livello italiano, i corsi di laurea più seri in termini di qualità dell'offerta formativa ed in grado di fare un buon orientamento sul territorio, possono avere delle forti opportunità di crescita.</p> <p>In tal senso il CdLM propone iniziative per favorire l'orientamento in ingresso: ad esempio ha attivato per i nuovi immatricolati e per gli studenti che hanno intenzione di immatricolarsi un corso di introduzione agli studi giuridici di 12 ore, per offrire esempi di analisi giuridica di problemi a partire da tematiche del quotidiano.</p> <p>Inoltre, CdLM è molto radicato nel territorio, riceve apprezzamenti dalle parti sociali (ordini professionali, rappresentanze del mondo dell'industria) con le quali organizza incontri periodici almeno una volta l'anno.</p>	<b>Attrattività</b>	<p>I corsi di laurea in Giurisprudenza evidenziano un calo di iscritti a livello nazionale.</p>
	<b>Regolarità degli studi</b>	<p>Per i corsi di laurea in Giurisprudenza il ritardo negli studi è un fattore critico in quanto dopo la laurea il percorso per il superamento di concorsi, iscrizione all'albo, ecc. è ancora lungo. In questo senso Univr deve mettere in atto azioni di miglioramento.</p>
<p>La differenziazione dei corsi di laurea in Giurisprudenza si basa anche su una crescente internazionalizzazione, richiesta soprattutto dalle aziende dove i giuristi possono inserirsi. In questa prospettiva, il CdLM organizza seminari e altre iniziative con atenei stranieri per consentire agli studenti di confrontarsi con diverse realtà.</p>	<b>Internazionalizzazione</b>	
<p>I settori di occupazione in cui i laureati in giurisprudenza possono inserirsi sono molto vari e i CdS devono formare gli studenti dando loro una preparazione che consenta loro di inserirsi in settori di occupazione i più diversificati.</p>	<b>Sbocchi occupazionali</b>	

## SWOT - Laurea Magistrale a Ciclo Unico in Giurisprudenza (LMG/01), data audizione: 11 giugno 2018

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
L'ammontare di iscritti al primo anno e di studenti che si iscrivono per la prima volta al CdSM è in costante crescita, anche nell'ultimo anno accademico 17/18, in controtendenza rispetto altri Atenei.	<b>Attrattività</b>	Il corso spesso attrae studenti non correttamente orientati, con un voto non particolarmente alto alla maturità, molti dei quali scelgono giurisprudenza perché non sono riusciti ad entrare ad Economia o a Medicina. Ovviamente questo poi si riflette negativamente sulla regolarità degli studi, perché Giurisprudenza è sicuramente un corso di laurea che richiede una motivazione adeguata per superare gli esami.
Discreta capacità di attrarre studenti provenienti da altre Regioni: sono circa un quarto del totale iscritti al primo anno, leggermente superiore alla media nazionale		La capacità di attrarre studenti provenienti da altre Regioni è sensibilmente inferiore rispetto alla media di area geografica.
Il corso si differenzia per la presenza di laboratori didattici di qualità come il Laboratorio Romanistico Gardesano (in collaborazione con le Università di Brescia, Trento e Milano 'Statale') dove si svolgono attività come la 'Moot Court Competition', una competizione processuale dove sono coinvolte squadre di studenti di varie università.		
Gli studenti esprimono un giudizio complessivamente positivo sul corso, sia in termini di servizi che di offerta formativa, che si articola in un vasto numero di insegnamenti che lo studente può scegliere in base ai propri interessi.		
Per migliorare la regolarità degli studi, il CdS ha attivato già da qualche anno e con buoni risultati evidenziati da un trend positivo degli indici Anvur, un'attività di tutoring formalizzata. Il tutoring è offerto dal momento dell'immatricolazione fino al termine del percorso formativo, con l'obiettivo di favorire la regolarità degli studi, che rimane comunque ancora un punto debole del corso.	<b>Regolarità degli studi</b>	La regolarità è bassa fin dai primi anni di corso. Seppur con un trend in miglioramento, la percentuale di studenti iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano conseguito almeno 40 CFU nell'a.s. sono solo il 38,3%, dato inferiore sia alla media di area geografica (55,3%) che alla media italiana (44,3%). Analogamente, la percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire (43,5%) è inferiore alla media di area geografica (58,2%) e alla media italiana (54,3%).
Sempre per intervenire sulla regolarità degli studi, è stata fatta un'attenta analisi dei syllabi ed è stato controllato l'equilibrio dei semestri, con lo spostamento di alcuni esami in modo da favorire il processo formativo.		I laureati regolari sono solo il 27,6%, valore significativamente inferiore al tasso sia di area geografica (40,2%) che nazionale (34,10%).
	<b>Internazionalizzazione</b>	Il tasso di internazionalizzazione è basso. Ciò è coerente con il tipo di CdL, ma è comunque inferiore sia alla media di area geografica che nazionale.
La maggior parte degli studenti trova un'occupazione tra i tre e i cinque anni dalla laurea. Dopo tre anni, che corrisponde tendenzialmente al periodo di superamento dell'esame di iscrizione all'albo, lavorano già il 69,9% dei laureati, un dato ben superiore alla media italiana del 44,9%.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	
OPPORTUNITA'		MINACCE
In un contesto di calo delle immatricolazioni a giurisprudenza a livello italiano, i corsi di laurea più seri in termini di qualità dell'offerta formativa ed in grado di fare un buon orientamento sul territorio, possono avere delle forti opportunità di crescita.	<b>Attrattività</b>	In generale, i corsi di laurea in Giurisprudenza evidenziano un calo di iscritti a livello nazionale. Questa tendenza non si riscontra per l'Ateneo di Verona, ma è una criticità che va sempre presidiata.
In tal senso il CdSM propone iniziative per favorire l'orientamento in ingresso, investe su laboratori didattici, collabora con corsi analoghi di altri atenei. Inoltre, CdSM è molto radicato nel territorio, riceve apprezzamenti dalle parti sociali (ordini professionali, rappresentanze del mondo dell'industria) con le quali organizza incontri periodici almeno una volta l'anno.		
	<b>Regolarità degli studi</b>	Per i corsi di laurea in Giurisprudenza il ritardo negli studi è un fattore critico in quanto dopo la laurea il percorso per il superamento di concorsi, iscrizione all'albo, ecc. è ancora lungo. In questo senso Univrs sta già mettendo in atto importanti azioni di miglioramento che cominciano a dare i primi risultati.
La differenziazione dei corsi di laurea in Giurisprudenza si basa anche su una crescente internazionalizzazione, richiesta soprattutto dalle aziende dove i giuristi possono inserirsi. E' quindi sempre importante presidiare questo aspetto perché può rappresentare un'opportunità.	<b>Internazionalizzazione</b>	
I settori di occupazione in cui i laureati in giurisprudenza possono inserirsi sono molto vari e i CdS devono formare gli studenti dando una preparazione che consenta loro di inserirsi in settori di occupazione i più diversificati. I risultati occupazionali molto positivi di Univrs mettono in evidenza la preparazione che l'Ateneo riesce a fornire ai propri laureati. Inoltre, si stanno aprendo nuove opportunità legate ai cluster e alle forme di alto apprendistato.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	

## SWOT - Laurea Magistrale in Biotecnologie Agro - Alimentari (LM-7): data audizione, 5 dicembre 2016

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
Il CdS risulta attrattivo per gli studenti provenienti dall'ateneo di Verona e dagli atenei del Veneto (55%), ma anche per studenti provenienti dagli atenei di altre Regioni (45%).	Attrattività	
Le percentuali di studenti e laureati regolari sono decisamente superiori (61,9%) a quelle dei CdS della stessa classe presenti nel resto del Paese (52,3%) e nelle Regioni del nord (54,5%).	Regolarità degli studi	L'organizzazione degli insegnamenti in moduli presenta alcune criticità, soprattutto per quanto riguarda il carico didattico e la verifica degli apprendimenti, rivelando una carenza di coordinamento tra i vari docenti.
Gli studenti esprimono un buon livello di soddisfazione per la proposta formativa del CdS.		Dalla relazione 2016 della commissione paritetica risulta che per quasi la metà dei moduli/insegnamenti, le modalità di svolgimento della prova d'esame e i programmi non sono correttamente riportati nella relativa "scheda insegnamento" sul sito web del CdS.
	Internazionalizzazione	
		L'internazionalizzazione andrebbe decisamente potenziata perché è praticamente inesistente. C'è da dire che questo dato è in linea con gli altri CdS in Italia e nell'area geografica di riferimento.
Il confronto con i dati nazionali per la stessa tipologia di laurea rivela che il livello di occupazione a un anno dalla laurea dei laureati veronesi è decisamente maggiore (29,4%) rispetto alla media nazionale (24%) e che il livello di disoccupazione è decisamente inferiore (6,7% rispetto al 23,9% a livello nazionale).	Sbocchi occupazionali	
Dall'indagine AlmaLaurea (dati 2015) si evince che la totalità dei laureati indica come "molto efficace/efficace" la laurea conseguita per il lavoro svolto e che l'80% dichiara di utilizzare in misura elevata le competenze acquisite nel percorso.		Solo circa il 30% dichiara di lavorare ad un anno dalla laurea, evidenziando quindi un dato negativo in termini di sbocchi occupazionali che andrebbero potenziati.
OPPORTUNITA'		MINACCE
Le eccellenze del territorio nel settore agro-alimentare potrebbero costituire un elemento che aumenta l'attrattività del percorso.	Attrattività	Il territorio è molto competitivo ed è importante rafforzare le azioni di orientamento e di comunicazione dei servizi e del grado di soddisfazione degli studenti che caratterizza l'università.
	Regolarità degli studi	
L'internazionalizzazione può rappresentare per questi corsi di laurea un'opportunità di differenziazione.	Internazionalizzazione	I CdS che non si adattano alla crescente internazionalizzazione rischiano di diventare sempre meno attrattivi se formano profili occupazionali non preparati per operare anche all'estero. Andrebbe quindi potenziato il carattere internazionale dell'offerta formativa anche con proposte in lingua inglese o, comunque, con l'acquisizione di cfu all'estero.
In tale tipologia di corsi di laurea è importante migliorare i rapporti con le aziende in modo da creare relazioni per gli sbocchi occupazionali futuri. In tal senso, per quanto riguarda Verona, vengono effettuate diverse visite didattiche presso aziende del settore che risultano di particolare interesse per gli studenti del CdS. Tuttavia il confronto con le parti sociali non è regolare e andrebbe reso più costante, per aumentare le occasioni di stage/tirocinio ma anche per migliorare i servizi di placement. Questa opportunità può quindi essere ancora fortemente sfruttata dall'Ateneo veronese.	Sbocchi occupazionali	La crisi generale del contesto produttivo italiano ha fatto registrare un peggioramento della situazione occupazionale.

## SWOT - Laurea Magistrale in Molecular and Medical Biotechnology (LM-9), data audizione 5 dicembre 2016

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
Il trend degli iscritti risulta in crescita, in conseguenza del nuovo ordinamento del CdS. Anche nell'a.a. 2017/2018 i laureati sono addirittura raddoppiati.	<b>Attrattività</b>	Il corso non ha un'elevata attrattività su altre regioni: l'area principale di provenienza degli studenti (circa 62%) rimane il Veneto.
Il cambiamento di ordinamento ha inteso agire in senso migliorativo anche sulla regolarità degli studi che, nei due ordinamenti precedenti, vedeva valori inferiori rispetto quelli attuali. Nella coorte 2013/14, gli studenti concludono il primo anno acquisendo ben il 75,3% dei CFU, dato praticamente in linea con la media di area e superiore rispetto la media nazionale.	<b>Regolarità degli studi</b>	La CP sottolinea non poche criticità nell'organizzazione di singoli insegnamenti, soprattutto per quanto riguarda il carico didattico, le modalità di svolgimento delle prove di accertamento degli apprendimenti e il ritardo nella comunicazione degli esiti. Si segnala anche un eccesso di ricorso alla struttura modulare in alcuni insegnamenti (ad esempio, 5 moduli per 6 cfu con conseguenti difficoltà di coordinamento tra docenti).
Il sistema di AQ risulta particolarmente utile per i soggetti coinvolti direttamente nel processo che acquisiscono maggiore familiarità con le procedure e con i dati. Questo potrebbe avere degli effetti nel miglioramento della qualità dell'offerta e incidere ulteriormente in modo positivo sulla regolarità degli studi.		Non tutte le schede di insegnamento presenti sul sito web del CdS riportano il programma del corso e le modalità di svolgimento dell'esame.
Dall'analisi dei questionari di valutazione della didattica emerge un complessivo gradimento da parte degli studenti per la qualità di questo nuovo CdS, attivato nell'a.a. 2015/16.		
Il CdS viene erogato interamente in lingua inglese e questo potrebbe aumentarne sensibilmente il livello di internazionalizzazione sia in ingresso che in uscita che attualmente risulta inesistente.	<b>Internazionalizzazione</b>	Secondo quanto rilevato dalla CP, l'utilizzo effettivo della lingua inglese non è garantito per tutti gli insegnamenti.
	<b>Sbocchi occupazionali</b>	Il nuovo ordinamento si propone di migliorare dati relativi alla condizione occupazionale che vedeva, nel 2015 (laureati 2014), il 32% di occupati a un anno dalla laurea e una percentuale analoga di laureati impegnati in ulteriori percorsi formativi.
OPPORTUNITA'		MINACCE
L'utilizzo della lingua inglese rappresenta un'opportunità che potrebbe incidere sull'attrattività da altri Paesi.	<b>Attrattività</b>	Esiste una forte concorrenza a livello europeo nell'erogazione di Master Degrees in lingua inglese. In tale prospettiva, l'attenzione di Univr verso il miglioramento della qualità del corso deve essere sempre elevata. In particolare, andrebbe potenziato il coinvolgimento di tutti, docenti e studenti, nei processi di miglioramento stimolati dal sistema di AQ.
	<b>Regolarità degli studi</b>	
L'internazionalizzazione è un'opportunità importante per i corsi di questa classe di laurea. Con riferimento a Verona, l'introduzione della lingua inglese potrebbe favorire le possibilità di scambio con università straniere.	<b>Internazionalizzazione</b>	
Il mercato del lavoro può offrire numerose opportunità agli studenti laureati con le competenze di questo CdS. In tal senso, nel caso di Verona il rapporto con le imprese del settore e le altre parti interessate andrebbe reso maggiormente effettivo e regolare	<b>Sbocchi occupazionali</b>	



## SWOT - Laurea Magistrale in Banca e Finanza (LM-16): data audizione, 20 febbraio 2017

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
Negli ultimi anni si registra un andamento a U delle immatricolazioni, con una ripresa negli ultimi anni tanto che nel 2017/2018 è stato inserito un numero programmato di 100 studenti.	<b>Attrattività</b>	Esiste una carenza nella dotazione di personale e di strutture rispetto al numero di studenti, che rischia di inficiare l'attrattività del corso, dovuta in particolare a cessazioni di personale, per trasferimento o pensionamento, e all'aumentata numerosità degli studenti.
Sotto il profilo della gestione della didattica, gli insegnamenti sono fortemente orientati a fornire le conoscenze richieste dal mercato del lavoro, potenziate anche tramite la presentazione di project work che consentono l'applicazione pratica delle competenze teoriche apprese nel corso dell'insegnamento.		
La percentuale di iscritti che hanno conseguito il titolo di primo livello in un altro ateneo è discreta (24%), ma comunque superiore alla percentuale italiana (17,1) e del nord Italia (20,1). D'altra parte, si tratta anche di un dato che va visto positivamente, perchè il fatto che il 76% degli studenti prosegua il suo percorso ad Univr evidenzia soddisfazione e fidelizzazione ai corsi di questa classe di laurea.		
Il corso presenta una buona regolarità nell'acquisizione di crediti. La percentuale di studenti iscritti che abbiano acquisito almeno 39 CFU nel primo a.a. (70,0%) è superiore rispetto la media di area geografica (62,8%) e la media italiana (56,6%).	<b>Regolarità degli studi</b>	
La percentuale di studenti che si laureano in corso è del 55,7%, ben superiore alla percentuale nazionale (46,8%) e del nord Italia (47,5%)		
	<b>Internazionalizzazione</b>	Il corso ha una bassissima internazionalizzazione, con una percentuale di laureati con almeno 6 CFU conseguiti all'estero (3,2%) inferiore rispetto la media di area geografica (4,8%) e la media nazionale (5,8%).
Il tasso di occupazione (87,9%) è elevato, evidenziando la rispondenza di questo corso alle esigenze del mercato del lavoro.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	
OPPORTUNITA'		MINACCE
	<b>Attrattività</b>	Il territorio è molto competitivo (in particolare rispetto gli Atenei del nord) ed è importante porre attenzione alla differenziazione dei piani di studio, rafforzando nel contempo le azioni di orientamento e di comunicazione dei servizi e del grado di soddisfazione degli studenti che caratterizza l'università.
	<b>Regolarità degli studi</b>	
Il settore bancario e finanziario è caratterizzato da un'elevata globalizzazione, che i corsi di laurea devono riconoscere quale opportunità in termini di internazionalizzazione del piano di studi e di sbocchi lavorativi in un contesto internazionale.	<b>Internazionalizzazione</b>	I CdS che non si adattano alla crescente internazionalizzazione rischiano di diventare sempre meno attrattivi in un settore come quello bancario e finanziario che richiede una forte apertura verso l'estero.
Il mercato del lavoro in questo settore è molto dinamico ed è in continua evoluzione ed è importante un continuo confronto con le parti sociali per adattare i piani di studio alle professioni del futuro e mantenere l'attuale efficacia del CdS in termini di inserimento lavorativo nel territorio nazionale e internazionale.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	

**SWOT - Laurea Magistrale in Ingegneria e Scienze Informatiche (LM-18 / LM-32), data audizione: 11 giugno 2018**

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
Il numero di iscritti è ogni anno in crescita, anche grazie alla costante ed intensa attività di orientamento. Oltre alle presentazioni dei curricula, viene organizzato un Research Day con studenti e aziende esterne. Vengono anche avvicinati al Computer Science Park, dove sono insediate diverse spin off del Dipartimento. In sostanza si cerca di coinvolgere gli studenti su tematiche interessanti in modo da far capire loro che vale la pena continuare con una laurea magistrale.	<b>Attrattività</b>	
Il livello di attrattività da studenti laureati in altri atenei non è elevato (19,6%) ma è comunque in linea con la media nazionale (19,8%) e significativamente superiore alla media di area geografica (13,1%). L'Ateneo scaligero risulta quindi più attrattivo di altri. Poiché tuttavia esistono molti margini di miglioramento, si è deciso di istituire una commissione che analizzi le ragioni di questa bassa percentuale e individui i possibili margini di miglioramento, anche valutando un'eventuale modifica dell'offerta formativa.		
Gli studenti esprimono un giudizio molto positivo sul corso, sia in termini di servizi che di offerta formativa		
	<b>Regolarità degli studi</b>	Il corso evidenzia alcune criticità nella regolarità degli studi. La percentuale di studenti iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.s. (27,8%), è inferiore alla media di area geografica (50,1%) e alla media nazionale (48,3%). Una delle principali ragioni è certamente l'iscrizione condizionata di studenti che si laureano nella sessione straordinaria primaverile del ciclo di studi precedente, perdendo di fatto tutto il primo semestre dell'anno in corso. Inoltre, nella precedente triennale, alcuni esami erano in alternativa e gli studenti arrivavano alla magistrale con alcune lacune che rallentavano gli esami: questo problema è stato risolto con una modifica sulla triennale. Infine, il corso si ripropone di monitorare il carico didattico degli studenti del primo anno, per individuare se esistono delle problematiche e progettare una eventuale ricalibratura.
	<b>Internazionalizzazione</b>	L'internazionalizzazione di questo corso è praticamente assente, seppur è importante rilevare che anche a livello di sistema (media di area geografica e media nazionale) la percentuale di studenti che hanno conseguito crediti all'estero è molto bassa. In ogni caso, il gruppo AQ ha chiesto al collegio che venga individuato un referente per l'internazionalizzazione interno al corso che possa presidiare, tra le altre attività, anche la revisione degli accordi di scambio internazionale. Inoltre, per favorire la mobilità in uscita, il corso organizza un ERASMUS day per far conoscere agli studenti gli accordi esistenti.
Il CdL ha un tasso di occupazione molto elevato, in linea o in alcuni anni superiore alla media nazionale. Si rileva comunque che nel placement il laureato magistrale non vede un impatto immediato sullo stipendio.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	
OPPORTUNITA'		MINACCE
Con la digitalizzazione e lo sviluppo dell'Industria 4.0, questo tipo di corsi riscontra una crescente attrattività che gli atenei devono cercare di sfruttare anche con un eventuale adattamento del piano di studi.	<b>Attrattività</b>	
La possibilità di affiancare gli studenti con attività di ulteriore tutoraggio, rappresenta un'opportunità che consentirebbe di migliorare la regolarità degli studi.	<b>Regolarità degli studi</b>	
In un contesto fortemente globalizzato, l'internazionalizzazione è una componente importante, che questo corso di laurea si è proposto di valorizzare	<b>Internazionalizzazione</b>	Anche nelle professioni legate all'ingegneria, la mancanza di un'esperienza all'estero rischia di impattare negativamente sul successo degli studenti nel mercato del lavoro.
Per questi corsi di laurea il mercato del lavoro è estremamente dinamico e la collaborazione con le aziende va costantemente sfruttata per migliorare l'attrattività del corso di laurea	<b>Sbocchi occupazionali</b>	

## SWOT - Laurea Magistrale in Editoria e Giornalismo (LM-19), data audizione: 4 dicembre 2017

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p>Numero di immatricolati in costante crescita, anche nell'ultimo a.a. 17/18. Gli studenti hanno una formazione umanistica e il corso di studi ha l'ambizione di integrare le conoscenze umanistiche con competenze multimediali nel settore della comunicazione.</p> <p>Il 54.8 % degli studenti iscritti al primo anno della LM proviene da altro Ateneo, inferiore ai dati di area geografica (61.9%) ma superiore al dato nazionale (48.4%).</p> <p>Elevata percentuale di laureati che esprimono pareri positivi circa la funzionalità di aule e servizi.</p>	<b>Attrattività</b>	Il corso ha un target regionale, attraendo studenti soprattutto dalla provincia di Verona e dal Veneto.
<p>La percentuale di studenti iscritti che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.a. (61.7%) è superiore alla media di area geografica (59.1%), anche se leggermente inferiore alla media nazionale (63%).</p> <p>La percentuale di immatricolati che si laureano entro la durata normale del corso (79.3%) è superiore alla media di area geografica (71.8%) e nazionale (71.1%). I tassi di abbandono sono molto limitati.</p> <p>Per monitorare l'accrescimento progressivo delle conoscenze, sono mappate le competenze in ingresso, attraverso l'analisi del profilo degli studenti, e successivamente una Commissione attua un monitoraggio del percorso degli studenti durante il primo anno per rilevare eventuali difficoltà nel passaggio al secondo. Contestualmente si modulano gli insegnamenti in base alla preparazione degli studenti, per colmare eventuali lacune in ingresso</p>	<b>Regolarità degli studi</b>	
<p>Il CdLM sta perfezionando un accordo Erasmus con l'Università di Strasburgo ritenendola ricca di offerte interessanti per gli studenti perché riguardano il mondo dei media e della comunicazione.</p> <p>Il CdLM prevede di incentivare gli studenti agli scambi riconoscendo CFU e migliorando il tutorato a supporto degli studenti.</p>	<b>Internazionalizzazione</b>	<p>Livelli di internazionalizzazione (laureati che abbiano conseguito almeno 12 cfu all'estero) inferiori (46,2‰) rispetto alla media di area geografica (78,4‰) e nazionale (49,5‰).</p> <p>Tra le attuali destinazioni ERASMUS mancano università attrattive per gli studenti del CdLM, con un'offerta formativa complementare rispetto a quella presente a Verona.</p> <p>Da migliorare la progettazione di insegnamenti erogati interamente in inglese, e la disponibilità di materiale didattico in inglese, anche per facilitare gli studenti Erasmus incoming.</p>
<p>Tassi di occupazione fluttuanti nel triennio 2013-2015 ma decisamente superiori a quelli nazionali. Gli studenti ritengono utile, ma non fondamentale, la laurea per il loro lavoro, con valori tuttavia superiori a quelli nazionali.</p> <p>Il corso è fortemente impegnato a migliorare gli sbocchi occupazionali. A tal proposito ha contattato le parti interessate sul loro livello di soddisfazione riguardo alla preparazione degli studenti, in particolare ha interpellato i soggetti che hanno ospitato gli studenti per lo stage e intende consultare le parti sociali in previsione di una prossima modifica dell'offerta formativa.</p>	<b>Sbocchi occupazionali</b>	
OPPORTUNITA'		MINACCE
<p>L'attrattività di questi corsi è fortemente basata anche sulla varietà dell'offerta formativa. In tal senso, il corso può vantare un'offerta formativa più ampia rispetto ai competitor d'area geografica. Ad es. l'università di Udine ha un corso nella medesima classe di laurea centrato più sui profili informatici; l'università di Parma offre un ventaglio di insegnamenti più ristretto rispetto a quello di Verona.</p>	<b>Attrattività</b>	Il territorio è molto competitivo (Atenei del nord) ed è quindi molto importante rafforzare le azioni di orientamento e di comunicazione dei servizi e del grado di soddisfazione degli studenti che caratterizza l'università. Inoltre, nei CdL di questa classe, vi è l'elevato rischio che non siano attrattivi perché troppo teorici e poco applicativi. In tal senso, il Master in Editoria di Univr offre delle indicazioni più pratiche e spendibili dal punto di vista lavorativo e anche questo potrebbe essere considerato un competitor in termini di attrattività.
	<b>Regolarità degli studi</b>	Molti CdL in Editoria e Giornalismo si appoggiano su contratti esterni, rischiando di inficiare la regolarità degli studi. In tal senso, per la sua particolare vocazione anche il corso di Univr ha molti docenti a contratto. Tuttavia ritiene opportuno una riflessione per garantire una equa distribuzione degli insegnamenti tra docenti strutturati ed esterni.
<p>Il settore è fortemente globalizzato e richiede profili di laureati preparati ad affrontare le sfide che lo caratterizzano. In tal senso il CdS di Univr sta cercando di potenziare le competenze trasversali legate all'internazionalizzazione.</p>	<b>Internazionalizzazione</b>	I CdS che non si adattano alla crescente internazionalizzazione rischiano di diventare sempre meno attrattivi in un contesto di multimedialità, giornalismo, editoria fortemente globalizzato.
<p>Il mercato del lavoro non è facile soprattutto quando si parla di giornalismo. E' quindi importante un continuo confronto con le parti sociali per cogliere le opportunità di sviluppo che vengono suggerite, e successivamente adattare i piani di studio alle professioni del futuro. Con riferimento a Verona, in futuro sarà necessario orientare il CdS verso giornalismo, editoria e comunicazione e di conseguenza sarà necessario qualche mutamento di direzione e denominazione del corso. Inoltre, il CdSM magistrale dovrebbe adottare un approccio più professionalizzante per puntare al mondo giornalistico e, più in generale, della comunicazione giornalistica, ad esempio distinguendo, come avviene all'estero, tra i diversi tipi di linguaggi giornalistici.</p>	<b>Sbocchi occupazionali</b>	Dal dialogo con le parti interessate emerge la richiesta di professionisti esperti di comunicazione digitale; viceversa emergono difficoltà ad inserire gli studenti nel mondo del giornalismo. Una priorità pertanto del CdLM è di allineare l'offerta formativa agli sbocchi occupazionali, sia formando esperti della comunicazione digitale nelle sue componenti tecniche e teoriche, sia finalizzando queste conoscenze al mondo del giornalismo.

## SWOT - Laurea Magistrale in Lingue per la comunicazione turistica e commerciale (LM-38), data audizione: 12 marzo 2018

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
L'ammontare di immatricolati al CdS è stato negli ultimi anni in costante crescita, passando dai 90 iscritti nel 2013/14 ai 192 nel 2017/2018. Si tratta quindi di un corso fortemente attrattivo, che nel confronto degli altri Atenei soffre più concorrenza sul curriculum turistico mentre è più competitivo sul curriculum di commercio internazionale.	<b>Attrattività</b>	La percentuale di iscritti al primo anno provenienti da altri Atenei era pari al 14,0% nel 2015, dato decisamente inferiore alla media di area geografica (49,5%) e nazionale (40,0%). Si tratta tuttavia di un dato in forte miglioramento: infatti, nel 2017/18 due terzi degli studenti provengono dalla triennale di UniVr, mentre un terzo da altri Atenei (soprattutto Padova, Venezia, Siena e Trento).
Da quest'anno il corso è stato ulteriormente migliorato con un nuovo orientamento più legato all'informatizzazione e ai social media, che ne aumenta l'attrattività.		
La quasi totalità degli studenti laureati esprime pareri positivi sull'adeguatezza delle aule e, soprattutto, delle postazioni informatiche e delle biblioteche. L'esperienza universitaria in termini di servizi e strutture è giudicata molto buona.		
La percentuale di studenti iscritti con almeno 40 CFU nell'a.a.2015 (60,2%) è in linea rispetto alla media nazionale (60,5%) e solo sensibilmente inferiore rispetto quella di area geografica (66,7%).	<b>Regolarità degli studi</b>	La percentuale di CFU conseguiti al primo anno sui CFU da conseguire (66,9% nel 2015) è sensibilmente inferiore rispetto la media geografica (77,4%) e nazionale (71,2%). Tuttavia, la quasi totalità degli studenti prosegue nel secondo anno nello stesso corso di studi.
		La percentuale dei laureati in corso (44,9%) è inferiore rispetto la media di area geografica (61,0%) e nazionale (64,2%). Invece la percentuale di laureati entro un anno oltre la durata normale del corso (77,4%) è allineata rispetto la media di area geografica nazionale. Il ritardo nella laurea è tuttavia giustificato dall'alto tasso di studenti che lavorano. Per cercare di migliorare questo indicatore, il CdL sta cercando di incentivare l'uso dell'e-learning (attraverso il materiale che viene messo a disposizione online), di incentivare il tutoraggio per sostenere i lavoratori, nonché di migliorare costantemente l'organizzazione della didattica.
I livelli di internazionalizzazione degli iscritti, attraverso il conseguimento di CFU all'estero, sono decisamente elevati, in linea rispetto alla media di area geografica ma decisamente superiori rispetto quella nazionale. Inoltre, per rafforzare l'internazionalizzazione dei contenuti del CdL si fa uso di visiting professor e si sta cercando di aumentare il numero di moduli più brevi in co-presenza.	<b>Internazionalizzazione</b>	
Il CdL ha un tasso di occupazione molto buono (81,2% nei dati Almalurea 2016 sul 2015), decisamente superiore ai dati nazionali del 58,4%. Inoltre, l'impegno lavorativo è coerente con il percorso di studi.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	
OPPORTUNITA'		MINACCE
L'introduzione di miglioramenti nel piano di studi, con un orientamento più professionalizzante, può portare ad un aumento dell'attrattività di questa tipologia di corsi. In tal senso, il corso di laurea di UniVr ha già intrapreso un percorso di questo tipo (vedi contenuti legati all'informatizzazione e ai social media), che ne aumenterà ulteriormente la già elevata attrattività.	<b>Attrattività</b>	
	<b>Regolarità degli studi</b>	La scarsa regolarità degli studi rischia di inficiare la qualità dei corsi di laurea in termini di indicatori Anvur. In realtà in questo corso di studi, non potendo intervenire direttamente su un basso tasso di regolarità che è influenzato dalla percentuale di studenti che lavorano, e quindi rappresenta una variabile esogena, sta ponendovi rimedio attraverso elarning, tutoring e organizzazione della didattica.
I CdS che presentano una crescente internazionalizzazione possono diventare sempre più differenziati e competitivi soprattutto nella prospettiva professionale. In tal senso questo corso di Laurea si è fortemente internazionalizzato, cogliendo questa opportunità.	<b>Internazionalizzazione</b>	
Il mercato del lavoro per i laureati di questa classe di laurea è molto dinamico soprattutto nell'area geografica di riferimento, offrendo quindi molte opportunità anche ai laureati di UniVr.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	

## SWOT - Laurea Magistrale in Linguistics (LM-39), data audizione: 11 giugno 2018

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
Il numero di iscritti è ogni anno tendenzialmente costante. Vi sono alcune borse di studio per le quali molti potenziali studenti fanno domanda, a testimoniare l'attrattività del corso. Come target, si rivolge sia ai laureati in lettere che ai laureati in lingue.	<b>Attrattività</b>	
La presenza di studenti laureati in altro ateneo è molto elevata (65,4%) ed è superiore alla media di area geografica (60,8%) e alla media nazionale (57,5%). Il 26,9% degli studenti ha conseguito il precedente titolo di studio all'estero, contro una media di area geografica del 8,8% e nazionale dell'8%.		
Il corso è praticamente unico in Italia, differenziandosi da altre università che offrono corsi di linguistica con programmi e formazione di professionalità diverse. Uno dei punti di forza del corso è la possibilità di approfondire l'italiano come lingua seconda, in modo da consentire l'accesso alla classe abilitante. In secondo luogo, il corso offre formazione anche in ambito psicologico e statistico, discipline che in altri corsi analoghi non vengono offerte, ampliando quindi gli sbocchi professionali.		
Gli studenti esprimono un giudizio molto positivo sul corso, sia in termini di servizi che di offerta formativa, con l'83,3% dei laureati che si reinscriverebbe allo stesso CdS.		
Il corso ha un ottimo tasso di regolarità degli studi. La percentuale di studenti iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.s. (57,5%), è in linea con la media di area geografica (55%) e superiore alla media nazionale (52,1%).	<b>Regolarità degli studi</b>	Il corso registra performance sensibilmente inferiori per quanto riguarda la percentuale di immatricolati che si laureano in corso (15,4% contro una media nazionale e di area geografica del 24%).
Il tasso di internazionalizzazione è buono, con il 25,0% dei laureati che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero. La media di area geografica è infatti del 19,3% e quella italiana è del 15,6%.	<b>Internazionalizzazione</b>	
Il CdL ha un tasso di occupazione molto elevato (addirittura del 100% nell'indagine Almalaurea 2016, che però sconta un campione molto limitato) e di molto superiore alla media di area geografica e nazionale. Il corso forma una figura abbastanza ampia, garantendo quindi maggiori sbocchi occupazionali. In particolare, il piano di studi con competenze di psicologia e statistica consente anche di acquisire professionalità nella gestione dei database, in generale nel digitale, nelle information technologies e nella statistica per le scienze umanistiche. Inoltre con questo corso è possibile insegnare nella classe A23 (Italiano L2), nonché insegnare l'italiano all'estero. I laureati trovano occupazione anche nei contesti di bilinguismo e di gestione dei DSA. Molti seguono anche di rimanere nella ricerca.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	
OPPORTUNITA'		MINACCE
Con l'internazionalizzazione, questo tipo di corsi riscontra una crescente attrattività.	<b>Attrattività</b>	
La possibilità di affiancare gli studenti con attività di ulteriore tutoraggio, rappresenta un'opportunità che consentirebbe di migliorare la regolarità degli studi.	<b>Regolarità degli studi</b>	
In un contesto fortemente globalizzato, l'internazionalizzazione è una componente importante, che è già stata valorizzata all'interno di questo corso di laurea.	<b>Internazionalizzazione</b>	
E' importante presidiare molto i contatti nel territorio nazionale, ma anche, soprattutto in una prospettiva futura, i contatti internazionale, per offrire ancora più opportunità agli studenti del CdL.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	

## SWOT - Laurea Magistrale a Ciclo Unico in Medicina e Chirurgia (LM-41), data audizione: 5 dicembre 2016

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
Il numero dei posti programmati è attualmente considerato ottimale per la sostenibilità del CdS.	<b>Attrattività</b>	
Il CdS attrae studenti provenienti prevalentemente dal Veneto (circa il 70%) e dal Trentino Alto Adige (circa 20%).		
Gli studenti provengono soprattutto da percorsi liceali, più della metà con un voto di diploma elevato.		
La ristrutturazione dell'edificio dell'Azienda Ospedaliera che è attualmente in corso aiuterà a rendere le strutture più accoglienti.		
Tutti gli indicatori di carriera sono significativamente superiori a quelli di CdS analoghi dell'area geografica del nord e del resto del Paese. In particolare, la percentuale di CFU sostenuti al termine del primo anno di corso è del 79,1%, superiore sia rispetto la media di area geografica (72,6%), sia rispetto la media italiana (67,1%).	<b>Regolarità degli studi</b>	Scarsa definizione delle azioni di valutazione degli apprendimenti nelle aree pratiche del curriculum.
Il CdS aderisce all'iniziativa nazionale del "Progress Test", rivolta agli studenti di tutti gli anni di corso con domande relative alle scienze di base e alle discipline cliniche e con l'obiettivo di valutare la crescita nell'apprendimento. La partecipazione è volontaria ma gli studenti vengono premiati con l'acquisizione di cfu. Tra il primo e il sesto anno di corso emerge una crescita delle competenze, inoltre la media dei risultati degli studenti di Verona si colloca normalmente al di sopra della media nazionale.		Difficoltà ad assicurare la presenza di tutor per l'accompagnamento degli studenti nelle esperienze di tirocinio e di apprendimento attivo (esercitazioni, attività di piccolo gruppo ecc.)
Gli studenti sono molto motivati e si rilevano alti livelli di apprezzamento del percorso. La funzione di tutoraggio è ben organizzata.		
Attivazione di tre insegnamenti in lingua inglese dal 2016-17.	<b>Internazionalizzazione</b>	La percentuale di studenti con diploma di Scuola secondaria estero (3,2%) è inferiore a quella di CdS della stessa classe in Atenei dell'area del nord (12,9%) e del resto del Paese (6,8%).
		I dati relativi ai CFU conseguiti all'estero rivelano un livello di internazionalizzazione praticamente assente.
La maggior parte degli studenti accede a percorsi di specializzazione. Il numero di laureati che accedono alle scuole di specializzazione vede gli studenti di Verona collocati secondi in Italia.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	
Il CdS ha attivato una convenzione con gli ambulatori di medicina generale delle provincie di Verona, Trento e Vicenza, grazie alla quale gli studenti possono svolgere alcune ore di tirocinio. Sono stati potenziati i contatti con la Società Italiana di Medicina Generale e delle Cure Primarie (SIMG), l'Associazione Culturale Pediatri (ACP), la Direzione Medica del AOUI di Verona e l'AUSER Onlus (Associazione di volontariato per l'anziano) per potenziare le opportunità di tirocinio e aumentare la professionalità degli studenti.		
OPPORTUNITA'		MINACCE
I corsi di laurea in medicina non hanno il problema di aumentare il numero gli immatricolati ma devono piuttosto cogliere l'opportunità di assicurarsi gli immatricolati migliori. In tal senso, il CdL ha una reputazione molto buona, che consente di attrarre immatricolati di elevato profilo.	<b>Attrattività</b>	Elevata concorrenza soprattutto con gli atenei del Nord Italia.
Gli indicatori di regolarità vanno costantemente monitorati visto il numero di anni in cui si articola il CdL. In tal senso, Univr ha evidenziato risultati ottimi, ben superiori a quelli di altre università	<b>Regolarità degli studi</b>	
L'internazionalizzazione potrà rappresentare, soprattutto nel futuro, un elemento di differenziazione anche per i CdL in medicina. In tal senso, l'attivazione di alcuni insegnamenti in lingua inglese è in linea con questa opportunità	<b>Internazionalizzazione</b>	
	<b>Sbocchi occupazionali</b>	

## SWOT - Laurea Magistrale a Ciclo Unico in Odontoiatria e Protesi Dentaria (LM-46), data audizione: 17 gennaio 2017

SWOT - Laurea Magistrale a Ciclo Unico in Odontoiatria e Protesi Dentaria (LM-46), data audizione: 17 gennaio 2017		
PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
Il CdS è a numero chiuso. L'innalzamento del numero di posti disponibili (da 15 a 20) ha consentito al CdS di raggiungere il numero di utenza adeguato rispetto alle risorse strutturali e di docenza a disposizione.	Attrattività	
Il CdS attrae studenti provenienti prevalentemente dalla Regione Veneto, ma anche da Lombardia e Trentino Alto Adige.		
Buoni i risultati in termini di andamento delle carriere: i CFU sostenuti al termine del primo anno di corso sono pari al 94,4%, dato ben superiore alla percentuale media di area geografica (74,4%) e italiana (76,1%).	Regolarità degli studi	Il CdS segnala una carenza strutturale di tutor per accompagnare gli studenti nelle attività pratiche.
La totalità degli iscritti si laurea entro la durata legale del corso. Anche questo dato è superiore a quello italiano (69,4%) e di area geografica (79,1%).		
Dall'anno accademico 2016-17 viene introdotto il progress test per effettuare una valutazione in itinere della preparazione degli studenti.		
	Internazionalizzazione	L'internazionalizzazione, sia in ingresso che in uscita, risulta assente. Questo dato è tuttavia legato anche al tipo di corso si laurea ed è quindi in linea con i dati nazionali e di area geografica. Nessun insegnamento del CdS viene erogato in lingua straniera.
Il numero chiuso risulta adeguato rispetto alla capacità ricettiva del mondo del lavoro.	Sbocchi occupazionali	Essendo ottimi gli sbocchi occupazionali, talvolta non si sente l'esigenza di un confronto con le parti interessate che aiuterebbe a rendere sempre migliore il percorso formativo.
La quasi totalità degli studenti, a un anno dalla laurea, ha già fatto ingresso nel mondo del lavoro.		
OPPORTUNITA'		MINACCE
	Attrattività	
	Regolarità degli studi	
	Internazionalizzazione	
Pur essendoci ottime opportunità di occupazione, è sempre importante per le università mantenere un forte legame con il territorio. Nel caso dell'Ateneo di Verona, sono stati intensificati i rapporti con la Regione Veneto, l'Ordine Professionale e l'Associazione Nazionale Dentisti Italiani anche per l'organizzazione di incontri con gli studenti del sesto anno per facilitarne l'accesso al mondo del lavoro chiarendo aspetti di natura medico-legale, formativa e fiscale.	Sbocchi occupazionali	

## SWOT - Laurea Magistrale in Economics (LM-56), data audizione: 20 febbraio 2017

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
Negli ultimi anni si registra un andamento costante delle immatricolazioni, con una sensibile crescita nell'a.a. 2017/2018. Il target sono gli studenti laureati in economia, ma non solo; i requisiti di accesso consentono l'iscrizione anche a laureati di altre discipline, purché con una solida base quantitativa (che abbiano maturato CFU in ambito economico, matematico, statistico).	<b>Attrattività</b>	Al corso sono iscritti un numero molto limitato di studenti, in media 22 unità, seppure in sensibile crescita.
Sotto il profilo della gestione della didattica, il corso si differenzia su tre aspetti che costituiscono un riconoscibile punto di forza in termini di attrattività: innanzitutto perché fornisce una preparazione di base fortemente mirata all'analisi dei dati; in secondo luogo per l'elevata internazionalizzazione, favorita anche dalla presenza di docenti ed esperti stranieri invitati anche grazie alle risorse previste dall'Ateneo (bandi COPERINT); infine per la flessibilità del piano di studi, con esami a scelta e crediti per il tirocinio.		
Il corso attrae una quota rilevante di studenti che provengono da altri atenei (64%, rispetto una % in Italia e nel Nord che si assesta attorno al 20%), tra cui anche studenti stranieri, in particolare dall'Asia e dall'Africa (soprattutto negli ultimi due anni). Il Corso ha beneficiato di fondi specificamente dedicati all'internazionalizzazione, in linea con le politiche di Ateneo, dedicati a borse di studio per studenti non appartenenti all'UE.		
	<b>Regolarità degli studi</b>	Il corso presenta una regolarità sotto la media nazionale e del nord Italia, in termini di acquisizione di crediti. La percentuale di studenti iscritti che abbiano acquisito almeno 39 CFU nel primo a.a. (45,5%) è inferiore rispetto la media di area geografica (67,9%) e la media italiana (58,8%).
		La percentuale di studenti che si laureano in corso è del 53,8%, leggermente inferiore rispetto alla percentuale nazionale (56,8%) e del nord Italia (61,9%).
Il corso ha una elevata internazionalizzazione, con una percentuale di laureati con almeno 9 CFU conseguiti all'estero (25%) superiore rispetto la media di area geografica (15,7%) e la media nazionale (10,2%).	<b>Internazionalizzazione</b>	
Il tasso di occupazione (85,7%) è elevato, evidenziando la rispondenza di questo corso alle esigenze del mercato del lavoro, sia nell'ambito del settore privato che per l'accesso ad istituzioni pubbliche.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	
OPPORTUNITA'	AREE DI ANALISI	MINACCE
La mobilità studentesca è sempre più elevata e l'offerta di corsi in inglese può cogliere questa opportunità	<b>Attrattività</b>	La competizione è molto forte, e le LM in inglese oggi devono confrontarsi non solo con altre LM in inglese presenti nel territorio nazionale ma in particolare anche con quelle europee.
	<b>Regolarità degli studi</b>	Le aziende chiedono laureati giovani ed eventuali ritardi nel percorso di studio possono inficiare l'efficacia della laurea nel mercato del lavoro. Di conseguenza, i coordinatori devono mettere in atto tutte le possibili azioni (rafforzamento del tutorato, eventuale adeguamento della struttura dell'impianto didattico del CdL, ecc.) per prevenire questa minaccia.
L'internazionalizzazione rappresenta un'opportunità fondamentale per i CdL in inglese, che nel presente caso il CdL persegue con successo.	<b>Internazionalizzazione</b>	
Il mercato del lavoro in questo settore è molto dinamico ed è in continua evoluzione, offrendo nuove opportunità. E' quindi importante un continuo confronto con le parti sociali per adattare i piani di studio alle professioni del futuro e mantenere l'attuale efficacia del CdS in termini di inserimento lavorativo nel territorio nazionale e internazionale.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	



## SWOT - Laurea Magistrale in Governance dell'emergenza (LM-62), data audizione: 17 gennaio 2017

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
Il carattere multidisciplinare del piano degli studi si configura, almeno in potenza, come un aspetto certamente positivo della formazione degli iscritti, così come il ben circoscritto ambito dei fenomeni (emergenze naturali, di carattere antropico, belliche, economiche e simili) alla gestione dei quali dovrebbero essere deputati.	<b>Attrattività</b>	La multidisciplinarietà del piano degli studi non copre, come invece dovrebbe, competenze di base di carattere ingegneristico, medico e in ambito ICT, indispensabili per dialogare produttivamente con gli altri specialisti dell'emergenza.
Numerosità contenuta di immatricolati, in linea con un percorso di nicchia altamente specializzato, in crescita nell'ultimo anno. La provenienza è per poco più della metà locale (56,52%), mentre il resto proviene da altre regioni, e con percorsi formativi non strettamente universitari.		Non è chiaro per quale motivo, visto il carattere multidisciplinare del piano degli studi, si assuma che il CdS rappresenti come naturale prosecuzione del Corso di Laurea Triennale in Scienze dei Servizi Giuridici. Questa affermazione è, del resto, contraddetta dalla composizione per CdS di provenienza dei primi 23 iscritti al CdLM.
Indicatori non disponibili in quanto il CdS è di nuova attivazione	<b>Regolarità degli studi</b>	Indicatori non disponibili in quanto il CdS è di nuova attivazione
Indicatori non disponibili in quanto il CdS è di nuova attivazione	<b>Internazionalizzazione</b>	Indicatori non disponibili in quanto il CdS è di nuova attivazione
Esistenza di svariate forme di collaborazione e di convenzioni per stage formativi con organismi nazionali e internazionali operanti nell'ambito delle emergenze (CIMIC, CR, Protezione Civile, MINT, AM).	<b>Sbocchi occupazionali</b>	
OPPORTUNITA'		MINACCE
Poiché quello in esame è, fino ad oggi, l'unico corso in gestione dell'emergenza esistente nell'ordinamento universitario italiano, non si deve affrontare alcuna forma di concorrenza di stampo accademico. Ciò potrebbe consentire al CdS, ammesso che riesca a consolidarsi, di configurarsi come un'iniziativa di rilievo anche nazionale.	<b>Attrattività</b>	
	<b>Regolarità degli studi</b>	La regolarità di questa tipologia di corso va adeguatamente monitorata, in quanto l'eventuale presenza di un'elevato numero di studenti lavoratori dovrebbe essere tenuta in considerazione nell'organizzazione delle attività didattiche.
Per tipologia di contenuti, che possono formare soggetti in grado di gestire le emergenze in un contesto internazionale, l'internazionalizzazione del corso è una opportunità da perseguire.	<b>Internazionalizzazione</b>	
	<b>Sbocchi occupazionali</b>	Al presente i fenomeni emergenziali sono gestiti principalmente – e sia pure in modi non sempre pienamente soddisfacenti – in chiave ingegneristica, medica e militare, salvo aree residuali riservate a operatori con preparazione di stampo socio-psico-pedagogico. Non è chiaro, allo stato, se i soggetti formati dal CdLM riusciranno a svolgere i ruoli occupazionali allo stato ricoperti da soggetti privi di preparazione di base.

## SWOT - Laurea Magistrale in Direzione Aziendale (LM-77), data audizione: 14 febbraio 2018

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
L'ammontare di immatricolati al CdS si è stabilizzato su circa 80 studenti, con una maggiore attrattività per l'indirizzo di Management Strategico rispetto l'indirizzo di Service Management.	<b>Attrattività</b>	
La percentuale di iscritti al 1 anno laureati in altro Ateneo è pari al 28% (2015), dato sensibilmente inferiore rispetto alla media di area geografica (38.5%) ma in linea con quella italiana (29%).		
Gli studenti manifestano un'elevata soddisfazione per i punti di forza del corso che ha una forte presenza nel territorio, collabora con le aziende attraverso visite aziendali e incontri con i manager, lancia iniziative legate anche allo sviluppo di soft skills, ad esempio con lavori di gruppo e presentazioni fatte alle aziende.		
La quasi totalità degli studenti laureati esprime pareri positivi sull'adeguatezza delle aule, delle postazioni informatiche e delle biblioteche. L'esperienza universitaria in termini di servizi e strutture è giudicata molto buona.		
La percentuale di laureati in corso (82,1%) è significativamente superiore rispetto la media di area geografica (69,1%) e nazionale (70,1%).		La percentuale di studenti iscritti con almeno 40 CFU nell'a.a. 2015 (61,9%) è sensibilmente inferiore alla media di area geografica (67%) e nazionale (67,5%). Tuttavia una buona percentuale di studenti (78,2% per il 2015 ma in calo rispetto gli anni precedenti) prosegue al secondo anno.
	<b>Internazionalizzazione</b>	Livelli di internazionalizzazione degli iscritti sono significativamente inferiori rispetto alla media di area geografica e nazionale.
Il tasso di occupazione (91,5%) è decisamente superiore rispetto la media nazionale (81,6%), evidenziando l'attrattività di questo corso di laurea rispetto le esigenze del territorio.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	
OPPORTUNITA'		MINACCE
L'attrattività di questi corsi di laurea nei confronti di studenti di altri atenei dipende molto dalla comunicazione. Nel caso dell'Ateneo di Verona, la comunicazione andrebbe rafforzata e, nello specifico, questo corso dovrebbe essere pubblicizzato di più.	<b>Attrattività</b>	
	<b>Regolarità degli studi</b>	La regolarità degli studi va monitorata perché un ritardo nel percorso di laurea poi rischia di incidere anche sulle opportunità a livello lavorativo. In tal senso, il corso ha organizzato delle giornate a blocchi, per favorire la conciliazione di studio e lavoro.
	<b>Internazionalizzazione</b>	I CdS che non si adattano alla crescente internazionalizzazione rischiano di diventare sempre meno attrattivi in territori come il Nord-Est dove vi è una forte apertura verso l'estero delle imprese.
Il mercato del lavoro per i laureati in di questa classe di laurea è molto dinamico ed è in continua evoluzione. E' quindi importante un continuo confronto con le parti sociali per adattare i piani di studio alle professioni del futuro e mantenere l'attuale efficacia del CdS in termini di inserimento lavorativo nel territorio. Nel caso di questo corso, l'elevato tasso di occupazione dimostra che i contenuti sono attualmente in linea con le esigenze del territorio.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	

## SWOT - Laurea Magistrale in Economia e Legislazione d'Impresa (LM-77), data audizione: 14 febbraio 2018

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
L'ammontare di immatricolati al CdS è stato negli ultimi anni in costante crescita, con valori (nel triennio 2013-2015) significativamente superiori alle medie di area geografica, conseguendo nell'a.a. 17/18 un ulteriore aumento che ha portato il corso a 119 immatricolati.	Attrattività	
La percentuale di iscritti al 1 anno laureati in altro Ateneo è pari al 18,2% (2015), dato significativamente inferiore alla media di area geografica e italiana. Tuttavia questo dato, che potrebbe essere considerato negativo in termini di attrattività, è considerato un punto di forza in quanto il CdLM è convenzionato con l'Ordine dei Commercialisti locale e attrae quindi studenti residenti tendenzialmente nelle province di Verona, Vicenza e Mantova. La Convenzione consente ai laureati di saltare la prima prova dell'Esame di Stato ed effettuare parte del periodo di praticantato durante il percorso di laurea: questo costituisce un forte elemento di differenziazione e di attrattività.		
La quasi totalità degli studenti laureati esprime pareri positivi sull'adeguatezza delle aule, delle postazioni informatiche e delle biblioteche. L'esperienza universitaria in termini di servizi e strutture è giudicata molto buona.		
	Regolarità degli studi	La percentuale di studenti iscritti con almeno 40 CFU nell'a.a.2015 (61%) è leggermente inferiore alla media di area geografica (67%) e nazionale (67,5%). Tuttavia la quasi totalità degli studenti (97,6%) prosegue al secondo anno.
		La percentuale di laureati in corso (53,4%) è inferiore alla media di area geografica (69,1%) e nazionale (70,1%). Le possibili cause possono essere la complessità degli insegnamenti e degli esami (saltano la prima prova dell'Esame di Stato) e lo svolgimento del tirocinio durante il percorso curricolare, che distrae lo studente dalla conclusione del percorso formativo nei tempi previsti. Il trend degli abbandoni è leggermente in crescita.
	Internazionalizzazione	
		Livelli di internazionalizzazione degli iscritti (18,1% nel 2015) significativamente inferiori rispetto alla media di area geografica (49,6%) e nazionale (48,3%). Possibili ostacoli sono rappresentati dalla tipologia degli insegnamenti fortemente legati alla legislazione nazionale.
Il tasso di occupazione è in linea con la media nazionale. In realtà molti non sono ufficialmente occupati in quanto impegnati con il praticantato	Sbocchi occupazionali	
OPPORTUNITA'		MINACCE
Aumentare l'attrattività a livello nazionale, ad esempio al sud dove non esistono corsi simili.	Attrattività	
	Regolarità degli studi	La regolarità degli studi va monitorata perché un ritardo nel percorso di laurea poi rischia di incidere anche sulle opportunità a livello lavorativo.
	Internazionalizzazione	I CdS che non si adattano alla crescente internazionalizzazione rischiano di diventare sempre meno attrattivi in territori come il Nord-Est dove vi è una forte apertura verso l'estero delle imprese e degli studi di consulenza
Il mercato del lavoro per i laureati in di questa classe di laurea è molto dinamico ed è in continua evoluzione. E' quindi importante un continuo confronto con le parti sociali per adattare i piani di studio alle professioni del futuro e mantenere l'attuale efficacia del CdS in termini di inserimento lavorativo nel territorio. Nel caso di questo corso presso l'Università di Verona, questo legame è già molto forte visto le convenzioni con l'Ordine dei Commercialisti.	Sbocchi occupazionali	

## SWOT - Laurea Magistrale in Marketing e Comunicazione d'Impresa (LM-77), data audizione: 14 febbraio 2018

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
L'ammontare di immatricolati al CdS si è stabilizzato su circa 70-80 studenti, con una maggiore attrattività per l'indirizzo di Marketing d'Impresa (scelto dall'85% degli studenti) rispetto l'indirizzo di Marketing Territoriale (15% degli studenti).	<b>Attrattività</b>	
La percentuale di iscritti al 1 anno laureati in altro Ateneo è pari al 47,9% (2015), dato significativamente inferiore alla media di area geografica e italiana, a dimostrazione di un'elevata attrattività.		
La quasi totalità degli studenti laureati esprime pareri positivi sull'adeguatezza delle aule, delle postazioni informatiche e delle biblioteche. L'esperienza universitaria in termini di servizi e strutture è giudicata molto buona.		
	<b>Regolarità degli studi</b>	La percentuale di studenti iscritti con almeno 40 CFU nell'a.a.2015 (62,9%) è leggermente inferiore alla media di area geografica (67%) e nazionale (67,5%). Tuttavia la quasi totalità degli studenti (93,9%) prosegue al secondo anno.
La percentuale di laureati in corso (68,6%) è praticamente in linea rispetto la media di area geografica (69,1%) e nazionale (70,1%).		
	<b>Internazionalizzazione</b>	Livelli di internazionalizzazione degli iscritti sono significativamente inferiori rispetto alla media di area geografica e nazionale.
Il tasso di occupazione è superiore rispetto la media nazionale, evidenziando l'attrattività di questo corso di laurea rispetto le esigenze del territorio.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	
OPPORTUNITA'		MINACCE
Aumentare l'attrattività con l'istituzione di double degree. In tal senso, questo corso di laurea ne ha in progettazione due, uno con la Sud Corea e uno con San Pietroburgo.	<b>Attrattività</b>	
	<b>Regolarità degli studi</b>	La regolarità degli studi va monitorata perché un ritardo nel percorso di laurea poi rischia di incidere anche sulle opportunità a livello lavorativo.
	<b>Internazionalizzazione</b>	I CdS che non si adattano alla crescente internazionalizzazione rischiano di diventare sempre meno attrattivi in territori come il Nord-Est dove vi è una forte apertura verso l'estero delle imprese.
Il mercato del lavoro per i laureati in di questa classe di laurea è molto dinamico ed è in continua evoluzione. E' quindi importante un continuo confronto con le parti sociali per adattare i piani di studio alle professioni del futuro e mantenere l'attuale efficacia del CdS in termini di inserimento lavorativo nel territorio. Nel caso di questo corso, l'elevato tasso di occupazione dimostra che i contenuti sono attualmente in linea con le esigenze del territorio.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	

## SWOT - Laurea Magistrale in Scienze Pedagogiche (LM-85), data audizione: 4 dicembre 2017

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
Ammontare di iscritti al primo anno e di studenti che si iscrivono per la prima volta ad un CdLM in costante crescita, con valori (nel triennio 2013-2015) superiori alle medie di area geografica e nazionale, soprattutto nell'ultimo anno (+ 22%).	<b>Attrattività</b>	L'aumento degli iscritti potrebbe essere conseguenza del fatto che nella stessa area geografica ci sono tre corsi affini probabilmente più selettivi all'ingresso e che richiedono l'obbligo di frequenza, facendo quindi preferire questo corso. Ciò viene considerato un aspetto non positivo, in quanto l'attrattività deve basarsi sulla differenziazione e qualità del corso, e non sulla non presenza della selezione.
Capacità di attrarre più di un terzo di studenti laureati in altro Ateneo, più elevata rispetto al contesto nord-orientale e italiano. Da un'indagine effettuata all'ingresso degli immatricolati 2016-17 si rileva che la metà degli studenti proviene dalla Regione Veneto (52.2%), il 14.1% dal Trentino e il restante da altre 6 regioni. Inoltre, più dell'80% degli studenti proviene da classi di laurea affini.		
Elevate proporzioni di laureati nel CdLM (nel triennio 2014-16) che esprimono pareri positivi sull'adeguatezza delle aule, delle postazioni informatiche e delle biblioteche.		
La percentuale di studenti iscritti che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.s. (49.5%) è allineata con la media di area geografica (50.9%) e nazionale (49.1%).	<b>Regolarità degli studi</b>	Il tasso di regolarità degli studi, seppur allineato con quelli dei corrispondenti corsi di studio dell'area geografica e nazionali, è migliorabile. Probabilmente la limitata regolarità dipende dal fatto che gran parte degli studenti lavorano in settori educativi e di cura prolungando in tal modo la durata del corso.
La percentuale di immatricolati che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso è leggermente superiore (52.9%) alla media di area geografica (51.2%).		La percentuale di immatricolati che si laureano in corso (52.8%) ha un andamento fluttuante nel triennio 2013-15 con un trend in negativo ed è inferiore, negli ultimi 2 anni, alla media di area geografica (53.1%) e nazionale (56.1%). La percentuale di immatricolati che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso è inferiore (52.9%) alla media nazionale (59.6%) e con un trend negativo nel 2015.
	<b>Internazionalizzazione</b>	Livelli di internazionalizzazione degli iscritti sono decisamente negativi e inferiori rispetto alla media di area geografica e nazionale. L'esperienza lavorativa concomitante al percorso di studio, segnalata da un numero elevato di studenti (88.2% nei laureati 2016), può rappresentare un ostacolo logistico e di natura economica ad aderire a scambi Erasmus.
Il tasso di disoccupazione (6.8% nei laureati del 2015) è inferiore rispetto alla media nazionale (19%). Ad un anno dalla laurea l'88.9% dei laureati è occupato, ha trovato lavoro entro 3 mesi dal conseguimento della laurea, e ritiene di utilizzare le competenze acquisite in maniera elevata (62.5%), con un trend in crescita.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	I laureati evidenziano che per l'attività lavorativa che svolgono non è richiesto il possesso della laurea magistrale. Solo il 12.5% dei laureati nel 2015 ritiene tale laurea fondamentale per lo svolgimento della propria attività lavorativa. Tale percentuale è inferiore alla media nazionale (18.5%).
OPPORTUNITA'		MINACCE
Negli ultimi anni è in corso una revisione a livello normativo della figura del formatore e del pedagogo e questo motiva i molti laureati, che ritengono utile acquisire un titolo di secondo livello per possibili sviluppi della loro carriera lavorativa. In particolare la definizione normativa della figura del pedagogo potrebbe aprire spazi occupazionali anche nel mondo della scuola, poiché accanto allo psicologo è prevista la figura del pedagogo scolastico, che si occupa della progettazione educativa.	<b>Attrattività</b>	
Per questi corsi di laurea che spesso vedono la figura degli studenti - lavoratori, è importante impostare bene l'organizzazione del corso in modo da non impattare negativamente sulla regolarità degli studi. Nel caso di Univr, ad esempio, si evidenzia un trend positivo degli iscritti part-time (2017/18: 16.9%) con un potenziale effetto positivo sulla regolarità degli studi.	<b>Regolarità degli studi</b>	I corsi di laurea di questa classe sono spesso caratterizzati da un'elevata eterogeneità di preparazione degli studenti, e nella maggior parte dei casi impegnati anche in attività lavorative. Tale caratteristica può impattare sulla regolarità degli studi. Anche nel caso specifico di Univr, si rileva una significativa eterogeneità nella preparazione degli studenti che accedono al CdLM, documentato anche da un progressivo abbassamento del voto di laurea triennale (a.a. 2016: 97/110), leggermente inferiore alle medie di area geografica. La percentuale di studenti che hanno esperienze di lavoro sia continuative che saltuarie è superiore alla media nazionale con un impatto negativo sulla regolarità degli studi.
		La possibilità per i laureandi del CdS triennale di iscriversi al CdLM completando la tesi entro la sessione di aprile può essere motivo di ritardo e compromettere il raggiungimento del numero di crediti minimi previsti per il primo anno.
	<b>Internazionalizzazione</b>	La caratterizzazione degli studenti magistrali come studenti lavoratori, interessati ad approfondire processi educativi e di cura del loro territorio, può rappresentare un ostacolo a cogliere opportunità e potenzialità di esperienze formative internazionali e ad apprezzare l'offerta di corsi e insegnamenti in inglese. Questo avviene anche per Univr dove peraltro lo sviluppo dell'internazionalizzazione non rappresenta una priorità per questo CdS, che segnala anche la difficoltà a stipulare agreement con corsi esteri omologhi per una sostanziale differenza nella definizione professionale e formativa della figura dell'educatore e del pedagogo.
Il disegno di legge Iori, che disciplina le figure professionali dell'area educativo-pedagogica può rappresentare un riordino del settore che porti una maggior chiarezza dei ruoli, delle responsabilità e della pertinenza con la formazione posseduta.	<b>Sbocchi occupazionali</b>	Pur riconoscendo l'utilità delle competenze acquisite con la laurea magistrale, la maggior parte dei laureati occupa un ruolo lavorativo per i quali non è richiesto questo titolo. Questo avviene anche analizzando i dati dell'Ateneo veronese.
Attraverso gli stage il CdLM ha creato una intensa e ampia rete con strutture socio-educative e di cura, pubbliche e private, che permette di mantenere un costante dialogo con il mondo del lavoro e creare opportunità lavorative.		

## SWOT - Laurea Magistrale in Arte (LM-89), data audizione: 4 dicembre 2017

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p>Ammontare di iscritti al primo anno, degli iscritti per la prima volta e degli iscritti regolari in progressiva crescita nel triennio 2013-2015, con valori che, nell'ultimo anno, risultano superiori alle medie di area geografica e circa doppi rispetto quelli nazionali.</p> <p>Sia pure solo per il 2015 e, probabilmente, per effetto della sua trasformazione in CdS inter-ateneo (con l'Università di Trento), si riscontra un'ottima capacità di attrarre laureati triennali provenienti da altri atenei (sono il 61%) decisamente più elevata del rimanente contesto geografico (55,6%) e italiano (42,8%).</p> <p>Elevate proporzioni di laureati nel CdS (nel triennio 2014-2016) che esprimono pareri positivi circa la funzionalità delle aule.</p>	<b>Attrattività</b>	
<p>La percentuale di laureati in corso (48,7%) è in linea con la media di area geografica (47,0%) e superiore a quella nazionale (37,2%).</p>	<b>Regolarità degli studi</b>	<p>Contenuti valori, almeno rispetto ai pertinenti CdS dell'Italia nord-orientale, dei tassi di regolarità degli studi. Nel 2015 la percentuale di cfu conseguiti al primo anno sui cfu da conseguire (57.5%) è inferiore alla media di area geografica (67.5%) e nazionale (61.3%).</p> <p>I tassi di abbandono risultano anch'essi superiori alla media nazionale e di area geografica.</p>
	<b>Internazionalizzazione</b>	<p>Livelli di internazionalizzazione inferiori alla media di area geografica (il 52,6% dei laureati di Univr ha conseguito almeno 12 cfu all'estero, contro un 101,0‰ di area geografica, con qualche segno di miglioramento per il 2015).</p>
	<b>Sbocchi occupazionali</b>	<p>Proporzione assai contenuta, inferiore alle medie d'area e nazionali, di laureati (delle leve 2014-2016) occupati che dichiarano di svolgere un ruolo lavorativo coerente con le competenze acquisite durante il corso degli studi. Molti laureati</p>
OPPORTUNITA'		MINACCE
<p>La costituzione del CdLM inter-ateneo con l'Università di Trento potrebbe essere utilizzata anche in vista dell'ulteriore potenziamento della capacità di attrazione del CdS.</p> <p>Le recenti dinamiche del turismo nelle città d'arte e museali potrebbero far conoscere qualche chance. Forse contaminazioni con CdS nell'area del turismo potrebbero essere utili.</p>	<b>Attrattività</b>	<p>Esiste una forte competitività in termini di offerta di CdS simili sia a livello nazionale che di area geografica. Nel caso specifico di Univr, gli atenei vicini (Padova e Venezia) con consolidate tradizioni nelle discipline oggetto del CdS rischiano di non consentire un pronto decollo delle capacità attrattive del CdS, malgrado la collaborazione con l'Ateneo trentino.</p>
	<b>Regolarità degli studi</b>	<p>In questa classe di Cds la realtà dello studente lavoratore è molto diffusa anche a livello nazionale e per migliorare la regolarità degli studi Univr dovrebbe valutare un'organizzazione dei corsi che possa favorire anche gli studenti lavoratori.</p>
<p>Visti anche i limitati sbocchi occupazionali nel contesto locale, i laureati dei CdS in arte dovrebbero fare esperienze internazionali per valorizzare il loro curriculum in un settore che sta diventando sempre più globale. Se il CdS di Verona non si adegua rispetto questa opportunità, rischia di perdere ulteriore competitività nel contesto locale e nazionale rispetto agli altri atenei.</p>	<b>Internazionalizzazione</b>	
	<b>Sbocchi occupazionali</b>	<p>L'offerta di laureati provenienti da CdS di stampo umanistico supera notevolmente la pertinente domanda e questa situazione sembra riproporsi anche nel caso del CdLM in esame. Inoltre, il crescente ricorso alle ICT, anche per contenuti un tempo esclusivi delle discipline umanistiche, rischia di restringere, a favore dei laureati magistrali di CdS a più elevato contenuto tecnologico e informatico le chance occupazionali, anche quelle dei laureati del CdS.</p>



## SWOT - Dipartimento di Lingue e Letterature Straniere, data audizione 12 marzo 2018

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p>Il Dipartimento di Lingue e Letterature Straniere ha articolato la propria strategia su tre obiettivi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. rafforzamento della propensione all'internazionalizzazione, attraverso l'intensificazione dei rapporti internazionali con visiting stranieri, con l'obiettivo di impattare sulla qualità della ricerca;</li> <li>2. professionalizzazione degli studenti, avvicinandoli alle digital humanities applicati alle lingue;</li> <li>3. professionalizzazione della ricerca, attraverso la creazione di glossari terminologici in un contesto di commercio, turismo, cultura, società e ambito giuridico, nell'ottica dei rapporti tra oriente e occidente.</li> </ol> <p>Gli obiettivi proposti sono in linea con le linee strategiche dell'Ateneo e compatibili con le potenzialità e le caratteristiche del Dipartimento. Si tratta infatti di un Dipartimento omogeneo in termini settoriali, dove fino a pochi anni fa venivano insegnate solo le lingue tradizionali, alle quali nel tempo sono stati affiancati alcuni corsi di portoghese, brasiliano e cinese. A rafforzare le competenze legate in particolare all'obiettivo 3), sono stati instaurati rapporti di didattica e di ricerca molto forti con Ca' Foscari, gestiti in un'ottica di complementarità, con UniVr focalizzata soprattutto sulle lingue per turismo e commercio. Queste scelte sono state fatte anche in un'ottica di riequilibrio delle competenze di Verona e Venezia a livello regionale.</p>	<p><b>Definizione delle linee strategiche</b></p>	<p>In termini di organizzazione e di coordinamento delle attività delineate nella strategia di Dipartimento, il CLA (Centro Linguistico di Ateneo) è totalmente autonomo. Il Dipartimento ritiene che dovrebbe esserci un coinvolgimento nelle attività svolte dal CLA, in un'ottica di miglioramento dei servizi e delle valutazioni di performance linguistiche degli studenti.</p>
<p>Il Dipartimento è attento anche alla ricaduta della ricerca nel contesto sociale, impegnandosi con attività di Terza Missione. Nello specifico, da due anni è stata costituita una Commissione Comunicazione e Terza Missione, che si è impegnata soprattutto per intercettare le esigenze territoriali. Questo ha consentito l'aumento del coordinamento tra didattica, ricerca e territorio, ad esempio offrendo iniziative legate all'apprendimento dell'inglese per applicazioni turistiche e commerciali, organizzando giornate di studi e workshop presso società letterarie della Comunità veronese, progettando (attività ancora in fieri) anche un'intersezione in ambito medico. Tutto questo con l'obiettivo di incontrare il territorio in un contesto di specializzazione professionale. Sempre in ambito di Terza Missione, è molto intensa l'attività con le Scuole, con lezioni aperte, progetto Tandem, Alternanza Scuola Lavoro, ecc.</p>		
<p>La struttura organizzativa a supporto della strategia è ben articolata con Commissioni che analizzano le informazioni e poi riportano alla discussione in Dipartimento.</p>		
<p>I risultati sono periodicamente monitorati dalla Commissione Ricerca, che può valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici attraverso gli indicatori individuati dal Dipartimento. Ogni analisi e attività svolta (gap di raggiungimento degli obiettivi, individuazione cause, ecc.) viene portata in Dipartimento ed adeguatamente discussa.</p>	<p><b>Valutazione dei risultati e interventi migliorativi</b></p>	
<p>Il Dipartimento indica con chiarezza ed in linea con il programma strategico di Ateneo, i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse economiche. Nel FUR 2018 sono state definite specifiche di monitoraggio molto chiare, con regole molto trasparenti e con l'obiettivo di valorizzare la qualità della ricerca (Co-autori stranieri, Scopus, ecc.).</p>	<p><b>Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse</b></p>	
<p>L'Ateneo valuta la qualità del supporto fornito a docenti, ricercatori e dottorandi nelle loro attività di ricerca, ma il questionario di valutazione utilizzato presenta solo un quesito su questo punto.</p>	<p><b>Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla ricerca</b></p>	<p>La struttura a supporto della ricerca evidenzia la necessità di potenziare il supporto in termini di personale amministrativo.</p>
OPPORTUNITA'		MINACCE
<p>Il Dipartimento è tra i Dipartimenti di Eccellenza, aprendo nuove opportunità strategiche che potranno essere delineate per il futuro.</p>	<p><b>Definizione delle linee strategiche</b></p>	<p>Crescenti richieste di lingue dei paesi emergenti, che non sempre possono essere soddisfatte di Dipartimenti di Lingue.</p>
<p>Sfruttare le crescenti opportunità presenti nelle lingue, in termini di applicativi tecnologici e informatici.</p>		
<p>I Dipartimenti che monitorano i risultati in un'ottica di costante miglioramento, potranno contare di maggiori risorse. In tal senso il Dipartimento appare essere performante in tutti i Macro settori, con molti picchi di eccellenza.</p>	<p><b>Valutazione dei risultati e interventi migliorativi</b></p>	
<p>La premialità diverrà sempre più importante nel motivare i ricercatori.</p>	<p><b>Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse</b></p>	
	<p><b>Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla ricerca</b></p>	<p>Scarsità di risorse economiche e finanziarie. Nel caso specifico di questo dipartimento, questa minaccia è temporaneamente attenuata dal fatto che il dipartimento ha acquisito le risorse come dipartimento di eccellenza.</p>



## SWOT - Dipartimento di Biotecnologie, data audizione 16 aprile 2018

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p>Il Dipartimento di Biotecnologie ha delineato nel Piano degli Obiettivi (POD) di Dipartimento 2017-2019 la propria strategia sulla ricerca. Si tratta di un dipartimento multidisciplinare, che punta sia a valorizzare la multidisciplinarietà, sia a facilitare la parte applicativa di trasferimento tecnologico e quindi di terza missione.</p>	<p><b>Definizione delle linee strategiche</b></p>	<p>Nell'implementazione delle strategie, si rileva una criticità nella continuità dell'attività scientifica da parte di docenti che non hanno abbastanza finanziamenti per poter mantenere un gruppo di ricerca. Si ottiene un finanziamento, si prendono i dottorandi, poi vengono meno quando finisce il finanziamento. Non c'è continuità e questo va visto anche in relazione alla gestione dei tecnici di laboratorio, sotto evidenziata.</p>
<p>Gli obiettivi di ricerca sono coerenti con il Piano Strategico di Ateneo e, in tal senso, sono presenti delle linee guida sulla quantità e qualità della ricerca del dipartimento. Il Dipartimento ha degli spin off, un brevetto e un altro in via di approvazione. In termini di reperimento risorse, si tratta di un Dipartimento molto valido. Hanno infatti ottenuto 6 milioni di euro dalla comunità europea (FP7, Life, Horizon 2020). Ce anche un ERC starting grant del 2015. I Prin sono molto scarsi. Vi è inoltre una notevole acquisizione di progetti joint project con le aziende, con finanziamenti che vanno circa dai 300 ai 700 mila euro all'anno</p>		<p>Nonostante i finanziamenti disponibili, il numero di docenti che sostanzialmente fa domanda su progetti di ricerca, in particolare internazionale, è molto basso. Quindi il Dipartimento vuole cercare di creare un coordinamento che estenda anche ad altri queste conoscenze.</p>
<p>I risultati sono periodicamente monitorati da una Commissione Ricerca interna, che può valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici attraverso gli indicatori individuati dal Dipartimento. E' stato definito un criterio di ripartizione che tiene conto dei progetti e dei lavori di ogni docente per ripartire il FUR. Il Dipartimento dà peso maggiore ai progetti internazionali e ai Prin, sia ai progetti vinti, ma anche ai progetti ben valutati ma non finanziati.</p>	<p><b>Valutazione dei risultati e interventi migliorativi</b></p>	
<p>Il Dipartimento indica con chiarezza ed in linea con il programma strategico di Ateneo, i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse economiche. L'ateneo ha cambiato ogni anno il peso dato a progetti e pubblicazioni, ma il Dipartimento, in un'ottica di coerenza temporale, ha mantenuto sempre il peso di 40% attribuito ai progetti e il 60% alle pubblicazioni. Una quota base del FUR viene data a tutti, a meno che non siano inattivi, per garantire delle risorse di base. Esiste poi una quota variabile che è stata creata introducendo un modello semplice che stima come cambia l'impact factor totale, l'H index ecc. Hanno anche cercato di differenziare la produzione in lavori unici e lavori in gruppo. Si è normalizzato questo aspetto, perché in questo modo non si vuole penalizzare il gruppo di ricerca piccolo. Viene svolta una disamina molto accurata, sulla base delle categorie delle riviste in cui i ricercatori pubblicano. Il Dipartimento ha inoltre sempre 12 assegni di ricerca, che rappresentano un grande sostegno.</p>	<p><b>Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse</b></p>	
	<p><b>Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla ricerca</b></p>	<p>Il Dipartimento cerca di mettere le strumentazioni a disposizione di tutti. Gli spazi sono un'assoluta criticità, in particolare manca lo spazio per la ricerca. Anche alcuni finanziamenti importanti sfuggono al Dipartimento perché non sanno dove mettere le persone e le strumentazioni. Vi è mancanza di spazio, prospettive molto lunghe, ecc. Non è possibile accogliere dottorandi in spazi così piccoli, e ogni volta c'è una gestione di emergenza.</p>
		<p>Sempre in relazione al problema della continuità rilevata sui dottorandi, si rileva una forte criticità nella politica di ateneo che assegna i tecnici di laboratorio all'ateneo e non al singolo laboratorio. Oltre ai tecnici specializzati per grandi attrezzature, servirebbero dei tecnici che hanno memoria delle tecniche sperimentali applicate alla specifica disciplina. Servirebbe almeno un tecnico per due laboratori, altrimenti in questo modo si creano ritardi e un calo delle performance. Per quanto riguarda le attrezzature grandi e medio-grandi, queste sono soggette ad un pagamento orario per il loro utilizzo. Questo ha fatto sì che la manutenzione venga pagata dai fondi degli utenti, creando disuguaglianza nella possibilità di utilizzare la strumentazione, in particolare quando non c'è il fondo di finanziamento. Alcuni strumenti rischiano quindi di essere utilizzati pochissimo.</p>
OPPORTUNITA'		MINACCE
<p>Il Dipartimento è tra i Dipartimenti di Eccellenza, aprendo nuove opportunità strategiche che potranno essere delineate per il futuro.</p>	<p><b>Definizione delle linee strategiche</b></p>	
<p>Il ruolo della Commissione ricerca sta diventando sempre più rilevante nel guidare i ricercatori e svolgere azioni di supporto.</p>	<p><b>Valutazione dei risultati e interventi migliorativi</b></p>	
<p>La premialità diverrà sempre più importante nel motivare i ricercatori.</p>	<p><b>Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse</b></p>	<p>E' importante non solo monitorare i risultati raggiunti ma anche la performance rispetto la baseline di partenza. La premialità basata solo sul risultato assoluto rischia infatti di demotivare, ad esempio, chi era inattivo e sta cercando di risollevarsi ma chiaramente ha bisogno di tempo e risorse. A tal proposito è possibile valutare anche un'assegnazione delle risorse ad un gruppo di ricerca, in modo che ne siano destinatari solo i ricercatori più bravi individualmente ma anche quelli che stanno facendo degli sforzi di miglioramento.</p>
	<p><b>Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla ricerca</b></p>	<p>Scarsità di risorse economiche e finanziarie.</p>

## SWOT - Dipartimento Culture e Civiltà, data audizione 16 aprile 2018

PUNTI DI FORZA	AREE DI ANALISI	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p>Il Dipartimento di Culture e Civiltà ha delineato nel Piano degli Obiettivi (POD) di Dipartimento 2017-2019 la propria strategia sulla ricerca. Il raggiungimento degli obiettivi parte da una chiara identificazione della baseline di partenza (VQR, SUA - RD, altre iniziative di valutazione), da cui deriva una definizione a cascata degli obiettivi da raggiungere nel triennio. Tali obiettivi sono coerenti con il Piano Strategico di Ateneo e, in tal senso, si stanno elaborando delle linee guida sulla quantità e qualità della ricerca del dipartimento, basandosi ad esempio su caratteristiche quali la presenza di peer review, comitato scientifico di alto livello, ecc. E' importante tuttavia non solo considerare questi indicatori ma anche di garantire la presenza di una ricerca che mantenga elevata la visibilità internazionale.</p>	<p><b>Definizione delle linee strategiche</b></p>	<p>Nella didattica, anche tenendo conto dei suggerimenti del nucleo, il Dipartimento ha cercato di migliorare alcuni aspetti dei percorsi formativi. Pur rilevando in generale un'elevata attrattività, anche per le lauree interateneo, si segnalano problematiche di interateneo legate alla differenziazione delle tasse d'iscrizione: in particolare, Trento ha aumentato le tasse senza avvisare Verona.</p>
<p>In termini di filoni di ricerca, si è cercato di capire la vocazione scientifica del dipartimento, che peraltro ha diverse anime di ricerca legati alla fusione del dipartimento. Coerentemente alle sue caratteristiche interne, sono stati creati gruppi di ricerca trasversali su temi di ricerca comuni, sia con progetti di ateneo, sia con progetti nazionali (ad esempio con il PrIn) che europei.</p>		<p>L'internazionalizzazione è abbastanza limitata. Ma si deve anche tenere conto della specificità dei corsi (ad es. italianistica). I docenti hanno fatto varie domande per inviti di visiting professor, nell'ambito del progetto di ateneo. Si sta anche valutando l'introduzione di double degree. Ma in generale, vi è una scarsa propensione anche negli studenti alla mobilità in uscita, sulla quale vengono peraltro date poche comunicazioni in un contesto dove manca una reale comunicazione centralizzata di Ateneo.</p>
<p>La Terza missione è una delle qualità più elevate del dipartimento. Sono discipline costantemente incardinate nella progettualità culturale e storica del territorio. In tal senso, esiste una Commissione Comunicazione e Terza Missione che definisce gli obiettivi e monitora i risultati.</p>		<p>Siccome la fusione del Dipartimento è avvenuta solo tre anni fa, nella definizione dei piani di studio si stanno ancora cercando di omogeneizzare le politiche comuni. Certamente ci vuole tempo perché c'è un'origine difforme. Nello specifico, si sta mantenendo un approccio comune legato alla gestione della qualità della didattica, ma rispettando le specificità dei CdS perché è anche importante tenere conto della differenziazione tra i corsi.</p>
<p>I risultati sono periodicamente monitorati da una Commissione Ricerca interna, che può valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici attraverso gli indicatori individuati dal Dipartimento. E' stato inoltre costituito un advisory board esterno, costituito da docenti stranieri che rappresentano le quattro anime del dipartimento.</p>	<p><b>Valutazione dei risultati e interventi migliorativi</b></p>	<p>Molti docenti non hanno conferito i loro prodotti, impattando negativamente sulla VQR. Peraltro molti di questi sono soggetti eccellenti.</p>
<p>Vengono proposte delle azioni di miglioramento che si integrano con il Piano di Assicurazione Qualità dell'Ateneo, con indicatori, obiettivi e target. I risultati vengono valutati basandosi su una griglia di valutazione dei prodotti della ricerca, non solo tenendo conto degli indicatori Anvr ma anche sulla base degli standard internazionali.</p>		
<p>Il Dipartimento indica con chiarezza ed in linea con il programma strategico di Ateneo, i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse economiche. Esiste una Commissione interna che fornisce supporto e svolge azioni di coordinamento, in modo da incentivare la progettualità. Inoltre la Commissione, sulla base di criteri di produttività scientifica definiti nelle tabelle di valutazione dei prodotti, con una valutazione qualitativa e quantitativa, effettua la distribuzione interna delle risorse economiche (FUR individuale). La produttività viene anche premiata attraverso la distribuzione di assegni di ricerca. Inoltre vengono dati incentivi per chi vince progetti d'eccellenza nazionale e internazionale.</p>	<p><b>Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse</b></p>	
	<p><b>Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla ricerca</b></p>	<p>Si rileva una criticità nelle risorse amministrative, dove la riorganizzazione delle segreterie viene vista dal Dipartimento come aspetto problematico. Molte persone sono state spostate, e rimangono tre persone che sono rimaste a fare tutto. Inoltre la fusione è stata sicuramente, anche da punto di vista amministrativo, un elemento di criticità, che tuttavia in tre anni si è cercato di superare.</p>
		<p>I dottorati sono inseriti nelle Scuole e quindi hanno una struttura dedicata che esce dal controllo di gestione del dipartimento, anche se collaborano con i docenti del dipartimento.</p>
OPPORTUNITA'		MINACCE
<p>L'internazionalizzazione può essere rafforzata in termini di numero di docenti del Dipartimento che svolgono periodi di visiting (ad es. di almeno due settimane) in università estere (visiting outgoing).</p>	<p><b>Definizione delle linee strategiche</b></p>	<p>L'enfasi posta sulla ricerca e le pubblicazioni, rende sempre difficile perseguire con efficacia anche gli obiettivi di legame con le attività di Terza Missione, finché non ci sarà anche in quest'ambito un chiaro riconoscimento a livello individuale.</p>
<p>Il ruolo della Commissione ricerca sta diventando sempre più rilevante nel guidare i ricercatori e svolgere azioni di supporto.</p>	<p><b>Valutazione dei risultati e interventi migliorativi</b></p>	
<p>La premialità diverrà sempre più importante nel motivare i ricercatori.</p>	<p><b>Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse</b></p>	<p>E' importante non solo monitorare i risultati raggiunti ma anche la performance rispetto la baseline di partenza. La premialità basata solo sul risultato assoluto rischia infatti di demotivare, ad esempio, chi era inattivo e sta cercando di risollevarsi ma chiaramente ha bisogno di tempo e risorse. A tal proposito è possibile valutare anche un'assegnazione delle risorse ad un gruppo di ricerca, in modo che ne siano destinatari solo i ricercatori più bravi individualmente ma anche quelli che stanno facendo degli sforzi di miglioramento.</p>
	<p><b>Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla ricerca</b></p>	<p>Scarsità di risorse economiche e finanziarie.</p>