



UNIVERSITÀ
di **VERONA**

LE POLITICHE PER LA QUALITÀ 2018



Premessa

I principi della qualità nei processi di didattica, ricerca e terza missione adottati dall'Università di Verona sono coerenti con la normativa e le linee guida ANVUR in materia di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento. Per consentire alla comunità universitaria (docenti, personale TA e studenti) di comprendere e condividere il profondo cambiamento dell'Università, in generale, e dell'Ateneo, in particolare, dal 2012 in poi (con la pubblicazione del D.lgs. 19/2012 e del documento AVA del 28/01/2013) si sono messe in pratica le tecniche previste dal sistema nazionale con il supporto del Presidio per l'assicurazione di qualità nel frattempo costituito. Queste tecniche sono state gradualmente perfezionate come segnala la trasformazione del Modello di Assicurazione della qualità di Ateneo (MAQ) dal 2014 in poi.

Il consolidamento di processi di assicurazione della qualità ha anticipato la pianificazione strategica dell'Ateneo avviata nel 2016 con l'approvazione del Piano Strategico¹. Con riguardo alla didattica, l'attenzione ai processi ha accompagnato la fase di attuazione della Legge 30 dicembre 2010, n. 240 *"Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario"*, mentre per la ricerca e la terza missione l'introduzione di strumenti come la SUA-RD e SUA-TM è stata accompagnata dal riordino dipartimentale. L'architettura strategica e regolamentare dell'Ateneo ha reso necessari metodi di azione più complessi, coerenti con il principio costituzionale dell'autonomia dell'università e attenti alla valutazione della ricerca risultante dalla VQR, sempre più consapevoli degli Standard e Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità nello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore (*European Association for Quality Assurance in Higher Education*, rivisti nel 2015).

1. La qualità nello Statuto e nel Piano strategico

L'Università di Verona richiama la qualità in più articoli del proprio Statuto rinnovato nel 2016 tra i principi generali, art. 2, cui si aggiunge l'art. 4 per l'attività scientifica e l'art. 27 in cui si introduce una specifica disposizione dedicato al Presidio della qualità, il cui presidente partecipa al Senato accademico. L'art. 2, in particolare, espressamente "assume come indirizzo fondamentale della propria azione il principio dell'autonomia responsabile, che impone la trasparenza e la verifica delle scelte e la rendicontazione dei risultati secondo criteri di qualità, economicità ed efficacia", "opera nel rispetto dei criteri di programmazione, coordinamento e verifica dei risultati" e adotta "metodi di valutazione, anche ad opera di organismi esterni, delle attività di ricerca, di didattica e di gestione amministrativa". Le linee di indirizzo alla base del Piano strategico (PS) che orientano trasversalmente tutte le aree strategiche e i relativi obiettivi ruotano attorno a due parole chiave: **qualità e sostenibilità**. La prima, in particolare, è intesa come "perseguimento della qualità delle varie componenti interne, intesa come consolidamento degli obiettivi di eccellenza nelle aree strategiche, nel rispetto dei principi sanciti dallo Statuto".

2. L'assicurazione della qualità nell'Ateneo

L'insieme dei **processi concretamente applicati per la definizione degli obiettivi e per il raggiungimento degli obiettivi e il soddisfacimento dei requisiti relativi alla qualità** è sintetizzata nella versione finale del MAQ, definitivamente consolidato dal punto di vista concettuale nel marzo 2018, e successivamente ritoccato nel settembre 2018 per rimuovere alcune incongruenze terminologiche rispetto agli altri documenti strategici di Ateneo. Il MAQ si è trasformato nel corso del tempo in ragione del perfezionamento del sistema di Ateneo anche in ragione della scelta compiuta di favorire la condivisione graduale dei processi con l'intera comunità universitaria (docenti, studenti e personale TA).

Rispetto alle versioni del passato, focalizzate principalmente sulle fasi di monitoraggio e valutazione delle attività di didattica, ricerca e terza missione, il Modello di assicurazione della qualità (MAQ), attualmente in vigore, si qualifica per la previsione anche delle **fasi di pianificazione e di definizione delle politiche e delle strategie**. A questo elemento qualificante del sistema si aggiunge l'ampliamento degli ambiti del sistema AQ, che ricomprendono ora, oltre che didattica, ricerca e terza missione, anche la dimensione strategica *tout court*, i dottorati di ricerca, e i fattori strategici qualificanti "persone" e "infrastrutture". Si ricorda anche la previsione di commissioni di monitoraggio nell'ambito della ricerca, nonché dei dottorati, in modo tale da garantire il corretto indirizzo delle scelte politiche. A tal proposito è rientrato nel MAQ la linea di azione intrapresa dall'Ateneo nel contesto dei progetti dei Dipartimenti di Eccellenza (attivazione di uno Steering Committee di Ateneo e previsione di Advisory Board obbligatori per i Dipartimenti di

¹ La fase di pianificazione strategica è stata accompagnata dalla riforma statutaria e dal processo di revisione regolamentare con le modifiche ai principali regolamenti in vigore (Regolamento generale di Ateneo, Regolamento per il funzionamento dei Dipartimenti, Regolamento didattico di Ateneo, Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità e Regolamento dei dottorati di ricerca; Regolamento studenti). Le diverse attività risultano accompagnate dal perfezionamento del funzionamento dell'amministrazione con i relativi atti organizzativi. Nel corso del 2017 infatti in tre distinte fasi (DD 5/6/17; DD 13/10/17; DD 17/11/17) si è proceduto ad una completa revisione dell'organizzazione tecnico amministrativa per adeguarla ai nuovi bisogni e per svilupparla in una logica di servizio da erogare.



Eccellenza); l'inserimento fra i soggetti AQ della didattica anche dei Comitati delle Parti Interessate, così come previsti dal nuovo Regolamento Didattico di Ateneo; la definizione, accanto ad ogni soggetto dell'AQ, oltre che del relativo ruolo e funzione, anche dell'output documentale e della tempistica di attività; la miglior definizione della calendarizzazione delle attività permette, infatti, una miglior consequenzialità e funzionalità di ciascuna azione.

Come riconosciuto nell'introduzione al Modello di Assicurazione della qualità, l'Ateneo di Verona persegue il consolidarsi di un **approccio diffuso all'assicurazione della qualità** operando in base ai seguenti principi:

- *chiarezza, condivisione e diffusione* delle politiche e delle strategie dell'Ateneo per didattica, ricerca e terza missione;
- *comprensione dei ruoli* e trasparenza nell'identificazione dei soggetti responsabili dell'attuazione delle politiche;
- *governo dei processi decisionali* a vario livello mediante il monitoraggio, l'autovalutazione e la valutazione come supporto fondamentale;
- *monitoraggio delle azioni* tramite indicatori di performance oggettivi e verificabili periodicamente, e tramite indagini di rilevazione delle opinioni;
- *sviluppo della cultura dell'autovalutazione* critica nell'ottica del miglioramento continuo con la partecipazione attiva dell'intera comunità universitaria (docenti, studenti e personale TA);
- *valorizzazione delle buone prassi di AQ* e di innovazione della didattica e della ricerca;
- *confronto con altre realtà nazionali e internazionali anche extra-accademiche*, traendo spunto per opportunità di miglioramento e di progresso;
- *revisione periodica del sistema di AQ interno*, nell'ottica del miglioramento e della semplificazione dei processi sottostanti.

I suddetti principi si integrano con i valori organizzativi individuali del personale, così come definiti dall'Ateneo, e i criteri di comportamento delineati nel Codice etico di Ateneo.

3. Le politiche per la qualità

Nel Piano strategico l'Ateneo delinea la propria **visione della qualità** che investe orizzontalmente ciascuna delle aree strategiche didattica, ricerca e terza missione, e i fattori qualificanti come persone e infrastrutture. Il Piano strategico è accompagnato da due documenti - Politiche settoriali di attuazione del Piano strategico (PSA) e Politiche di Ateneo e programmazione (POF) - costruiti in ragione dell'interazione costante tra gli attori della qualità Ateneo: **gli Organi centrali, i Dipartimenti e le Scuole, i Corsi di dottorato e le relative Scuole, la Direzione generale**.

Il documento Politiche settoriali di attuazione del Piano strategico (PSA) indica dettagliatamente le politiche per la definizione della propria visione (politiche per la qualità della ricerca, della didattica e della terza missione). Per ogni area strategica, macro-obiettivo, e obiettivo strategico fissato nel PS, nel PSA viene indicato l'obiettivo operativo, il progetto e/o l'attività di riferimento indicatori e target degli obiettivi strategici delineati nel PS.

Le **politiche di qualità settoriali** sono quindi la sintesi di obiettivi, azioni, attività e progetti che l'Ateneo intende perseguire nell'adottare le decisioni. Il PSA è pensato come un documento in evoluzione. Dotato di una sintesi grafica in forma tabellare (che si riporta di seguito fino al livello di obiettivo operativo), viene annualmente riproposto agli organi di governo per definire eventuali modifiche e integrazioni, necessarie a renderlo rispondente alle strategie di governo.

In base all'art. 14 dello Statuto, il Rettore propone al Consiglio di Amministrazione (acquisiti il parere e le proposte del Senato Accademico), i documenti di programmazione e riferisce annualmente sullo stato della loro attuazione.



Area strategica: **ricerca**

Macro-obiettivo	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
RS1 - TUTELARE E INCREMENTARE LA QUALITÀ DELLA RICERCA	<i>RS1a - Promuovere la qualità dei prodotti della ricerca secondo criteri di originalità rigore metodologico e impatto</i>	Ricorrere a organismi composti da componenti esterni all'Ateneo per la valutazione della qualità della ricerca
	<i>RS1b - Promuovere e diffondere l'uso di strumenti informatici (IRIS) per la disseminazione open access dei risultati della ricerca</i>	Aumentare la quota di prodotti ad accesso aperto in IRIS in linea con le politiche open access
	<i>RS1c - Promuovere per tutti i settori (bibliometrici e non) la definizione e adozione di adeguate metodologie di valutazione delle qualità della ricerca</i>	Sensibilizzare in modo differenziato e con un approccio critico, i settori bibliometrici e non bibliometrici alla conoscenza delle metriche di valutazione adottate a livello nazionale e internazionale
RS2 - SVILUPPARE LA COMPETITIVITA' DELL'AMBIENTE DELLA RICERCA	<i>RS2a - Migliorare la capacità di attrazione di finanziamenti competitivi</i>	Fornire ai docenti un'attività mirata di informazione/formazione sulla progettazione europea ed internazionale Assistenza personalizzata ai docenti/gruppi di ricerca
	<i>RS2b - Attuare anche a livello di dipartimento una politica premiale nella distribuzione delle risorse destinate alla ricerca scientifica</i>	Valutazione ex post dei finanziamenti erogati dai Dipartimenti sulla quota loro assegnata del FUR
	<i>RS2c - Favorire lo sviluppo di relazioni con interlocutori istituzionali, potenziali finanziatori della ricerca, e con network di ricerca scientifica, nazionali ed internazionali</i>	Promozione della partecipazione dei docenti e ricercatori al bando congiunto e cofinanziato tra Ateneo di Verona-Imprese o Enti Territoriali (Joint-Project) Promuovere la progettazione europea in ambito industriale Stimolare la partecipazione dei docenti e ricercatori ai bandi MIUR Stimolare la partecipazione dei docenti e ricercatori ai Cluster Tecnologici Nazionali – PNR 2015/2020 (Piano Nazionale per la Ricerca) Favorire la partecipazione dei docenti e ricercatori ai Bandi regionali POR FESR 2014-2020 per l'accesso ai fondi strutturali messi a disposizione dalla UE Identificare le reti di collaborazioni, per favorire il supporto alla ricerca e lo sviluppo di processi di trasferimento dei risultati della ricerca Fornire ai docenti un'attività mirata di informazione/formazione sulle altre opportunità di finanziamento europee ed internazionali e sulle piattaforme tematiche europee/internazionali Fornire ai docenti nel rispetto delle differenze disciplinari un'attività di sostegno allo sviluppo delle relazioni istituzionali con i potenziali finanziatori della ricerca Provvedere ad una ricognizione degli accordi e delle collaborazioni internazionali in atto presso i dipartimenti Promuovere la progettazione in ambito internazionale
	<i>RS2d - Ottimizzare le infrastrutture dedicate alla ricerca</i>	Aumentare la dotazione tecnologica degli strumenti in uso presso il Centro Piattaforme Tecnologiche Promuovere l'attività del Centro Piattaforme Tecnologiche internamente Promuovere l'attività del Centro Piattaforme Tecnologiche esternamente Sviluppare il Centro Piattaforme Tecnologiche affinché possa rientrare nel lungo periodo tra le infrastrutture di ricerca mappate in attuazione del Programma Nazionale per le Infrastrutture di Ricerca (PNIR) - PNR 2015/2020



Macro-obiettivo	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
	RS2e - Reclutare e promuovere personale accademico con alta qualificazione e appartenente a network di ricerca scientifici rilevanti	Promuovere l'Ateneo presso i ricercatori stranieri Aderire attivamente alle iniziative ministeriali per il rientro dall'estero di giovani ricercatori da Paesi stranieri
	RS2f - Promuovere l'interdisciplinarietà della ricerca	Incoraggiare la collaborazione significativa tra gruppi di ricerca con competenze complementari promuovendo anche la partecipazione a bandi per finanziamenti competitivi
	RS2g - Promuovere programmi di Ateneo al fine di incentivare la ricerca anche in ambiti disciplinari con minori opportunità di finanziamento esterne	Promozione della partecipazione dei docenti e ricercatori al bando di Ateneo per la ricerca di base
	RS2h - Riconoscere il valore della valutazione dipartimentale (SUA – RD) e della VQR quali strumenti di governo del sistema	Definire le politiche di reclutamento e allocazione delle risorse finanziarie e gli investimenti in infrastrutture
	RS2i - Promuovere collaborazioni di ricerca internazionali con partner di elevata qualità e incoraggiare la mobilità dei ricercatori in entrata e uscita	Mobilità internazionale di docenti e ricercatori Incentivare la mobilità internazionale di docenti e ricercatori al fine di promuovere e consolidare scambi internazionali Partner strategici e network internazionali Il Piano Strategico di Ateneo individua la strutturazione di reti di cooperazione tra gli orientamenti di fondo per l'area strategica Ricerca
RS3 - SOSTENERE LA FORMAZIONE ALLA RICERCA SCIENTIFICA	RS3a - Aumentare l'attrattività dei corsi di dottorato anche in ottica internazionale	Promuovere la presenza di docenti stranieri all'interno dei Collegi Sviluppare l'internazionalizzazione facendo leva sulle collaborazioni scientifiche internazionali dei singoli docenti Coinvolgere gli studenti nelle attività di formazione alla ricerca
	RS3b - Consolidare corsi di dottorato che dimostrino capacità di accreditamento e mantenimento di un livello elevato di qualità ai fini della valutazione	Scelta di Coordinatori e Collegi di livello scientifico elevato
	RS3c - Stabilire rapporti finalizzati al finanziamento di borse di dottorato	Favorire la creazione di percorsi di dottorato Industriale/Intersettoriale (Industrial/Intersectoral Doctoral Path) all'interno di un corso di dottorato già esistente Promuovere la partecipazione a bandi nazionali ed internazionali per l'acquisizione di borse aggiuntive Acquisire risorse per il finanziamento di borse di dottorato
	RS3d - Sviluppare l'internazionalizzazione dei programmi di dottorato di ricerca	Dottorandi "outgoing" Dottorandi "incoming" – "International Recruitment" Attrattività internazionale dei corsi di dottorato Corsi di dottorato in accordo con Università straniere
	RS3e - Rafforzare la capacità di placement dei dottorati	Promuovere periodi di attività presso enti di ricerca pubblici e privati Organizzare attività formative trasversali e multidisciplinari Rafforzare l'integrazione dei corsi di dottorato con soggetti esterni all'accademia



Area strategica: **didattica – politiche di internazionalizzazione**

Macro-obiettivo	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
DD2 - SVILUPPARE LA MOBILITA' E L'OFFERTA FORMATIVA A LIVELLO INTERNAZIONALE	<i>DD2a - Potenziare l'offerta formativa in lingua straniera e l'internazionalizzazione dei curricula (convenzioni con Atenei stranieri, titolo doppi/congiunti, ecc.)</i>	<p>Mobilità studentesca - internationalisation abroad: education across borders L'Ateneo si è posto come obiettivo per il triennio 2016-19 un incremento del numero di laureati con crediti formativi acquisiti all'estero. Inoltre appare decisivo sviluppare una più ampia offerta di stage e tirocini all'estero, in coerenza con lo sviluppo di un mercato del lavoro fortemente interconnesso a livello internazionale</p> <p>Internazionalizzazione dei curricula E' necessario nei prossimi anni concentrare l'attenzione sulle convenzioni con Atenei stranieri che portano al rilascio di titoli doppi/congiunti. E' inoltre opportuno individuare finanziamenti orientati all'internazionalizzazione dei percorsi formativi</p> <p>Offerta formativa in lingua straniera – internationalisation at home Una didattica pensata per formare i professionisti del futuro in grado di rispondere alle esigenze di un contesto sempre più competitivo e internazionale: si intende consolidare l'offerta formativa in lingua straniera e la presenza di docenti internazionali che partecipano alle attività didattiche dell'Ateneo</p>
	<i>DD2b - Rafforzare gli scambi internazionali in entrata e uscita di docenti e studenti, anche potenziando i servizi per l'accoglienza, individuando finanziamenti orientati all'internazionalizzazione, sviluppando l'attività di orientamento e incentivando brevi periodi di mobilità (winter/summer school, stage e tirocini all'estero)</i>	<p>Reclutamento studenti internazionali L'Ateneo si è posto come obiettivo per il triennio 2016-19 un incremento del numero di iscritti alle Lauree Magistrali con titolo di accesso acquisito in altro Ateneo, e in particolare un incremento degli studenti internazionali</p> <p>Accoglienza ospiti internazionali Rafforzare gli scambi internazionali in entrata e uscita di docenti e studenti, anche potenziando i servizi per l'accoglienza</p>

Area strategica: **didattica – politiche per gli studenti**

Macro-obiettivo	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
DD3 - ORIENTAMENTO E CONTINUITA' DEI PERCORSI DI STUDIO	<i>DD3a - Monitorare e sostenere la continuità dei percorsi di studio e rivedere gli aspetti organizzativi relativi alla didattica</i>	<p>Supportare gli studenti in difficoltà nella riprogettazione del percorso di studi</p> <p>Analizzare dal punto di vista del sistema di Ateneo i fattori che ostacolano la continuità dei percorsi di studio</p> <p>Valorizzare la rete interna dei referenti AQ dei CdS</p> <p>Accompagnare nello sviluppo dei percorsi di studio</p> <p>Monitorare le attività didattiche</p> <p>Costruire percorsi mirati di avvicinamento ai corsi</p> <p>Sviluppare azioni di accoglienza alle matricole</p>
	<i>DD3b - Monitorare l'efficacia dell'attività di orientamento all'ingresso per rivedere il modello, sviluppando le attività di supporto in itinere e la connessione con le attività di orientamento al lavoro</i>	<p>Offrire informazioni generali sull'offerta formativa e supporto nella scelta del percorso di studi</p> <p>Offrire informazioni mirate e occasioni di confronto con esperti</p> <p>Coinvolgere gli studenti delle scuole superiori nelle attività didattiche</p> <p>Specializzare le attività di orientamento</p>



Macro-obiettivo	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
	DD3c - Attrarre studenti da territori extra-regionali	Individuare e promuovere le specificità dell'Università di Verona Individuare e coinvolgere poli informativi localizzati
	DD3d - Creare un contesto favorevole all'inclusione	Monitorare condizioni ed eventi che favoriscono e ostacolano l'inclusione Coinvolgere l'Ateneo nell'inclusione Mantenere il raccordo stretto con altri Atenei Sviluppare il contatto con soggetti esterni all'Ateneo
DD4 - MASSIMIZZARE ESITI OCCUPAZIONALI LAUREATI. POLITICHE DI OCCUPABILITÀ	DD4a - Assicurare un'offerta formativa adeguata all'inserimento professionale dei laureati, anche realizzando analisi mirate sui percorsi di accesso al lavoro e sui contenuti professionali impiegati, coinvolgendo le parti interessate.	Realizzare una responsabilizzazione e un potenziamento della figura del "Referente dei rapporti con il territorio" presso ciascuno dei Dipartimenti. Ottenere una maggiore e più concreta integrazione tra conoscenza del mercato del lavoro, acquisita mediante l'erogazione di servizi di placement (stage, tirocini, incontri formativi sulle professioni etc.) e quella posseduta dal Dipartimento e poi dalle strutture didattiche, in relazione a settori di mercato specifici e alle competenze realmente richieste dal territorio in un certo momento storico
	DD4b - Realizzare iniziative di presentazione delle possibilità di inserimento professionale per i laureati e sviluppare servizi di incontro domanda – offerta.	Rafforzare la collaborazione tra il servizio di Placement e le maggiori realtà aziendali del territorio Promuovere presso le imprese tutti i servizi di placement disponibili con la contestuale rilevazione dei fabbisogni professionali e di eventuali figure emergenti, evidenziando il collegamento con i percorsi formativi proposti dall'Ateneo Qualificare il servizio di intermediazione: gli operatori del placement sono agevolati nella ricerca dei laureati target e i laureati potranno più agevolmente focalizzare la ricerca attiva del lavoro
DD5 - SVILUPPARE PERCORSI DI FORMAZIONE POST-LAUREA		Sviluppo di percorsi di formazione post-laurea



Area strategica: terza missione

Macro-obiettivo	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
TM1 - COINVOLGERE COMUNITÀ DI PERSONE, INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI E AZIENDE NELLA REALIZZAZIONE DI PROGETTI DI RICERCA IN AMBITI CONDIVISI E STRATEGICI	<i>TM1a - Rafforzare il rapporto con soggetti esterni, al fine di rispondere in modo più efficace ai bisogni di crescita culturale, sociale ed economica e di competitività, anche destinando risorse umane e finanziarie per la realizzazione di azioni di sistema, progetti congiunti di ricerca, innovazione e sviluppo, con le realtà produttive di beni e servizi, pubbliche e private, del territorio (in particolare, tramite la continuazione e lo sviluppo dell'esperienza dei joint projects)</i>	Valorizzazione delle competenze scientifiche dei singoli docenti dei dipartimenti Mappatura degli Enti pubblici e privati con cui l'Ateneo presenta rapporti di collaborazione Istituzione del network di Ateneo dei laureati Univr "Alumni Univr" Programmazione degli incontri tra i gruppi di ricerca e il territorio
	<i>TM1b - Sensibilizzare il mondo delle imprese e le istituzioni del territorio all'innovazione tecnologica e all'ingresso dei giovani laureati nel mondo del lavoro come portatori di innovazione, anche per favorire la modernizzazione degli apparati produttivi e il raggiungimento di alto livello di competitività a livello nazionale e internazionale</i>	Formare un gruppo di esperti qualificati (ricercatori policy makers ed imprenditori) che faccia da stimolo e da selettore di proposte concrete per favorire l'innovazione e la contaminazione tra il mondo delle imprese e quello della ricerca
TM2 - FACILITARE IL TRASFERIMENTO DEI RISULTATI DELLA RICERCA E LA DIVULGAZIONE DEL VALORE DELLA RICERCA	<i>TM2a - Avviare e sostenere iniziative volte a diffondere e a valorizzare i risultati delle ricerche svolte promuovendo la conoscenza, da parte dei ricercatori impegnati in attività di trasferimento tecnologico, dei meccanismi di tutela della proprietà intellettuale, anche in sinergia con altri Atenei del territorio</i>	Definizione di una policy di Ateneo sulla promozione della brevettazione quale strumento di tutela e valorizzazione economica dei risultati della ricerca Definizione di una policy di Ateneo per la gestione dei risultati e dei dati della ricerca secondo la politica open access e open reasearch data
	<i>TM2b - Favorire adeguate politiche di monitoraggio delle partecipazioni e di verifica delle attività svolte, sia per gli spin-off dell'Ateneo, sia per le partecipazioni detenute dell'Ateneo in vari enti e soggetti e facilitare il trasferimento tecnologico e della conoscenza nelle sue varie forme e modalità (anche attraverso politiche mirate allo sviluppo di spin-off accademici e/o di start-up innovative)</i>	Definizione di una policy di Ateneo sulla promozione degli spin off quale strumento di immissione sul mercato dei risultati della ricerca Istituzione della figura di Temporary Manager che affianchi lo spin off in fase di start up (esperto esterno es: Angelo start cup veneto) per lo sviluppo del modello di business
	<i>TM2c - Collaborare con le altre istituzioni del territorio e con il mondo delle imprese per realizzare le necessarie condizioni di sviluppo del trasferimento tecnologico, in particolare aderendo alle iniziative proposte e promuovendo la nascita di strutture idonee a consentire lo sviluppo di nuova imprenditorialità (acceleratori di imprese, incubatori, piattaforme di interscambio e dialogo, ecc.)</i>	Creazione di un luogo di contaminazione (es.: CLab) per lo sviluppo di competenze trasversali orientate al business come parte integrante in percorsi universitari Individuazione di luoghi dedicati all'accompagnamento sul mercato degli spin off
	<i>TM2d - Elaborare politiche interne di valorizzazione delle diverse attività riconducibili al conto terzi dei Dipartimenti e di messa a disposizione delle tecnologie dell'Ateneo</i>	Monitorare annualmente le attività riconducibili al conto terzi dei singoli dipartimenti individuando all'interno degli stessi i filoni delle attività svolte per destinatari esterni al fine di stabilire il valore delle prestazioni, dei servizi e delle attrezzature utilizzate (es.: laboratori LANIAC, Altair, SPY; attività di formazione linguistica, ecc) Sviluppare le competenze necessarie per negoziare secondo i valori di mercato i termini dei contratti (fattibilità, valore economico e proprietà intellettuale dei risultati)



Macro-obiettivo	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
TM3 - CONSOLIDARE IL PUBLIC ENGAGEMENT ANCHE A LIVELLO DIPARTIMENTALE, FAVORENDO LO SVILUPPO DI PROGETTI DI DIVULGAZIONE SCIENTIFICA E DI COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	TM3a - Utilizzare al meglio gli strumenti digitali al fine di raccontare, coinvolgendo cittadini e diversi contesti pubblici interessati, le ricerche e il mondo universitario, anche a livello dipartimentale	<p>Continuare a fornire notizie alla stampa e ai mass media, alimentare sui social i contenuti sui risultati della ricerca Univ</p> <p>Assicurare continuità agli eventi di public engagement di successo dell'Ateneo, con raccolta di dati sul pubblico e stima dell'impatto sull'opinione pubblica (visibilità sui media) dei principali eventi</p> <p>Sviluppare ulteriormente le iniziative di Ateneo di disseminazione dei risultati della ricerca scientifica e della conoscenza accademica di interesse per la pubblica opinione</p> <p>Divulgare pubblicamente con strumenti digitali e non i risultati dei Joint Project</p> <p>Supportare con la comunicazione le iniziative a beneficio degli studenti, enfatizzando il senso di appartenenza alla comunità Univ</p> <p>Promuovere la visibilità pubblica di eventi istituzionali Univ</p>
	TM3b - Sviluppare eventi, innovativi nei contenuti e nelle modalità di realizzazione, all'interno dei quali vi sia il coinvolgimento della comunità locale come co-protagonista, al fine di sviluppare un dibattito costante partecipativo tra Dipartimenti, Ateneo e attori sociali, compresa la comunità studentesca	<p>Contribuire alla società della conoscenza, coinvolgendo l'opinione pubblica cittadina nella ricerca dipartimentale</p> <p>Facilitare la rendicontazione delle iniziative di public engagement dipartimentali</p> <p>Istituire un gruppo di docenti esperti sul public engagement, che faccia da stimolo alle politiche dipartimentali e condivida linee di azione comuni</p> <p>Migliorare la web presence dei portali Dipartimentali, con riferimento alle iniziative di divulgazione rivolte al pubblico</p> <p>Agevolare la presentazione esterna dei Dipartimenti, tramite impiego di strumenti di comunicazione multimediali</p>
	TM3c - Avviare azioni di monitoraggio e valutazione a livello di Ateneo e di Dipartimenti al fine di migliorare le modalità di divulgazione e di comunicazione istituzionale, recependo proposte e riflessioni dal tessuto sociale esterno	<p>Comprendere come i docenti e i ricercatori Univ percepiscono il public engagement (conoscenze, percezioni, motivazioni, disponibilità a partecipare ad iniziative di Ateneo e di Dipartimento)</p> <p>Sensibilizzare i docenti e i ricercatori Univ sul valore della disseminazione scientifica e sul significato del public engagement con la ricerca universitaria</p> <p>Consultare la cittadinanza sul livello di interesse rispetto a possibili iniziative di comunicazione scientifica e di public engagement</p>
TM4 - PROGETTARE INTERVENTI INNOVATIVI TESI AD ASSICURARE LO SVILUPPO DELLA FORMAZIONE CONTINUA SU BASE CONVENZIONALE NON NECESSARIAMENTE COLLEGATA ALLA FORMAZIONE POST-LAUREAM, SVILUPPANDO LE INIZIATIVE DEI DIPARTIMENTI PER AREE OMOGENEE, SETTORI D'INTERVENTO, SPECIFICHE COMPETENZE		<p>Sviluppo di interventi innovativi in materia di formazione continua</p>



3.1 Le politiche per la qualità della formazione

Le politiche sulla formazione, in generale, raccordano le azioni sull'Offerta formativa e le azioni di tipo cd. orizzontale orientate a sostenere l'internazionalizzazione dell'Offerta formativa, ad affermare la centralità dello studente e a garantirne l'occupabilità (contenute nel PSA). Le politiche e le azioni sull'Offerta formativa sono contenute nel documento "Politiche di Ateneo e programmazione - offerta formativa a.a. 18-19 e a.a. 19-20" (POF) che ha una propria autonomia rispetto al PSA, ma vi è funzionalmente collegato. Il POF è stato approvato dagli Organi nel mese di gennaio 2018. Dotata di apposite Linee guida sulla qualità dei CdS e dell'Offerta formativa, la qualità dell'offerta formativa è monitorata da sistemi di assicurazione della qualità, in conformità al sistema AVA 2.0. cui si ispira il Modello di assicurazione della qualità di Ateneo, utilizzando i diversi indicatori di qualità disponibili (forniti a livello nazionale o predisposti a livello decentrato) e le altre fonti informative, quali i giudizi formulati dagli studenti, le relazioni delle Commissioni Paritetiche docenti e studenti e dei Gruppi AQ dei CdS e gli sbocchi occupazionali ottenuti nel recente passato. Dal lato dell'offerta sono monitorati attentamente i corsi di studio, gli aspetti organizzativi e le infrastrutture disponibili; dal lato della domanda sono verificate le potenzialità di successo dei giovani che frequentano i corsi di studio.

A partire dal macro obiettivo strategico **Promuovere la sostenibilità e la specializzazione dell'offerta formativa, anche in raccordo con il territorio e altri Atenei, e la connessione fra ricerca scientifica e offerta formativa, anche in riferimento a nuovi profili professionali**, il documento definisce gli obiettivi strategici e le azioni da intraprendere rispetto all'Offerta formativa esistente, nonché le nuove attivazioni nel periodo di riferimento tenendo conto anche delle modifiche strutturali intervenute o solo progettate relative alla didattica, come l'attivazione e/o i progetti di nuove Scuole risulta in esso tracciata l'evoluzione dell'offerta formativa nei futuri anni accademici. Dopo il 2017 la revisione dell'Offerta formativa risulta collegata anche alla progettualità scientifica dei Dipartimenti d'eccellenza finanziati dal MIUR.

I principi ispiratori già riconosciuti delle politiche dell'Offerta formativa dell'Università di Verona dal 2014 sono i seguenti:

- a) **SOSTENIBILITÀ**: per ognuna delle quattro macroaree in cui si articola l'Ateneo, occorre assicurare la sostenibilità dei Corsi di studio ponendo attenzione alla disponibilità di personale docente e di adeguate infrastrutture e, ai fini della sostenibilità economica, ad un'equilibrata combinazione tra corsi di studio ad alta frequenza e corsi di studio specialistici e 'di nicchia', riconoscendo l'interdisciplinarietà e la connessione fra diverse forme di didattica quali fattori qualificanti del percorso formativo. E' opportuno proseguire con l'introduzione graduale e ragionata della programmazione locale degli accessi ai diversi Corsi di studio dell'Ateneo rafforzando, nel contempo, le azioni di orientamento in ingresso e anticipando la verifica dei saperi minimi.
- b) **INNOVATIVITÀ**: l'offerta formativa deve assumere un ruolo trainante ed innovativo, formando, in relazione agli sviluppi scientifici e tecnologici, figure professionali ad elevata qualificazione per innescare processi di sviluppo culturale, sociale ed economico.
- c) **CONNESSIONE TRA RICERCA SCIENTIFICA E OFFERTA FORMATIVA**: al fine di assicurare elevata competitività all'offerta formativa occorre adeguarla periodicamente sulla base del monitoraggio degli sviluppi della ricerca scientifica dell'Ateneo e della conseguente opportunità di offrire nuovi profili professionali. Estremamente importante in questo contesto il collegamento tra revisione dell'Offerta formativa esistente in Ateneo e la progettazione dei dipartimenti d'eccellenza finanziati dal MIUR.
- d) **INTERNAZIONALIZZAZIONE**: occorre potenziare l'offerta formativa in lingua straniera e l'internazionalizzazione dei curricula (doppi titoli, titoli congiunti con altri atenei stranieri) allo scopo di incrementare l'attrattività dell'Ateneo nei confronti docenti e studenti stranieri e di rendere i laureati italiani più competitivi sul mercato internazionale del lavoro.
- e) **SPECIALIZZAZIONE**: occorre privilegiare la specificità dell'Ateneo verificando la coerenza tra il percorso formativo e la qualità della di ricerca scientifica e favorendo, anche attraverso accordi di cooperazione con altri atenei, in particolare del triveneto, la specializzazione e il coordinamento, in particolare, delle lauree magistrali.
- f) **OCCUPABILITÀ**: è necessario assicurare un'offerta formativa adeguata all'inserimento professionale dei laureati in un contesto globale, anche realizzando analisi mirate e coinvolgendo le parti interessate.
- g) **DIMENSIONE TERRITORIALE**: occorre tenere in adeguato conto le specificità del territorio anche in termini di sbocchi occupazionali e, nel contempo, potenziare la capacità attrattiva di studenti fuori regione.

Con riguardo alla QUALITÀ dei CdS, in considerazione del complessivo funzionamento del Modello di Assicurazione della Qualità di Ateneo e dei sistemi di monitoraggio stabile dell'Offerta formativa, si considera fondamentale che:

- l'Offerta formativa esistente risulti ispirata al sostanziale allineamento tra domanda di formazione - obiettivi formativi - risultati di apprendimento - sbocchi lavorativi dei singoli CdS;
- l'opera di razionalizzazione e qualificazione dell'Offerta formativa continui favorendo l'opportuna differenziazione di percorsi e obiettivi del primo e secondo ciclo di studi nel senso che i corsi di studio di I livello debbano presentare progetti formativi caratterizzati da metodi e contenuti scientifici generali, in modo da assicurare allo studente un livello di competenze tali da permetterne l'inserimento nel mondo del lavoro (corsi di laurea con prevalente carattere professionalizzante) o la prosecuzione degli studi (corsi di laurea con prevalente carattere culturale e preparatorio ai corsi di II livello);



- nei corsi di laurea magistrale vi deve essere una più stretta coerenza tra le attività di ricerca dei docenti che vi sono impegnati, le attività formative erogate e gli obiettivi formativi specifici del corso di studio. I corsi di laurea magistrale devono rappresentare in modo evidente le linee di ricerca specifiche dell'Università di Verona, al fine di caratterizzare e qualificare fortemente l'offerta formativa di II livello;
 - l'attivazione di un nuovo CdS risulti collegata ad innovazione significativa dell'Offerta formativa esistente e/o alla sua razionalizzazione mediante disattivazione di CdS esistenti, anche in ragione dell'intero funzionamento dei percorsi offerti agli studenti nei diversi Dipartimenti e/o macroaree dell'Ateneo;
 - la revisione dei diversi CdS tenga conto della filiera formativa specifica in cui si inseriscono considerando le eventuali ripercussioni che le modifiche stesse sono idonee a produrre sull'intero percorso formativo progettato, anche in considerazione dei legami tra lauree e lauree magistrali. In particolare la revisione di una laurea magistrale deve attentamente valutare i collegamenti e le ripercussioni della revisione sulla/e laurea/e triennale/i ad essa collegata/e e/o, nella fase di progettazione, si deve prestare particolare attenzione alle ripercussioni che il cambiamento del piano di studi è destinato a produrre sulle lauree già esistenti, sull'ammissione e completamento dell'intero percorso formativo già avviato o da avviare per gli studenti;
 - le collaborazioni con altre Università per lo sviluppo e la specializzazione di un'offerta formativa comune e innovativa sono tenute in particolare attenzione sia nel momento della decisione relativa ad una nuova attivazione sia nel momento di riprogettazione di un corso già esistente;
 - il supporto all'internazionalizzazione dei CdS debba intendersi nel senso ampio del termine di corsi di studio "internazionali" intesi come corsi che prevedono il rilascio del doppio titolo, del titolo multiplo o del titolo congiunto con atenei stranieri e quelli erogati integralmente in lingua inglese. Le nuove attivazioni e revisioni dei CdS nella logica internazionale, nel senso più ampio, sono oggetto di particolare attenzione e apprezzamento da parte dell'Ateneo.
- Il monitoraggio delle strutture preposte (Presidio della Qualità) e la valutazione dei CdS (Nucleo di Valutazione e Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti) sono orientati al miglioramento degli esiti validati dagli indicatori predisposti da ANVUR in base a quanto definito nelle Linee guida per la redazione delle SMA e del riesame ciclico.

3.2 Le politiche per la qualità declinate a livello decentrato

Come previsto dallo Statuto di Ateneo, i Dipartimenti costituiscono la **struttura fondamentale** per il perseguimento dei fini istituzionali nel campo della ricerca e della didattica, nonché per le attività a esse correlate e strumentali svolte anche in collegamento con soggetti esterni; agli stessi è riconosciuta **autonomia** scientifica, didattica, amministrativa, organizzativa e finanziaria, nelle forme e nei limiti previsti dallo Statuto e dal Regolamento di Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità (art. 30).

Il Consiglio di Dipartimento, in particolare, esercita funzioni finalizzate allo svolgimento della ricerca scientifica e delle attività didattiche, formative e della terza missione, ivi compresa la promozione dell'internazionalizzazione e definisce le strategie pluriennali del dipartimento, in coerenza con il piano strategico di Ateneo, approva la programmazione didattica, scientifica e di terza missione e propone la programmazione del personale del Dipartimento (art. 34).

I Dipartimenti sono centrali anche nell'architettura dell'Ateneo qualificata dall'azione strategica decentrata dei Dipartimenti e/o delle Scuole. L'azione strategica dell'Ateneo è completata con la **redazione dei Piani degli obiettivi di Dipartimento/Scuola (PODS)**.

La finalità dei Piani degli Obiettivi di Dipartimento/Scuola (PODS), nell'ottica di integrazione con il Piano Strategico di Ateneo, è quello di tradurre in obiettivi e azioni specifiche di Dipartimento/Scuola le strategie di Ateneo relative a Didattica, Ricerca e Terza missione, consentendo quindi di:

- sviluppare uno **strumento di programmazione strategica** da condividere con il Consiglio di Amministrazione;
- sviluppare uno **strumento di convergenza tra politiche** di Ateneo e dei Dipartimenti/Scuole UNIVR, che consolida gli obiettivi di qualità ai fini della valutazione ANVUR;
- concorrere, assieme alla strategia dell'Ateneo nel suo complesso, all'individuazione degli **obiettivi della struttura tecnico-amministrativa** coinvolta attivamente al raggiungimento dei risultati strategici;
- di favorire la corretta ed equilibrata ripartizione delle risorse (FUR, Programmazione, Dottorati ...) in un'ottica di integrazione tra programmazione strategica e **programmazione finanziaria**.

Le **politiche dipartimentali** sono la sintesi di obiettivi e azioni che guidano le decisioni di ciascun Dipartimento contenute nel POD e ciclicamente riviste in base ad un monitoraggio effettuato attraverso strumenti messi dedicati indicati nel MAQ, nei tempi e modi in esso previsti. Le politiche dei Dipartimenti sono coerenti con il Piano Strategico di Ateneo e sono redatte avendo riguardo agli obiettivi strategici in esso identificati.

Il monitoraggio degli obiettivi di ricerca e di terza missione dei Dipartimenti, in assenza di SUA-RD e SUA-TM gestite da ANVUR, è coordinato dalle strutture preposte (Presidio della Qualità) mediante strumenti di Ateneo (SMRD, SMTM) con il supporto dei coordinatori AQ della ricerca nominati a livello dipartimentale. Per la terza missione le scelte organizzative sono rimesse ai singoli dipartimenti in ragione delle loro specificità (che hanno nominato delegati, commissioni, gruppi diversi competenti in materia di TM).

Sintesi delle “Politiche di attuazione del Piano Strategico 2017-2019”
e “Politiche di Ateneo e Programmazione dell’offerta formativa”
a cura della **Delegata del Rettore per l’assicurazione qualità**
e del **Presidio della Qualità dell’Ateneo**