



**European University Association
Institutional Evaluation Programme**

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

RAPPORTO DI VALUTAZIONE

Luglio 2009

TEAM DI VALUTAZIONE:

Georges Verhaegen, Presidente

Kenneth Edwards

Christos Nikolau

Christian Schneijderberg

Pedro Teixeira, Segretario

INDICE

PREFAZIONE

1. Introduzione	5
1.1 Il Programma di valutazione istituzionale (IEP) dell'EUA	5
1.2 L'Università di Verona ed il contesto nazionale	6
1.3 Il processo di autovalutazione	8
1.4 Il <i>Team</i> di valutazione	8

I RISULTATI PRINCIPALI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

2. Definizione della <i>mission</i> istituzionale	10
3. Definizione della <i>policy</i> di Ateneo	11
4. Didattica	11
5. Ricerca	12
6. Rapporti con il territorio e l'ambiente esterno	13
7. Internazionalizzazione	14
8. Gestione delle risorse umane	15
9. Organizzazione interna e <i>governance</i> di Ateneo	16
10. Cultura della qualità	17
11. Sintesi delle raccomandazioni	18

NOTE CONCLUSIVE	21
------------------------	-----------

1. INTRODUZIONE

Questa relazione è il risultato del processo di valutazione dell'Università di Verona.

Nel giugno 2008, l'Università di Verona ha inoltrato domanda di partecipazione al Programma di Valutazione Istituzionale (IEP, *Institutional Evaluation Programme*) promosso dall'EUA (*European University Association*). Tale decisione è stata motivata dalla volontà degli attuali Organi di governo di valutare la politica interna e la struttura organizzativa dell'Ateneo. L'Università ha voluto analizzare in quale misura questi aspetti possano essere migliorati, in relazione a diversi tipi di attività, quali: gestione delle attività di ricerca, internazionalizzazione e cooperazione con il territorio a livello regionale, servizi di supporto agli studenti, attuazione del processo di Bologna e strutture di *governance*.

La valutazione ha avuto luogo dal 18 al 20 marzo 2009 (prima visita) e dal 24 al 27 maggio 2009 (seconda visita). Nel corso dell'ultimo giorno della seconda visita, il Presidente del *Team* di valutazione ha presentato il rapporto ad una platea costituita dal Rettore, alcuni rappresentanti degli Organi di governo, il gruppo di autovalutazione e molti altri membri della comunità accademica dell'Università che hanno deciso di partecipare all'incontro organizzato appositamente a tal fine. Questa presentazione ha costituito la base del presente rapporto di valutazione, derivato dalla raccolta di dati ed informazioni scritte, interviste con diversi rappresentanti dell'Università, osservazioni del *Team* di valutazione nonché dalle discussioni avute nel corso delle visite e nell'intervallo di tempo trascorso tra le due visite.

1.1 Il Programma di valutazione istituzionale (IEP) dell'EUA

Il Programma di valutazione istituzionale (di seguito denominato per brevità "IEP") è un servizio offerto dall'EUA (*European University Association*) su richiesta degli Atenei membri dell'associazione, che offre una valutazione per sostenere le istituzioni partecipanti al programma nella gestione strategica e nella cultura della qualità interna, in continua evoluzione.

I caratteri distintivi dello IEP sono:

- forte enfasi nella fase di autovalutazione;
- prospettiva europea ed internazionale;
- approccio basato sul metodo del *peer-review*;
- supporto finalizzato a favorire un miglioramento.

Lo IEP è focalizzato sull'Istituzione nel suo insieme e non su singoli programmi di studio o su determinate unità. Si concentra infatti su:

- processi decisionali, strutture istituzionali e efficacia della gestione strategica;
- adeguatezza dei processi qualitativi interni e grado di utilizzo dei relativi risultati nell'ambito dei processi decisionali e nella pianificazione strategica, analisi delle carenze percepite in questi meccanismi interni.

La valutazione è impostata su quattro domande chiave, basate su un approccio di “idoneità allo (e dello) scopo”:

- Cosa sta cercando di fare l'Ateneo?
- In che modo sta cercando di farlo?
- Come riconosce se il metodo utilizzato funziona?
- Che tipo di cambiamenti attua per migliorarsi?

1.2 L'Università di Verona ed il contesto nazionale

L'Università di Verona è un Ateneo piuttosto giovane. Nonostante le sue origini risalgano al 1959, solo nel 1982 il Governo italiano ha riconosciuto l'autonomia dell'Università di Verona come Ateneo indipendente. L'Università oggi conta otto Facoltà: Economia, Giurisprudenza, Lettere e Filosofia, Scienze della Formazione, Scienze Matematiche Fisiche e Naturali, Lingue e Letterature Straniere e Scienze Motorie. Le sedi universitarie sono distribuite in quattro poli principali, che si sta cercando di consolidare al fine di rafforzarne i rapporti con il contesto locale. L'Università offre programmi di studio di primo, secondo e terzo ciclo e master professionalizzanti.

L'attuale panorama accademico europeo è caratterizzato da profonde e rapide trasformazioni. A questa tendenza le Università italiane non fanno eccezione, pertanto l'Ateneo di Verona sta attraversando un periodo di cambiamenti significativi e di sfide importanti che metteranno alla prova la sua capacità di adattamento e di realizzazione della propria *mission* in modo efficace.

L'Università di Verona è situata in una ricca regione italiana, meta di numerosi turisti. La regione è caratterizzata da una densa rete di affari, sviluppata per lo più da imprese piccole e a gestione familiare. Negli ultimi anni queste imprese hanno dovuto affrontare importanti sfide collettive, che sono diventate una questione importante anche per l'Università stessa, sia in termini di formazione sia in termini di ricerca e innovazione.

Un altro importante motore di cambiamenti è stato recentemente il processo di riforma dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore (EHEA, *European Higher Education Area*), all'interno del quale un ruolo predominante è ricoperto dal cosiddetto Processo di Bologna. Tra le principali priorità del Processo di Bologna è doveroso ricordare i cambiamenti strutturali associati all'introduzione del sistema a tre livelli (*bachelor/master/doctorate*, laurea di primo livello, laurea magistrale, dottorato di ricerca), il potenziamento dei meccanismi per garantire la qualità ed il riconoscimento dei titoli stranieri e dei periodi di studio trascorsi all'estero. Lo sviluppo di questo processo ha portato ad un'intensa discussione e a cambiamenti dell'indirizzo di politica accademica in molti Paesi europei, senza eccezione per l'Italia.

Il complicato contesto in cui l'Università di Verona, così come molte altre Università italiane, si trova ad operare, non è stato determinato solo da cambiamenti politici ma anche da altri fattori. Il sistema accademico in Italia, così come in molti altri Paesi europei, ha subito negli ultimi decenni un processo di massificazione rapida ed intensa. Esso è stato causato dalla domanda esterna e dalle politiche governative mirate a migliorare le qualifiche del capitale umano, la competitività nazionale e le opportunità sociali. Ad ogni modo, di recente, i cambiamenti

demografici hanno interferito sulla domanda e si è pertanto registrata una crescente competizione per gli studenti tra le diverse università.

Un'altra sfida che è diventata sempre più importante negli ultimi anni per molte università europee è una maggiore enfasi sulle attività e sui risultati della ricerca. Le Università sono chiamate a migliorare la loro *performance* in quest'ambito per aumentare e diversificare i fondi per la ricerca attraverso iniziative innovative e dinamiche.

Questa crescente attenzione alla componente della ricerca all'interno delle attività universitarie correla inoltre con un'altra importante evoluzione, cioè la crescente importanza di una formazione post-lauream la rispetto alla tradizionale predominanza dei diplomi di primo livello nel contesto complessivo delle immatricolazioni. La recente creazione in Italia delle Scuole di Dottorato è un altro segnale di questa tendenza, poiché richiede uno sforzo da parte delle Università, com'è stato per l'Università di Verona, al fine di trovare metodi innovativi ed efficaci per integrare le Scuole all'interno dello schema organizzativo preesistente, al fine di sviluppare programmi di dottorato attraenti e di qualità, sulla base delle risorse umane e materiali disponibili ed in risposta alla domanda locale, nazionale ed internazionale.

Nel complesso, la tendenza è verso università più reattive, che siano in grado di riflettere sulla propria *mission* e definire le loro principali priorità. Tuttavia, le università spesso devono affrontare notevoli ostacoli relativi alla loro capacità di essere all'altezza di tali sfide. Da una parte, per molte università europee, che si stanno tuttora adattando ai cambiamenti recenti, solo ora questa è diventata una questione di interesse fondamentale. Dall'altra parte, molte Università europee hanno un grado limitato di autonomia istituzionale, nonostante questo aspetto sia migliorato negli ultimi decenni.

Alcuni dei principali vincoli cui l'Università di Verona si trova a sottostare sono comuni a molte università italiane, e sono dovuti ad un complesso e mutevole sistema normativo e di regolamentazione universitaria, che pone rilevanti ostacoli all'autonomia dell'Università e alla struttura della *governance*. Durante le due visite, il *Team* ha potuto notare come il cambiamento del contesto legislativo abbia condizionato notevolmente l'Ateneo.

Un altro ostacolo alla capacità di pianificazione delle università è costituito dalle limitazioni relative ai meccanismi di finanziamento. Nel caso italiano questo si può notare in particolare dall'assenza di certezze sull'ammontare dei finanziamenti futuri. Solo ad uno stadio avanzato dell'esercizio finanziario le Università italiane, come appunto Verona, ricevono un'indicazione precisa delle risorse finanziarie che verranno loro assegnate dal Governo centrale. Il *Team* ha notato come la mancanza di prevedibilità relativa alla quota di finanziamento concessa ostacoli la pianificazione strategica e come ciò abbia determinato l'instaurarsi un approccio fortemente conservativo verso le iniziative di cambiamento e sviluppo.

Complessivamente, la convergenza di queste sfide a livello internazionale, nazionale e regionale fanno sì che questa sia l'occasione idonea per riflettere su di esse e sulla situazione attuale dell'Università di Verona, per proporre alcune possibili iniziative per vincere tali sfide. Nonostante gli ostacoli sopra menzionati, secondo l'opinione che il *Team* si è creato durante il processo di valutazione, l'Università di Verona dovrebbe considerare più attentamente la propria autonomia allo stato attuale. Il *Team* auspica che questo processo di valutazione

possa costituire un contributo importante per aiutare l'Università ad essere più attiva al proprio interno indipendentemente dalle restrizioni poste dal quadro legislativo nazionale.

1.3 Il processo di autovalutazione

Il processo di autovalutazione è stato intrapreso dal Gruppo di Autovalutazione dell'Università di Verona che comprendeva al suo interno 10 rappresentanti della comunità accademica. Il Gruppo di Autovalutazione (GAV) è stato presieduto dalla prof.ssa Bettina Campedelli (Pro-Rettore dell'Università e Presidente del GAV) e comprendeva al suo interno: la prof.ssa Angela Broglia (Presidente del Nucleo di Valutazione), il prof. Denis Delfitto (Delegato del Rettore all'Internazionalizzazione), il prof. Franco Fummi (Presidente della Commissione permanente per la Didattica), il prof. Giorgio Berton (Presidente della Commissione permanente per la Ricerca), il prof. Roberto Bottiglia (Presidente della Commissione permanente per il Bilancio), il prof. Giovanni Pizzolo (rappresentante dei Direttori di Dipartimento in Senato Accademico), il sig. Damiano Fermo (rappresentante degli studenti), la dott.ssa Maria Gabaldo (Responsabile dell'Area Ricerca), il dr. Stefano Fedeli (Responsabile dell'Area di Programmazione e Controllo Direzionale), il dott.ssa Antonella Arvedi e dell'Ufficio Relazioni Internazionali (Area Ricerca, dott.ssa Anna De Salvo).

Il *Team* è grato a tutte queste persone per gli sforzi significativi impiegati nella stesura del rapporto di autovalutazione (RAV), che ha costituito un primo passo molto importante per la creazione di una cultura dell'autovalutazione. Con riferimento al RAV, il *Team* lo ha trovato talvolta descrittivo, disomogeneo e spesso più concentrato sui desideri piuttosto che sulla realtà. Sarebbe stato preferibile un rapporto maggiormente analitico.

Il *Team* ritiene inoltre che il processo di autovalutazione abbia mostrato alcune debolezze sul fronte della partecipazione, della consultazione e della comunicazione. Leggendo il rapporto (RAV), e in particolare durante i vari incontri organizzati durante le due visite, il *Team* ha avuto la forte impressione che la conoscenza del processo fosse limitata e che la discussione interna a tal riguardo fosse stata scarsa. Questi aspetti si sono riflessi nel contenuto del RAV, che non era inaccurato, ma che avrebbe dovuto costituire un esercizio di autovalutazione maggiormente condiviso.

1.4 Il *Team* di valutazione

Il RAV dell'Università di Verona, insieme agli allegati, è stato spedito al *Team* di valutazione in data 24 febbraio 2009. Le visite del *Team* all'Università di Verona hanno avuto luogo dal 18 al 20 marzo 2009 (prima visita) e dal 24 al 27 maggio 2009 (seconda visita). Tra le due visite l'Università di Verona ha trasmesso documentazione aggiuntiva al *Team* di valutazione.

Il *Team* di valutazione è stato costituito da:

Georges Verhaegen, Presidente, ex Rettore dell'Université Libre de Bruxelles, Belgio;

Kenneth Edwards, ex Pro Rettore dell'Università di Leicester, UK;

Christos Nikolau, ex Rettore dell'Università di Creta, Grecia (assente per malattia durante l'ultima visita);

Christian Schneijderberg, INCHER (*International Centre of Higher Education*) dell'Università di Kassel (Germania);

Pedro Teixeira (segretario), docente di Economia all'Università di Porto e Direttore del CIPES (*Centre for Higher Education Policy Studies*, Portogallo).

Durante le due visite il *Team* di valutazione ha intervistato a lungo i rappresentanti degli uffici centrali, delle Facoltà, dei Dipartimenti e degli Enti esterni. A livello centrale, durante entrambe le visite il *Team* di valutazione ha incontrato il Rettore, il GAV e molti dirigenti e funzionari di vari uffici. Con riferimento al personale amministrativo, nella prima visita il *Team* ha fatto conoscenza con dirigenti e funzionari durante un incontro introduttivo generale. A causa dello scarso tempo disponibile per tale riunione, durante la seconda visita sono stati organizzati dei nuovi incontri con alcuni dei rappresentanti amministrativi al fine di comprendere meglio la struttura organizzativa dell'Università. In particolare, nella seconda visita, il *Team* ha incontrato il Dirigente della Direzione Personale, il Direttore Vicario pro-tempore della Direzione Studenti, il Dirigente della Direzione Bilancio e il Responsabile dell'Ufficio Valutazione e Sviluppo Organizzativo. Durante la seconda visita il *Team* ha incontrato anche alcuni membri del Consiglio di Amministrazione e alcuni componenti del Consiglio degli Studenti.

È stato importante raccogliere il maggior numero di informazioni possibile in merito a Facoltà e Dipartimenti che sono parte dell'Università, nonostante il tempo a disposizione fosse limitato. Così, nella prima visita il *Team* ha incontrato docenti della Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali e della Facoltà di Lettere e Filosofia. Sempre nel corso della prima visita, il *Team* ha anche visitato il Dipartimento Materno-Infantile e di Biologia Genetica ed il Dipartimento di Scienze Economiche. Durante la seconda visita, il *Team* ha incontrato i rappresentanti della Facoltà di Medicina e Chirurgia e della Facoltà di Scienze della Formazione. Alcuni incontri sono stati organizzati anche con i rappresentanti del Dipartimento di Studi Giuridici e del Dipartimento di Scienze Tecnologie e Mercati della vite e del vino. Nella seconda visita, il *Team* ha anche avuto modo di incontrare i Direttori dei Centri e Laboratori con autonomia di bilancio.

Il *Team* ha altresì incontrato i partner esterni per esaminare il grado ed il tipo di interazione dell'Università di Verona con il suo territorio. Durante la prima visita, il *Team* aveva incontrato 8 rappresentanti di diversi *stakeholders*, tra cui il Comune di Verona, Fondazioni private, Ordini professionali e rappresentanti del mondo commerciale e finanziario. Tutti loro hanno avuto esperienze di interazione con l'Ateneo, di vecchia data e su diversi piani per alcuni di essi, più specifica e recente per altri.

La discussione con i membri dell'Università di Verona ha aiutato il *Team* di valutazione a comprendere meglio alcuni aspetti dell'organizzazione interna dell'Ateneo, la sua storia e le sue dinamiche. La partecipazione di tutti coloro che sono stati coinvolti nella valutazione è stata molto positiva. La presente relazione ha tratto notevole beneficio dal coinvolgimento dei vari *stakeholders* interni ed esterni all'università nella partecipazione a questi incontri.

Il *Team* esprime i più sinceri ringraziamenti al Rettore, prof. Alessandro Mazzucco, e a tutta l'Università di Verona per la generosa ospitalità e l'assistenza pratica durante le due visite. Tale gratitudine si estende anche al prof. Denis Delfitto, alla dott.ssa Antonella Arvedi e al dr. Stefano Fedeli per il loro supporto nella preparazione e nella realizzazione delle visite stesse, nonché alla dott.ssa Manuela Arvedi, alla dott.ssa Anna De Salvo e alla dott.ssa Gabriella Monaco per il loro ruolo di interpreti durante le interviste.

2. La definizione della *mission* istituzionale

Le sfide, molteplici e complesse, che le università si trovano ad affrontare oggi giorno richiedono di avere una percezione chiara degli obiettivi, degli utenti cui stanno cercando di offrire i propri servizi e delle modalità con cui offrono tali servizi. Ciò richiede da parte delle Università un più intenso processo di discussione e definizione della propria *mission* istituzionale. Nel caso dell'Università di Verona, il *Team* non ha trovato una chiara definizione della *mission*, né nel RAV né durante le interviste condotte nel corso delle visite. Il *Team* ritiene che sia importante la definizione di una chiara missione istituzionale quale necessario punto di partenza per la definizione delle politiche istituzionali e delle strategie.

Il *Team* considera che la mancanza di una chiara definizione della *mission* possa essere collegata al fatto che l'Università sembra essere reattiva soprattutto verso le richieste provenienti dall'esterno. Sia leggendo il RAV sia nel corso delle discussioni, il *Team* ha avuto l'impressione che molte decisioni e caratteristiche dell'Università siano state descritte come derivanti da impedimenti esterni, in particolare norme legislative e regolamenti imposti dal governo nazionale e dagli organi regolatori per l'istruzione superiore.

Al fine di sviluppare una definizione più chiara della propria *mission*, l'Università deve dedicare maggiore impegno all'autoanalisi. Di fatto, la definizione di una *mission* istituzionale richiede una forte partecipazione ed un grande impegno da parte dell'intero Ateneo e può contribuire a sviluppare un'identità istituzionale più solida.

Perciò, per supportare la definizione di una *Mission*, si raccomanda che l'intero Ateneo sia coinvolto nell'analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, cioè Punti di forza, Debolezze, Opportunità e Rischi). Ciascuno di questi aspetti dovrebbe essere analizzato con lo stesso impegno. Questo processo di autoanalisi dovrebbe mirare a coinvolgere tutti gli *stakeholders* dell'Università.

Per essere efficace, tale processo di autoanalisi deve però essere coordinato. Il *Team* suggerisce che un buon metodo potrebbe essere quello di individuare un gruppo piccolo e diversificato di persone motivate e competenti. Il numero dei membri e la composizione sono due aspetti molto importanti, poiché il processo richiede di combinare efficacia e coesione con rappresentatività e legittimità. Il gruppo dovrebbe rispecchiare ed impegnare i diversi attori con punti di vista diversi in merito all'Ateneo.

Successivamente, il lavoro di questo gruppo dovrebbe essere condiviso con l'intera Università, al fine di raccogliere contributi importanti. L'Ateneo dovrebbe quindi promuovere un'ampia discussione a tutti i livelli sui risultati raggiunti da questo piccolo gruppo. Una sintesi finale, ricavata dall'integrazione dei contributi originari con le riflessioni scaturite dai dibattiti,

dovrebbe poi essere presentata al Senato Accademico Allargato affinché tale Organo possa approvare formalmente tale documento.

3. Definizione della *policy* di Ateneo

Dopo aver definito la *mission* istituzionale, i vertici dell'Ateneo dovrebbero promuovere un processo di definizione delle priorità politiche. Anche questo processo dovrebbe essere coordinato, ma con un notevole grado di riflessione e partecipazione a tutti i diversi livelli decisionali dell'Università.

Il risultato finale di questo processo dovrebbe portare alla redazione di un documento che dovrebbe essere adottato dall'Università attraverso l'approvazione del Senato Accademico Allargato e, ove necessario, del Consiglio di Amministrazione. L'implementazione di queste direttive dovrebbe poi essere supportata da gruppi più ristretti e specializzati.

4. Didattica

Nel corso dei diversi incontri che il *Team* ha avuto durante le due visite, è stato rilevato un generale apprezzamento degli studenti nei confronti della qualità della didattica e della dedizione del personale docente. Questo aspetto è particolarmente importante dato che il *Team* ha presente la situazione di significativa carenza di personale docente. La dedizione e gli sforzi del corpo docente costituiscono pertanto un vantaggio che l'Università deve preservare e incoraggiare.

Il *Team* riconosce che l'Ateneo sta attraversando un momento di forti restrizioni, per lo più legate a normative nazionali, che ostacolano l'assunzione di nuovo personale al fine di colmare le carenze attuali.

Ciononostante, il *Team* ritiene che l'Università in ambito didattico tenda a porre maggiore attenzione nei confronti dell'insegnamento anziché dell'apprendimento. Il *Team* è rimasto colpito dalla scarsa conoscenza dei grandi cambiamenti promossi dallo Spazio Europeo per l'Educazione Superiore (EHEA), in continua evoluzione, e ha notato che la maggior parte dei recenti cambiamenti operati nell'Ateneo sono stati per lo più formali e raramente sono stati intesi a modificare i tradizionali metodi di insegnamento e di valutazione.

Il *Team* ritiene che l'Università dovrebbe impegnarsi maggiormente per attuare un processo di innovazione e miglioramento in ambito pedagogico. Nonostante gli ostacoli di cui sopra, il *Team* ritiene che l'Ateneo abbia la capacità di apportare visibili miglioramenti nell'ambito dell'apprendimento, che dovrebbe essere focalizzato sullo studente e cioè essere meno legato ai modelli classici di trasmissione della conoscenza, enfatizzando maggiormente l'apprendimento degli studenti attraverso il tirocinio ed il contatto con l'ambiente professionale.

Il sistema attuale provoca vari squilibri nell'ambito della didattica. Uno di questi è legato ad un sistema di valutazione continua. Questo sistema sembra essere scarsamente presente nelle diverse Facoltà dell'Ateneo e l'impegno dello studente appare eccessivamente concentrato alla fine del semestre. Questa situazione è fortemente connessa al fatto che le procedure di

esame sono ancora principalmente incentrate su prove scritte ed orali. Tale aspetto diventa ancor più impressionante se si pensa che l'Università sta attraversando un periodo preoccupante in termini di percentuale di abbandono e di studenti fuori corso, stando ai dati forniti dall'Ateneo stesso.

Nonostante il *Team* riconosca che tali problemi non esistono unicamente per l'Università di Verona, considerato che riguardano l'intero sistema italiano e che molti di essi sono imposti in modo esogeno dalle leggi nazionali, ritiene che questo sia un chiaro esempio in cui l'Ateneo potrebbe e dovrebbe essere meno passivo e più creativo al proprio interno. Per esempio, l'Università dovrebbe assicurare che tutte le Facoltà sviluppino buone pratiche nell'ambito del coordinamento tra lezioni ed esami, stimolando l'innovazione nei metodi didattici e di valutazione e rendendo possibile la diffusione all'interno dell'intero Ateneo delle attività realizzate con successo.

5. Ricerca

Come si è detto all'inizio della relazione, le Università italiane – come quelle Europee – sono consapevoli del fatto che negli ultimi anni è stata riconosciuta alla ricerca una sempre maggiore importanza nell'ambito delle diverse dimensioni che costituiscono la *mission* istituzionale. Le Università giovani come Verona devono lavorare sodo per guadagnarsi una buona reputazione in un campo fortemente competitivo, puntando a reclutare risorse umane altamente qualificate e ad ottenere le risorse finanziarie necessarie a sostenere una maggiore attività di ricerca.

L'Università di Verona fa parte di una tradizione che negli anni ha riservato maggiore enfasi alla didattica piuttosto che alla ricerca. Ciononostante, l'Ateneo è consapevole che oggigiorno è necessario puntare maggiormente sulla ricerca e sullo sviluppo di politiche e meccanismi per promuoverla. Inoltre, l'intensità della ricerca sembra variare a seconda dell'ambito scientifico, senza una significativa intesa su come valutare il progresso della ricerca all'interno dell'Ateneo.

Sulla base dell'analisi esposta nel RAV e a seguito delle varie interviste effettuate durante le visite, il *Team* ha avuto l'impressione che in apparenza siano state definite diverse linee politiche in merito alla ricerca. Ciononostante, non sembrano esserci prassi consolidate relative alla valutazione dell'effettiva efficacia di tali direttive politiche.

Uno degli aspetti più importanti relativi allo sviluppo delle attività di ricerca all'interno dell'Università è legato ad una questione già evidenziata nella sezione precedente dedicata alla didattica. Il tempo a disposizione del personale docente per le attività di ricerca è influenzato negativamente dai problemi conseguenti all'attuale strutturazione delle sessioni d'esame. Sebbene il *Team* sia consapevole del fatto che l'Ateneo è soggetto a vincoli, ritiene che possa e debba essere maggiormente proattivo in tale ambito.

Una possibilità promettente sembrerebbe essere quella di adottare un'impostazione più creativa e flessibile nella distribuzione della didattica al fine di lasciare più tempo libero da dedicare alla ricerca. Si potrebbe operare in modo selettivo. Questa possibilità dovrebbe essere concessa unicamente ai membri del corpo docente che, secondo l'Università,

potrebbero far progredire significativamente la loro attività di ricerca qualora beneficiassero di tale opportunità.

Un altro problema che il *Team* ha individuato è che l'organizzazione della ricerca sembra essere abbastanza "indisciplinata" in alcune aree. Il *Team* sa bene che questo rappresenta un aspetto delicato, in quanto la libertà accademica è assolutamente vitale per l'attività quotidiana dell'Ateneo. Il *Team* però ritiene che nessuna Università, tanto meno un'università giovane e relativamente piccola come Verona, possa concentrarsi su tutte le aree e i settori di ricerca. Perciò, il *Team* suggerisce all'Ateneo di concentrare le proprie risorse umane e materiali in un numero limitato di settori scientifici nei quali ritiene di avere maggiori capacità di risultato.

La strada verso un più efficace coordinamento deve poggiare su un maggiore ruolo dei Dipartimenti. La definizione degli ambiti strategici di ricerca dovrebbe essere ampiamente discussa e equilibrata con il necessario mantenimento della libertà accademica e della possibilità per ciascun docente di continuare a sviluppare aree di ricerca non strategiche, seppure senza forte sostegno istituzionale.

In Italia la grande attenzione posta sulla ricerca è stata associata negli ultimi anni con l'istituzione delle Scuole di Dottorato. Il *Team* ha notato che ciò ha richiesto un grande sforzo da parte delle Università, come per l'appunto Verona, nel trovare il modo migliore per integrarle nel quadro organizzativo interno. L'obiettivo della formazione a livello dottorale dovrebbe però essere definito più chiaramente da parte di ciascuna Scuola, includendo una descrizione più specifica riguardo a certi temi basilari come il requisito dei 60 crediti annuali.

Il *Team* ritiene che tali questioni vadano a rafforzare il bisogno di ripensare sia all'attuale struttura dipartimentale (focalizzata sulle attività di ricerca) sia all'interazione con le Facoltà. L'università avrà bisogno di realizzare una struttura più coerente e flessibile al fine di sviluppare un'offerta di programmi di dottorato attraente e di qualità adeguata alle reali possibilità dell'Ateneo in termini di risorse umane e materiali.

Infine, il *Team* ritiene che l'Università dovrebbe incoraggiare una maggiore multidisciplinarietà e una "fecondazione incrociata" nella ricerca. Questo aspetto è rilevante per molte delle questioni fin qui richiamate, in particolare per la revisione delle strutture e dei ruoli dei Dipartimenti e per l'integrazione delle Scuole di Dottorato. Questi sforzi verso una maggiore multidisciplinarietà dovrebbero inoltre includere la collaborazione con altre Università, a livello nazionale ed internazionale, al fine di integrare e rafforzare il potenziale di ricerca delle Università e le sue priorità strategiche.

6. Rapporti con il territorio e l'ambiente esterno

Uno degli aspetti della *mission* delle Università che sta ricevendo sempre maggiore attenzione è il rapporto con l'ambiente esterno. Questo pone delle sfide importanti per le Università, in quanto consiste in una rete complessa e multiforme di rapporti istituzionali e individuali attraverso i quali le università possono dimostrare continuamente il loro contributo alle varie tipologie di utenti.

L'Università di Verona sembra aver fatto alcuni progressi in quest'ambito. Negli incontri con gli *stakeholders* esterni è emerso un generale apprezzamento della loro interazione con l'Ateneo, nell'ambito delle attività di formazione e di ricerca. In generale i *partners* esterni ritengono che la comunità locale e regionale abbia beneficiato in maniera significativa della presenza dell'Università e del suo progressivo sviluppo.

Tuttavia, come si potrebbe dire anche per molte altre università, il *Team* ha notato una percezione generale, sia interna che esterna, che sussista un grande margine di miglioramento. Uno degli aspetti che richiede maggiore attenzione è il modo in cui funziona questo rapporto. L'interazione dell'Università di Verona con l'ambiente esterno sembra essere fortemente dipendente da iniziative individuali e/o isolate. Questo spesso rappresenta un primo stadio di sviluppo di relazioni esterne.

Per migliorare la cooperazione con gli *stakeholders* esterni, l'Ateneo dovrebbe adottare un approccio più sistematico e istituzionale finalizzato alla realizzazione di questa missione. Uno degli elementi che può contribuire a questo scopo è il già esistente *Liaison Office*, attraverso il quale l'Università potrebbe stimolare l'instaurarsi di relazioni più forti e benefiche con gli *stakeholders* esterni. Molte delle collaborazioni esistenti sembrano non aver usufruito di questo supporto, e in alcuni casi non erano nemmeno a conoscenza dell'esistenza di tale ufficio. Questo dimostra che sia all'interno sia all'esterno dell'Università c'è non solo una limitata conoscenza dell'esistenza del *Liaison Office*, ma – cosa più importante – un'ingenua inconsapevolezza di quali benefici tale unità potrebbe apportare a questo tipo di cooperazione.

L'attuale situazione suggerisce inoltre che ci sia un limitato coinvolgimento dell'Università stessa in tale processo. Non c'è niente di male nel sostenere le iniziative individuali. Al contrario, esse rappresentano la necessaria vitalità per questo tipo di relazioni, sia all'interno che all'esterno dell'Università. Ma in ogni caso, esse debbono essere coltivate e supportate per poter crescere e, ove possibile, moltiplicarsi. Questo è un punto molto importante in quanto non solo porterebbe risorse aggiuntive all'Università ma, soprattutto, andrebbe a rafforzare il legame con l'ambiente circostante, aumentando il contributo dell'Ateneo allo sviluppo locale a livello sociale ed economico.

7. Internazionalizzazione

Questo è un altro aspetto che ha acquisito crescente visibilità tra le priorità strategiche delle Università, con molte istituzioni impegnate in una "lotta" per il raggiungimento di un maggior grado di internazionalizzazione attraverso le attività didattiche e di ricerca. La tendenza attuale nell'istruzione superiore evidenzia chiaramente questa necessità, e l'andamento verso un più integrato quadro dell'Istruzione Superiore in Europa è solo il punto di sviluppo più evidente di una tendenza marcata e profonda. Pertanto la crescente mobilità studentesca e del personale universitario sta diventando un aspetto di primaria importanza per molte Università, in particolare all'interno dell'EHEA.

Il *Team* ritiene che l'Università di Verona abbia un notevole potenziale in tale ambito, in considerazione della favorevole posizione geografica e della dinamica regione in cui si trova. L'Ateneo sembra inoltre mostrare la volontà di rendere l'internazionalizzazione una delle

proprie priorità strategiche che possano contribuire a farla emergere nel panorama delle Università italiane.

Il *Team* ha potuto osservare anche che alcune iniziative attuate di recente costituiscono un importante passo per la completa realizzazione di questo potenziale. L'Ateneo sta cercando di rafforzare le proprie collaborazioni con le Università straniere e si è già registrato un aumento nella mobilità di studenti e docenti. Inoltre, il *Team* crede che il supporto che l'Ateneo sta offrendo alla mobilità in uscita dei propri studenti sia estremamente positivo e che tale impegno debba essere mantenuto. In ogni caso, sembra esserci sia la possibilità sia la volontà di andare oltre i livelli già raggiunti.

Uno degli aspetti che potrebbe contribuire a migliorare il potere di attrazione internazionale dell'Ateneo riguarda le attività didattiche. In linea con quanto detto sopra in relazione alla necessità di adottare un approccio più innovativo nei metodi di insegnamento, il *Team* ritiene che tale innovazione darebbe un importante contributo all'aumento del potere di attrazione dell'Università nei confronti degli studenti stranieri. Inoltre, sarebbe certamente utile proseguire negli sforzi fin qui fatti per aumentare l'offerta formativa in lingua straniera. L'Ateneo dovrebbe poi insistere nelle attività di supporto agli studenti stranieri nella ricerca di alloggio e promuovere maggiormente le attività sociali e ricreative che contribuiscano alla loro integrazione, coinvolgendo possibilmente anche gli studenti italiani.

Maggiori sforzi dovrebbero essere fatti anche nell'ambito della ricerca, dove l'internazionalizzazione ricopre un ruolo sempre più cruciale. Il *Team* ritiene che, sebbene il punto di partenza sia spesso l'iniziativa individuale, sia necessario un forte sostegno istituzionale. Tutto ciò richiama quanto sopra evidenziato in merito alla necessità di adottare un atteggiamento più coordinato e strategico nei confronti delle attività di ricerca.

I programmi di Dottorato sono strettamente collegati alla ricerca, e devono essere utilizzati per aumentare il grado di internazionalizzazione sia nella didattica sia nella ricerca. Il *Team* ha notato che alcuni dipartimenti, specialmente per la qualità dei propri gruppi di ricerca, hanno già mostrato un buon livello di internazionalizzazione. Nonostante ciò, il *Team* condivide la percezione di alcuni gruppi, emersa durante le interviste, che questo livello potrebbe aumentare esponenzialmente.

Infine, il *Team* è rimasto colpito dalle recenti direttive nazionali che richiedono qualifiche scientifiche nazionali in sede di reclutamento del personale docente, in quanto questo aspetto potrebbe nuocere significativamente alla mobilità internazionale del personale docente. È stato poi chiarito che questo non comporta in realtà problemi significativi in quanto la maggior parte dei candidati può facilmente ottenere le certificazioni nazionali richieste.

8. Gestione delle risorse umane

La realizzazione della *mission* e delle priorità strategiche di un'istituzione richiedono una gestione attenta ed efficace delle risorse umane, e le università in questo non fanno eccezione, nonostante tale aspetto venga spesso sottostimato o addirittura largamente trascurato. Così, negli ultimi anni, le Università sono diventate più consapevoli di questa necessità, in particolare perché molte università (in Europa e non solo) hanno raggiunto un

livello superiore di autonomia istituzionale che ha portato una maggiore responsabilità nella gestione delle proprie risorse e, sopra tutte, delle risorse umane.

Sfortunatamente, questa tendenza verso una maggiore autonomia istituzionale è complessa e spesso rovinata da incongruenze, specialmente da quelle introdotte da decisioni politiche incoerenti. Nel caso dell'Università di Verona, il *Team* si rende conto delle limitazioni legislative riguardanti il numero di posti ricopribili, che si ripercuotono negativamente sullo sviluppo dell'Ateneo. Inoltre, i limiti relativi alle progressioni di carriera, anch'esse imposte esternamente, stanno causando effetti molto negativi e demotivanti sul morale del personale universitario.

Tuttavia il *Team* ritiene che l'Ateneo dovrebbe provare a creare dei meccanismi che, nonostante i vincoli, possano migliorare la situazione attuale. Uno degli aspetti a cui dovrebbe essere dedicata maggiore attenzione è quello della formazione del personale. È evidente che il grado di soddisfazione delle persone non è associato unicamente al ritorno in termini pecuniari. Il *Team* è inoltre a conoscenza di iniziative positive che sono state realizzate con successo per il personale non docente. Analogamente, l'Ateneo potrebbe sviluppare meccanismi di supporto al personale docente nella sua attività accademica e di ricerca. Possibili esempi di ambiti all'interno dei quali discutere questi possibili miglioramenti sono i metodi di insegnamento e di apprendimento o lo sviluppo dei progetti di ricerca.

9. Organizzazione interna e governance di Ateneo

La tendenza verso una crescente autonomia istituzionale ha spinto le università a riservare maggiore attenzione alla propria autonomia. Inoltre, una definizione chiara delle proprie priorità strategiche richiede un adeguato supporto organizzativo che favorisca e che non ostacoli la realizzazione di tali priorità. Di conseguenza, negli ultimi anni si è verificato un ampio dibattito in merito ai cambiamenti organizzativi e ai processi decisionali nelle università.

Il *Team* ha percepito che questi rappresentano importanti temi di discussione all'interno dell'Ateneo. Infatti, la richiesta di partecipazione al programma IEP è stata motivata in modo significativo dal dibattito interno relativo a possibili miglioramenti nella definizione delle linee politiche interne e nei processi decisionali e su come questi possano influenzare positivamente e a vari livelli la *mission* dell'Università.

Il *Team* ritiene che questo sia un importante dibattito. Durante il processo di valutazione il *Team* ha percepito che fosse importante chiarire meglio i ruoli ed i contributi del Senato in composizione ristretta ed allargata con riferimento ai processi decisionali, considerato che questi sono gli organi centrali responsabili e competenti per la maggior parte delle decisioni strategiche dell'Ateneo. Inoltre il *Team* ritiene che l'Università potrebbe avvalersi maggiormente del supporto del Senato Accademico Allargato come organo decisionale e come mezzo di comunicazione e di diffusione delle informazioni.

Nel corso di parecchi incontri il *Team* ha avuto l'impressione che ci siano da un lato una certa mancanza di consapevolezza e dall'altro una mancata comprensione dei processi decisionali. Ciò si può riscontrare particolarmente tra i nuovi componenti della comunità accademica e tra coloro che hanno trascorso pochi anni all'interno dell'Università, come ad esempio gli studenti,

che dovrebbero però essere considerati a pieno titolo membri dell'Università in ogni aspetto della vita accademica, come stabilito nei documenti relativi al Processo di Bologna. Il *Team* raccomanda pertanto che vengano impiegate maggiori energie per il trasferimento delle informazioni e per diffondere la conoscenza di regole e regolamenti tra i nuovi membri, in particolare tra le varie Facoltà.

A livello organizzativo, il *Team* ha verificato che vi sono molti problemi di coerenza che sembrano ostacolare una migliore articolazione tra diverse parti dell'Ateneo. Uno degli esempi più significativi è costituito dal rapporto tra Facoltà e Dipartimenti. Nonostante sia chiaro al *Team* che esistono dei fattori storici alla base dell'attuale struttura dei Dipartimenti, esso ritiene che l'Ateneo dovrebbe riesaminare l'attuale divisione e la sua coerenza con la struttura delle Facoltà. Il *Team* ritiene che potrebbero essere apportati miglioramenti finalizzati ad accrescere il raggiungimento degli obiettivi didattici e scientifici nell'ambito dei quali le Facoltà e i Dipartimenti giocano un ruolo essenziale.

Restando nell'ambito organizzativo, il *Team* ha percepito che vi fosse spazio per la riflessione su determinati aspetti finanziari. L'Ateneo dovrebbe riflettere sul proprio livello attuale di decentramento riguardante determinate questioni finanziarie come ad esempio i contratti. Nonostante il *Team* sia consapevole del necessario grado di flessibilità al fine di poter ottenere finanziamenti e di poterli diversificare efficacemente, ritiene che tale flessibilità dovrebbe essere bilanciata con adeguati livelli di responsabilità.

10. Cultura della qualità

Negli ultimi anni la qualità nell'istruzione superiore è divenuta una tematica di crescente interesse per i *policy-makers* e per le istituzioni. Ciò ha condotto a un incremento dei meccanismi di garanzia della qualità per rispondere a finalità di auto-miglioramento e di trasparenza.

In molti paesi il legislatore ha via via aumentato il numero di richieste indirizzate alle università perché queste si occupassero sempre più della qualità e dell'accrescimento di quest'ultima. Per questo motivo, uno dei principali obiettivi del programma IEP è quello di sostenere e aiutare gli atenei a sviluppare una maggiore cultura della qualità.

Nelle università italiane si ha la sensazione che ci sia un'attenzione insufficiente alla valutazione della qualità. Ciò è confermato, in primo luogo, dalla mancanza di un'Agenzia Nazionale della Qualità o di altra organizzazione analoga. Al momento esiste un Comitato Nazionale per la Valutazione, istituito alcuni anni fa, i cui criteri di valutazione principali fanno riferimento al successo negli studi, al numero di studenti e ai prodotti della ricerca. Questo ha portato le università a documentare la propria attività con più efficacia e maggiore dettaglio, ma ciò non sembra aver stimolato in maniera significativa l'analisi sui dati prodotti.

Il primo passo che un ateneo dovrebbe fare per sviluppare un efficace sistema di qualità è sapere **cosa** avviene e **come** questo avviene. Il *Team* ritiene che l'Università di Verona abbia dimostrato una buona capacità di documentare le proprie attività. Infatti, quando sono state richieste dal *Team* informazioni aggiuntive, queste sono sempre state rese disponibili, inviate senza ritardi e con un grado di dettaglio soddisfacente.

Tuttavia, il *Team* ha percepito un'insufficiente riflessione sui dati disponibili. In molte interviste è emerso che l'Ateneo nel suo complesso o era inconsapevole della situazione o non era in grado di trarre delle conclusioni sufficienti dalla realtà raffigurata dai dati disponibili. L'Ateneo dovrebbe avere un servizio dedicato al miglioramento della qualità che non si limiti a raccogliere i dati, bensì fornisca una specifica consulenza tecnica.

Inoltre, i dati attualmente esistenti non sembrano aver prodotto un ampio dibattito all'interno dell'Ateneo, in particolare in seno ai principali luoghi di discussione (Organi Collegiali). Questo va di pari passo con i precedenti suggerimenti avanzati dal *Team* di utilizzare in modo più efficace il Senato Allargato, sia come strumento per promuovere una più ampia diffusione delle informazioni disponibili, sia come sede per una discussione più vivace in merito alle scelte strategiche che l'Ateneo si trova ad adottare.

Il *Team* ritiene altresì che sia di fondamentale importanza per l'Ateneo rivalutare l'adeguatezza e l'efficacia di taluni suoi meccanismi di valutazione della qualità ad oggi in uso. Uno degli ambiti della *mission* dell'Ateneo dove con più chiarezza emerge questo punto debole è stata la didattica. Il *Team* è rimasto stupito dalla mancanza di considerazione riservata a questioni fondamentali come i risultati dei processi di apprendimento e le procedure d'esame nel questionario somministrato agli studenti frequentanti. Quest'ultimo è sembrato non solo incompleto ma anche piuttosto inefficace.

In numerose interviste il *Team* si è fatto l'opinione che ci sia nell'Ateneo un'ampia percezione delle limitate ricadute delle attuali procedure di valutazione. Questo ha influenzato negativamente la disponibilità di numerosi attori a partecipare a processi di valutazione, in quanto non ritenuti importanti. Questo dovrebbe essere motivo di preoccupazione per i vertici dell'Ateneo, poiché per tutte le istituzioni è indispensabile che i propri membri nutrano grande fiducia nell'esistenza di un adeguato sistema premiante e sanzionatorio, che promuova l'equità e le buone pratiche.

Infine, il *Team* concorda con il Rapporto di Autovalutazione sul fatto che l'Ateneo non ha ancora un sistema integrato di valutazione della qualità che prenda in esame i diversi ambiti della sua *mission*. La valutazione della qualità non dovrebbe essere considerata un pesante fardello, bensì uno strumento di auto-miglioramento che permei tutte le attività istituzionali di *routine* dell'Ateneo.

11. Sintesi delle raccomandazioni

11.1. *Mission* e strategia istituzionale

- Promuovere la definizione di una *mission* istituzionale più chiara, che possa contare su una forte partecipazione e impegno da parte di tutti gli *stakeholders* dell'Ateneo.
- Sviluppare una maggiore cultura dell'autoanalisi, in particolare attraverso l'analisi SWOT.
- Definire alcune priorità nella politica dell'Ateneo, in coerenza con la *mission* istituzionale.

11.2. Didattica

- Dedicare più attenzione all'apprendimento, soprattutto attraverso un maggiore impegno nell'innovazione dei metodi pedagogici e nella loro efficacia.
- Porre maggiore enfasi sui meccanismi di valutazione *in itinere*, in maniera coordinata tra i soggetti all'interno dei diversi Corsi di Studio.
- Promuovere la diffusione di "buone pratiche" (*good practices*) per entrambi i punti di cui sopra, al fine di assicurare che esempi di successo siano conosciuti in tutto l'Ateneo.

11.3. Ricerca

- Adottare un'impostazione più creativa e flessibile nell'allocazione della didattica, in modo da riservare più tempo per la ricerca, che dovrebbe essere svolta in maniera più selettiva.
- Promuovere un maggiore coordinamento tra le diverse aree di ricerca, cioè individuando i settori nei quali l'Ateneo potrebbe avere dei vantaggi competitivi.
- Definire più chiaramente il quadro organizzativo delle attività di ricerca, in particolare il ruolo dei Dipartimenti e delle Scuole di Dottorato recentemente istituite.
- Incoraggiare maggiormente la multidisciplinarietà e la "fecondazione incrociata" nella ricerca.
- Promuovere collaborazioni con altre università, a livello nazionale e internazionale, che possano essere complementari e rafforzare il potenziale di ricerca dell'Ateneo e le sue priorità strategiche.

11.4. Relazioni con l'ambiente circostante

- Adottare un approccio più sistematico verso le relazioni con gli *stakeholders* esterni, attraverso l'utilizzo di strutture esistenti come il *Liaison Office*.
- Trovare modalità efficaci per coltivare e supportare le iniziative individuali attualmente esistenti.

11.5. Internazionalizzazione

- Incrementare l'attrattività internazionale dell'Ateneo mediante un approccio alla didattica più innovativo.
- Rafforzare gli sforzi attuali per offrire insegnamenti in lingua straniera.
- Sviluppare meccanismi più incisivi di supporto all'internazionalizzazione delle attività di ricerca.
- Fare uso dei programmi di Dottorato di ricerca per fare leva sull'internazionalizzazione nell'ambito sia della didattica che della ricerca.

11.6. Gestione delle Risorse Umane

- Rafforzare le attuali iniziative riguardanti le pratiche di sviluppo del personale.
- Sviluppare meccanismi di supporto al personale docente nella didattica e nelle loro attività di ricerca.

11.7. Organizzazione interna e *governance*

- Chiarire meglio il ruolo e il contributo del Senato Accademico in composizione ristretta e di quello in composizione allargata rispetto ai processi decisionali dell'Ateneo.
- Fare uso del Senato allargato come Organo per stabilire le politiche dell'Ateneo e come meccanismo di comunicazione e di trasferimento delle informazioni.
- Migliorare la consapevolezza e la comprensione in merito ai processi decisionali, con maggiori sforzi per la diffusione delle informazioni.
- Riflettere sul grado di coerenza e articolazione tra le diversi parti dell'Ateneo, in particolare tra Facoltà e Dipartimenti.
- Riflettere sull'attuale livello di decentramento relativo ad alcuni aspetti finanziari e tentare di bilanciare il necessario grado di flessibilità con adeguati livelli di trasparenza e responsabilità.

11.8. Cultura della qualità

- Sviluppare una maggiore riflessione sui dati attualmente disponibili, possibilmente attraverso un servizio che non si limiti a raccogliere i dati, ma fornisca altresì suggerimenti utili al miglioramento della qualità.
- Promuovere una maggiore cultura del dibattito sulle scelte strategiche che l'Ateneo si trova ad adottare, in particolare attraverso il Senato Accademico allargato.
- Ripensare l'adeguatezza e l'efficacia di alcuni degli attuali meccanismi di valutazione della qualità, soprattutto della didattica.
- Migliorare l'efficacia delle attuali procedure di valutazione e far crescere nell'Ateneo la convinzione che esista un adeguato sistema incentivante e sanzionatorio che promuove l'equità e le buone pratiche.

Note conclusive

Il *Team* esprime apprezzamento per il significativo sforzo fatto dall'Università di Verona nel sottoporsi a questa indagine e desidera complimentarsi con i vertici dell'Ateneo per averlo guidato in questo processo di scoperta di se stesso e di autoanalisi. Tuttavia, il *Team* auspica che tale processo non finisca qui. Al contrario, deve essere un punto di partenza.

Il *Team* è consapevole dei forti vincoli cui l'Ateneo deve sottostare nell'attuale quadro normativo che ostacolano considerevolmente il suo sviluppo strategico. Ciononostante, è nostra ferma convinzione che l'Ateneo possa esplorare in maniera più estensiva il suo attuale livello di autonomia istituzionale, a dispetto delle incoerenze e delle incertezze.

Il *Team* spera che questo *Report* aiuti l'Università di Verona a proseguire ulteriormente su questo percorso di auto-miglioramento e di maggiore riflessione istituzionale sulle priorità dell'Ateneo e sui mezzi migliori per soddisfarle.

Il *Team* ritiene che l'Università sarà in grado di proseguire questi sforzi al fine di sviluppare una forte cultura della qualità che promuova la partecipazione e la responsabilità collettive.