

# **PROGRAMMA TRIENNALE**

Ca' Foscari Challenge School

Triennio 2012 - 2014

Ipotesi di azioni della Scuola in relazione ai 10 obiettivi strategici dell'Ateneo, così come discusse ed approvate dal Board e dal Comitato Scientifico della Scuola.

## **Premessa**

L'istituzione ed attivazione di Ca' Foscari Challenge School (di seguito CFCS e/o Scuola, per semplicità) è già di per se stesso un obiettivo del Piano Strategico di Ateneo (4.3.2) relativo alla c.d. "prospettiva didattica". Sia per questo motivo sia per la specificità delle attività attribuite alla Scuola rispetto alle altre articolazioni istituzionali dell'Ateneo, il piano triennale di Ca' Foscari Challenge School si distingue rispetto alle indicazioni generali date per i Dipartimenti.

La particolarità della Scuola è decretata nell'art. 1 del regolamento della Scuola stessa che ne fissa l'attività istituzionale ne "l'erogazione e la gestione dell'offerta formativa dell'Ateneo nel settore del Lifelong Learning ed in particolare dei corsi di Master Universitario". A differenza dei Dipartimenti, quindi, la Scuola non svolge istituzionalmente attività di ricerca ma solo attività di didattica. Così, pochi riferimenti alla c.d. "prospettiva ricerca" potranno essere trovati dal lettore di questo documento, sebbene essa rappresenti un importantissimo settore di attività dell'Ateneo. Solo alcuni, limitati, riferimenti potranno essere accennati per quanto concerne le attività di ricerca che sono indispensabili per lo svolgimento della didattica, in particolare trattandosi di ricerca più applicata (es. ricerca-intervento o ricerca-formativa) nonché quelle attività di "ricerca" utili al capitale reputazionale della Scuola e dell'Ateneo nel suo complesso (es. accreditamenti dei corsi).

Altra particolarità che sarà oggetto di specifici riferimenti nel documento deriva dalla natura specifica del corpo docente da impegnare nelle attività istituzionali della Scuola. Le finalità istituzionali di CFCS richiedono il coinvolgimento di docenti dotati di specifica esperienza professionale in grado di trasmettere ai partecipanti alle attività formative della Scuola una capacità di decidere come e quando applicare soluzioni scientificamente affidabili. Professionalità che per la loro natura specifica non sono sempre rintracciabili all'interno del corpo docente dell'Ateneo. Tant'è che, ancora l'art.1 del Regolamento, da mandato istituzionale alla Scuola di svolgere la propria funzione "ottimizzando le capacità scientifiche e didattiche dei Dipartimenti dell'Ateneo anche in una logica di portafoglio di prodotti spendibili sul mercato". Come naturale conseguenza il comma 2 dell'art. 1 del Regolamento della Scuola ne sancisce l'autonomia delle attività (seppure riferita agli Organi di governo dell'Ateneo) nel rispetto dei Regolamenti di Ateneo che non a caso (cfr. l'art. 3 comma 2 punto c del Regolamento dei Master e LLL e poi ancora il Regolamento Generale di Ateneo all'art.12) ulteriormente confermano quanto sopra. Nel documento troveranno quindi spazio alcune riflessioni sul corpo docente di composizione ibrida (accademici e non accademici, riferibili e non riferibili alle altre articolazioni istituzionali cafoscarine) ma facenti riferimento alla Scuola. Questo anche alla luce delle opportunità che esso offre nei processi di ottimizzazione delle capacità scientifiche e didattiche dei Dipartimenti a cui la Scuola è deputata istituzionalmente ed anche alla luce dei possibili percorsi evolutivi futuri, che già altre realtà italiane (es. Bocconi e Politecnico) ed europee (es. Ecole de Management de Strasbourg e London School of Economics) stanno seguendo.

**Obiettivo 1.** Riorganizzare strategicamente le attività di didattica e di ricerca.

*1.2 Specializzazione su: produzioni culturali, studi orientali, relazioni internazionali, management, ambiente e sostenibilità.*

CFCS intende contribuire attivamente a questo scopo attraverso l'attivazione di un adeguato portafoglio di offerta Master e programmi LLL.

Muovendo dallo stesso schema scientifico che ha portato alla progettazione della Scuola (Mintzberg, 2010), si ritiene il contributo debba focalizzarsi in modo particolare su

- lo sviluppo di attività formative focalizzate sulla capacità di applicare concretamente (know-how) soluzioni scientifiche affidabili (know-why), a partire da quelle sviluppate nei Dipartimenti dell'Ateneo e disseminate anche attraverso le Scuole Interdipartimentali;
- la crescente esigenza della società civile di saper mettere a sistema conoscenze appartenenti a ambiti del sapere diversificati, sviluppando in particolare conoscenze trasversali e di natura decisionale (know-when) finalizzate alla loro coordinamento.

Si ritiene poi che il più stretto contatto con la realtà operativa e la più marcata esigenza di equilibrio economico finanziario che caratterizza le attività della Scuola rispetto alle altre articolazioni dell'Ateneo candidi la Scuola ad una importante funzione di sensore di monitoraggio delle esigenze del Territorio e della Società Civile rispetto alle attività dell'Ateneo.

*1.3 Sviluppo di interdisciplinarietà e sinergie tra i Dipartimenti*

Nel comitato scientifico della Scuola sono rappresentati tutti i Dipartimenti attraverso i propri direttori ovvero loro delegati. L'art. 12 del Regolamento della Scuola ne fissa le competenze proprio nella determinazione delle linee di indirizzo, permettendo lo sviluppo interdisciplinare "con particolare riferimento agli indirizzi di portafoglio di prodotti formativi da proporre al mercato del lavoro". Si ritiene anzitutto che questa funzione debba essere integrata attivando in seno alla Scuola un altro organo di consultazione che coinvolga direttamente gli *stakeholder* del Territorio e della Società Civile interessati alla coltivazione delle competenze culturali. La forma specifica di questo organo potrà essere oggetto di discussione anche nel comitato scientifico.

Si ritiene che la Scuola dovrà proseguire il suo contributo allo sviluppo di relazioni con Università ed enti formativi esteri, come già fatto nel caso del consorzio Hèrmes dal quale stanno gemmando nuove e/o rinnovate opportunità di relazioni internazionali per i Dipartimenti e le Scuole Interdipartimentali. La maggiore facilità di contatto ed interazione immediata consentite dalle attività dei Master Universitari e delle più generali attività di LLL dovrebbero agevolare questo tipo di iniziativa. Il suo effettivo successo, però, dipenderà anche dalla effettiva possibilità e disponibilità dei Dipartimenti e delle Scuole di segnalare le relazioni già esistenti e, più in particolare, delle aree sinergiche non ancora coltivate a sufficienza. Si ritiene che la rete di relazioni dovrebbe essere sviluppata in modo più capillare per quanto attiene le realtà europee e focalizzarsi invece su un numero più ridotto di istituzioni di eccellenza nelle realtà extraeuropee.

Nel corso dell'ultimo biennio il profilo interdisciplinare dei Master offerti da Ca' Foscari è cresciuto notevolmente ed ancor di più si accrescerà per l'offerta dell'anno accademico 2012-13. Va comunque sottolineato come alcune aree (in particolare quella economica e linguistica) abbiano un peso determinante nell'offerta formativa. Tuttavia, il fabbisogno di formazione professionale futura dovrebbe derivare anzitutto dall'incrocio di competenze diversificate, così che obiettivo triennale della Scuola sarà lo sviluppo ulteriore della trasversalità dell'offerta. Fra gli strumenti che meglio dovrebbero consentire questo percorso si propone:

- una più ampia proposta di corsi formativi di breve durata senza crediti formativi (LLL) che permetta di verificare più operativamente i bisogni della società civile e la loro evoluzione nel tempo;
- il lancio e lo sviluppo di una linea di programmi MBA/DBA che, tipicamente, accolgono nei propri corsi persone con profili culturali molto diversificati per natura scientifica e per livelli di esperienza lavorativa maturata
- l'aumento della rotazione dell'offerta di Master Universitari al fine di adattarli sempre più alle esigenze ed ai bisogni della società civile ed anche alle istanze di trasversalità culturali che questa dimostra
- l'attivazione di accordi di collaborazione con entità formative su temi apparentemente distanti dall'esperienza cafoscarina (come nel caso dello IED di Milano) al fine di sviluppare progetti formativi particolarmente trasversali (come nel caso del progettando Master in Design for Social Business)

Il contributo di CFCS si propone di rivolgersi anche più intensamente al c.d. mercato interno attivando percorsi di formazione che permettano un più efficace addestramento del corpo docente cafoscarino alle migliori tecniche per svolgere efficacemente la propria attività didattica. Similmente a quanto accade per le principali Business e Master Schools si proporrà l'attivazione e gestione di corsi di "formazione per formatori" finalizzati ad "apprendere come insegnare".

Relativamente alla sostenibilità ed all'ambiente, CFCS intende iniziare un programma di progressivo abbandono degli strumenti didattici più costosi sotto un profilo ambientale, promuovendo lo sviluppo di specifiche applicazioni che permettano l'acquisizione di materiali didattici on-line, possibilmente con il contributo di Edizioni Ca' Foscari. Un altro punto su cui la Scuola intende cimentarsi è lo sviluppo di soluzioni didattiche basate su tecniche 3D che dovrebbero consentire in un prossimo futuro lo sviluppo di una didattica "a Km0" e, contemporaneamente, l'attrazione nelle aule (virtuali) della Scuola anche iscritti da paesi più lontani. Il Progetto-Avatar (nome provvisoriamente dato allo stesso) dovrebbe svilupparsi con il supporto sia di risorse IT interne all'Ateneo sia con il contributo di expertise esterne facenti capo a nostri laureati/andi. Il primo risultato effettivo dello stesso sarà il rinnovo integrale del portale di accesso alla Scuola che dovrebbe permettere di avere una maggiore percezione del grado di effettiva frequentazione dello stesso (attraverso gli Avatar, appunto), trasformando l'attuale sito

web della Scuola (che continuerà ad esistere) in grandi monitor del portale virtuale (similmente a quanto già facciamo in realtà negli ingressi delle sedi dell'Ateneo). Parimenti, in questo ambito, saranno progettati le soluzioni di social networking della Scuola (anche per questo motivo non ancora attivati) e di comunicazione più ampia (come per la School-TV di molte realtà estere).

Sotto un profilo strettamente territoriale, la Scuola ritiene di dover sfruttare maggiormente il presidio trevigiano dell'Ateneo sia per la forte intensità imprenditoriale che caratterizza quella zona sia per l'affinità con le attività didattiche sviluppate dalla Scuola Interdipartimentale che ne governa in Campus. È poi necessario l'attivazione di una serie di collegamenti con i partner attuali e futuri della Scuola in modo da poter disporre di una rete di uffici di rappresentanza che posano adeguatamente presidiare le potenzialità di sviluppo della Scuola.

#### *1.4 Razionalizzazione della didattica di 1° livello specializzandosi su quella di 2° e 3° per rispondere alla domanda del mercato (anche di nuove figure professionali).*

Su questo campo la Scuola intende attivare la linea di attività relativa agli MBA/DBA, obiettivo richiamato in più punti dal piano strategico dell'Ateneo. Si ritiene che la soluzione organizzativa ottimale sarebbe l'attivazione di una business school con la partecipazione dei tre atenei veneti ed un contributo importante della Fondazione CUOA (come ipotizzato dal piano strategico di Ateneo). Tuttavia, si ha motivo di ritenere che questa soluzione – almeno nel breve termine – non sia perseguibile, così che lo sviluppo del progetto MBA/DBA debba proseguire in CFCS.

È noto che sotto la denominazione MBA è racchiusa una linea di iniziative che non possono essere valutate indipendentemente le une dalle altre, caratterizzate da un significativo assorbimento di risorse ed i cui risultati devono spesso riferirsi all'accrescimento di reputazione che ne deriva a beneficio delle altre iniziative didattiche e della loro economicità. La linea di iniziative MBA/DBA dovrebbe svilupparsi sugli elementi caratterizzati già messi a punto da un gruppo di lavoro organizzato lo scorso anno dal Delegato alla Formazione Permanente, ovvero:

- un prodotto Global-MBA da svilupparsi in partnership con altre realtà, specie quelle europee legate al network Hèrmes, in particolare Stoccarda e Parigi e con il contributo della Freeman Business School di Tulane. Il G-MBA si caratterizzerebbe per aule itineranti presso le diverse sedi consorziate (ottimizzando in questo modo i costi di erogazione), si rivolgerebbe a persone già inserite nel mondo del lavoro ma in una fascia di età che ne agevola gli spostamenti (28-35 anni in linea di massima), avrebbe una durata di 18 mesi equamente ripartiti fra seminari intensivi, aziendali ed esteri. Il G-MBA potrebbe essere il primo prodotto attivabile sfruttando le relazioni già disponibili presso la scuola e che permetterebbe il successivo sviluppo degli altri prodotti della linea di seguito descritti;
- in un contesto più marcatamente orientato al territorio locale, si potrebbero sviluppare un Part-Time-MBA ed un Executive-MBA. Il PT-MBA si rivolgerebbe tipicamente a soggetti che durante l'esperienza formativa continuerebbero ad avere un significativo

impegno lavorativo; la sua durata dovrebbe essere di 12 mesi, erogato anche con un intenso ricorso a e-learning e distance-learning, nonché con attività didattiche equamente distribuite fra seminari intensivi ed applicazioni in aula. L'E-MBA si rivolgerebbe a soggetti con maggiore potenziale di crescita, che intendono sviluppare i propri percorsi di carriera anche sacrificando – almeno in parte – il proprio impegno lavorativo; la sua durata dovrebbe essere di 18 mesi con attività in aula, una maggiore intensità di seminari svolti in stretto collegamento in azienda ed una parte di seminari all'estero attinti dal programma G-MBA. Questi due programmi richiedono lo sviluppo di relazioni con partner ed aziende locali che ne sostengano anche economicamente l'iniziativa per poter attingere a classi dirigenziali future;

- ad un livello di maggiore qualificazione si potrebbe infine arrivare alla attivazione di un vero e proprio programma MBA (Challenge-MBA) della durata biennale finalizzato allo sviluppo della reputazione complessiva dell'Ateneo anche attraverso la definizione di accordi con altre Business School straniere, possibilmente extraeuropee, che possano vedere nel C-MBA il proprio riferimento per l'Europa (o per lo meno il sud-est). A questa iniziativa potrebbe poi aggiungersi un anno di ulteriore specializzazione sul modello del DBA francese da riservare solo ai partecipanti del C-MBA e del G-MBA.

Caratteristica comune alla linea dei programmi MBA dovrebbe essere l'assenza di erogazione di CFU; solo in un secondo momento si potrà considerare la possibilità di attribuzione della qualifica di Master Universitario alle diverse linee di prodotto MBA/DBA, alla luce anche delle reazioni che si potranno riscontrare dai partecipanti e dal successo dell'iniziativa.

---§---

Un altro ambito in cui si ritiene di poter contribuire fattivamente a questo punto della strategia complessiva di Ateneo consiste nella attivazione di corsi di Master Universitari che possano:

- agevolare lo sviluppo di joint/double degrees all'estero;
- permettere lo svolgimento di un quarto e di un sesto anno di attività formativa, similmente alle funzioni svolte nell'esperienza francese dai c.d. M1 e M2;
- consentire lo sviluppo futuro di Lauree Magistrali gemmate dall'esperienza Master;

coprire alcuni vuoti di offerta più tipici del segmento delle attività di business school, come ad esempio il family business, l'entrepreneurship e la PMI, il Corporate Finance il Digital Business, il Real Estate

---§---

Infine, si ritiene che la Scuola dovrà sempre più cimentarsi in attività formative basate sul principio del *learning by doing*, ovvero attraverso soluzioni di formazione che si fondi sullo svolgimento di attività lavorative insieme ai soggetti da formare, specie per quanto attiene l'affrontare tematiche completamente nuove. Un progetto simile è oggi all'esame con la dirigenza della Banca della Svizzera Italiana e con il mondo delle BCC Venete e potrebbe rappresentare il progetto pilota per lo sviluppo di Corporate-Lab di formazione.

### *1.5 Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di ricerca e didattica.*

Le attività di formazione permanente hanno proprie soluzioni di valutazione e di accreditamento. Di queste le più note sono quelle definite dai ranking dei principali media specializzati (i più noti in assoluto sono quelli del Financial Times). Coerentemente con quanto fissato nel piano strategico dell'Ateneo, obiettivo della Scuola è accrescere le iniziative assoggettate a processi di accreditamento esterno e di valutazione indipendente. Contemporaneamente, però, si ritiene necessario procedere alla costruzione di un vero e proprio sistema di controllo di gestione che accosti un sistema di valutazione interna dell'efficacia e dell'efficienza delle singole iniziative, di loro raggruppamenti significativi, nonché della scuola nel suo complesso.

Per quanto riguarda il tema della valutazione indipendente, già gli sforzi intrapresi negli anni passati dall'Ateneo, in particolare sotto la spinta dal Nucleo di Valutazione, relativamente alle iniziative presso Almalaurea rappresentano un ottimo punto di partenza. Coerentemente con gli obiettivi del piano strategico dell'Ateneo, si intende aumentare progressivamente il numero dei Master monitorati da Almalaurea. L'unico vero limite sostanziale di questo processo è la forte connaturazione nazionale (coerentemente con il pacchetto di offerta Master che ha tradizionalmente caratterizzato l'Ateneo); gli obiettivi di internazionalizzazione a cui la Scuola ambisce contribuire, però richiedono di associare alla valutazione svolta da Almalaurea anche processi valutativi più significativi per l'utenza internazionale; questo tipo di utenza è infatti solitamente più attenta ai ranking di cui accennava in precedenza. La relativa novità di introdurre un obiettivo di accreditamento e valutazione internazionale, unita alla vastità di enti che propongono loro ranking a livello internazionale, suggerisce di impostare una strategia finalizzata a focalizzarsi su pochi obiettivi, seppure di elevato standing.

I due enti a cui fare riferimento su scala internazionale sono QS e Financial Times. Il primo, similmente ad Almalaurea, permette di avere una valutazione meglio integrata con la valutazione dei corsi di laurea. A questo proposito si rammenta come il significato attribuito a livello internazionale al termine "Master" non sia propriamente sovrapponibile con il nostro Master Universitario, perché talvolta coincide con la nostra "Laurea Magistrale". In altri casi, invece la sovrapposizione è più agevole, specie rispetto alla realtà anglosassone. Contrariamente al pensiero comune non si ritiene che questo equivoco possa generare significativi impatti negativi; al contrario rappresenta una maggiore opportunità di integrazione internazionale dell'intera offerta di Ateneo, come i casi di collaborazione già in essere dimostrano. In particolare, lo

sviluppo di una offerta competitiva con quella anglosassone anche al fine di poter attivare proficue collaborazioni (come quelle con Tulane University ed Harvard Business School) in virtù di una maggiore sintonia di offerta.

Poter entrare nei ranking Financial Times richiede lo sviluppo di due condizioni importanti: da un lato, la disponibilità di un prodotto MBA (vedasi parte del piano ad esso relativo), dall'altro lato una pianificazione temporale non inferiore ad almeno un quinquennio (ovvero oltre l'orizzonte di questo documento). Va infatti considerato che l'accreditamento richiede che vi siano almeno tre edizioni concluse del corso (per la valutazione degli impatti occupazionali che di cui possono beneficiare gli iscritti che hanno acquisito il titolo), quindi quattro anni di attività a cui aggiungere un anno di progettazione ed avvio. Si ritiene quindi ragionevole poter raggiungere questo più ambizioso risultato in prossimità dell'obiettivo 2018 dell'Ateneo. Prima di quel momento, però, l'inserimento in altri ranking FT sarà comunque possibile per singole iniziative anche se sarebbe opportuno una azione coordinata con altre parti dell'offerta di Ateneo (es. ranking per i Master in Management).

In tempi più contenuti potrebbe invece essere ottenibile l'accreditamento ASFOR; si tratta di un processo che riguarda sia singoli prodotti formativi che la Scuola nel suo complesso. Relativamente ai singoli Master, si ritiene che già alcuni dei prodotti attualmente approvati possa candidarsi all'accreditamento ASFOR. Più difficile sarà invece l'accreditamento per la Scuola, dato che fra i requisiti vi è anche lo svolgimento di attività di ricerca (che istituzionalmente la Scuola potrebbe fare solo a livello di ricerca intervento/applicata) e di innovazione (anche in campo didattico e di aggiornamento del corpo docente). Infine, si ritiene si possa fare uno sforzo per l'inserimento progressivo del portafoglio di offerta negli altri ranking più strettamente nazionali come quelli del Sole24Ore, del Censis e di Campus.

---§---

Un importante sforzo di valutazione dovrà avvenire sul versante interno della Scuola, possibilmente con il contributo anche del Nucleo di Valutazione. I punti su cui si intende intervenire sono tre:

- istituire un sistema di valutazione del corpo docente che unisca riscontri raccolti in aula e durante le attività formative con altri indicatori relativi al complesso dell'attività svolta. Il sistema ha una doppia finalità: da un lato, quella di creare un database utile per la definizione della faculty che meglio potrebbe inserirsi nelle singole iniziative formative della Scuola; dall'altro lato, quella di rappresentare un sistema per l'incentivazione e la gestione della faculty complessiva della Scuola e delle sue remunerazioni;
- istituire un sistema di valutazione del follow-up occupazionale dei Master aggiuntivo a quello già presente in Almalaurea. Ciò con il fine di migliorare le iniziative di placement della Scuola (a loro volta elemento essenziale per il migliore posizionamento nei ranking e nelle valutazioni indipendenti), le relazioni con il mondo delle istituzioni interessate all'inserimento delle professionalità formate da Challenge School, nonché i legami con



coloro che hanno già usufruito di corsi e master della Scuola. A questo fine, il rapporto con la nuova Alumni di Ca' Foscari (appena avviato) è fondamentale;

- istituire un vero e proprio sistema di controllo di gestione di stile manageriale che permetta un migliore collegamento fra i processi operativi della Scuola, i risultati anche di tipo economico-finanziario (stante la totale assenza di contributi ministeriali e l'esigenza di processi di fund-raising per a Scuola come istituzione, oltre che per i singoli Master o corsi erogati). Il raggiungimento di questo obiettivo è reso particolarmente complesso dalla duplice natura istituzionale della Scuola (di Ateneo, ma gestita attraverso Fondazione Ca' Foscari) che richiede il collegamento agli strumenti amministrativi e contabili di entrambe le realtà istituzionali ed il probabile sviluppo di un proprio sistema, a partire da quello già attualmente adottato per le preventivazioni economiche dei Master. In questo campo, però, il ricorso a stageur potrebbe essere un'ottima soluzione che integri iniziative formative con esigenze della Scuola.

**Obiettivo 2.** Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale ed internazionale.

*2.1 Lancio di progetti ed eventi anche per promuovere il marchio "Ca' Foscari".*

La Scuola intende sviluppare una serie di eventi specifici rispetto alla sua natura ma al contempo strettamente coordinati con la promozione del marchio Ca' Foscari.

Si ritiene che ci debbano essere due appuntamenti annuali ricorrenti, finalizzati a promuovere la reputazione della Scuola sotto profili alternativi:

- un evento strettamente legato alla Scuola nel rapporto con i propri partecipanti, attraverso un *commencement day* annuale, da tenersi a fine novembre/primi dicembre di ogni anno. L'iniziativa rappresenta un momento in cui si avvia l'offerta Master e LLL per il nuovo anno accademico e, contemporaneamente, si conferiscono pubblicamente i diplomi ai masterini del precedente anno accademico e si premiano i migliori lavori svolti. Occorre considerare che la calendarizzazione dei Master e dei corsi LLL non permette di identificare facilmente e con precisione una data in cui effettuare questa iniziativa; inoltre, la forte connotazione professionale dei Master e le caratteristiche dei partecipanti non permette di replicare completamente lo schema già in adozione nelle cerimonie di conferimento dei titoli di laurea. Da qui l'idea di una iniziativa che coaguli l'interesse dei frequentanti (passati e futuri) le iniziative di Challenge School come *commencement day*
- un secondo evento dovrebbe invece sottolineare maggiormente il legame della Scuola con il Territorio e la società civile. L'evento potrebbe essere organizzato insieme a partner con cui la Scuola si relaziona (non necessariamente sempre gli stessi) e sarebbe di conseguenza progettato nello specifico. Questa iniziativa dovrebbe svolgersi idealmente a fine maggio/inizio giugno, periodo particolarmente favorevole anche per attrarre l'interesse dei soggetti potenzialmente interessati all'attività della Scuola. Si può pensare

idealmente che il meeting annuale 2011 di Hèrmes a Venezia rappresenti il primo degli eventi di questa serie, mentre il prossimo evento con IED potrebbe rappresentare la seconda iniziativa annuale. Anche in base a questa esperienza si ritiene che lo schema di riferimento per organizzare questo evento potrebbe essere quello di “*meet-the-media-guru*”, che anzi potrebbe avere un appuntamento annuale a Venezia, in caso di disponibilità degli organizzatori.

Altri eventi potrebbero essere maggiormente collegati a specifiche iniziative formative (specie in caso di avvio del progetto MBA). Si ritiene poi possibile l’avvio di un ciclo di iniziative di incontro su temi e con personalità che hanno deciso di cimentarsi in sfide particolari (da cui il nome dell’iniziativa che dovrebbe essere “*Challenges*”)

---§---

Una serie di progetti dovranno invece riguardare la parte comunicativa in senso stretto. A questo proposito va sottolineato come, in prospettiva, la partecipazione al dibattito su temi di interesse pubblico sarà sempre più uno dei fattori determinanti del contributo culturale di una entità come l’Ateneo e la Scuola di formazione professionale in particolare. Si tratta, in altri termini, di avviare le iniziative c.d. di *widespread learning*.

Per raggiungere questo scopo occorre attivare una fitta rete di relazione con i media ma anche dotarsi di un proprio apparato comunicativo che in alcuni punti si sovrapponga ai media stessi.

- Per quanto attiene il legame con i media, i contatti attivati negli ultimi due anni potranno essere ora setacciati nell’intento di giungere a forme di collaborazione stabile da parte della Scuola. Anche in questo caso si ritiene preferibile una strategia di pochi contatti (stampa nazionale, televisione nazionale, stampa internazionale, rivista internazionale) di elevato standing.
- Per quanto riguarda invece lo sviluppo in proprio di media specifici si propone una strategia più progressiva basata sullo sviluppo di iniziative attraverso i social media ma anche con: (a) la istituzione di una linea editoriale di ECF che permetta la pubblicazione dei materiali (anche didattici) sviluppati dalla Scuola (possibilmente fruibili anzitutto via tablet, coerentemente con la strategia di attenzione dell’Ateneo ai temi ambientali); (b) l’avvio di un portale internet innovativo (progetto Avatar) che permetta di utilizzare tecnologie 3D di accesso al web, permettendo anche l’accesso ai più tradizionali canali 2D, come, ad esempio, una web-TV della Scuola.

## *2.2 Consolidamento e sviluppo di relazioni con le più prestigiose Università straniere.*

Nel corso del triennio dovranno trovare riscontro due iniziative le cui basi sono state gettate negli ultimi due anni

- Da un lato, lo sviluppo del ruolo di Ca' Foscari all'interno di Hèrmes. In particolare, si ritiene che Challenge School possa candidarsi a diventare il punto di riferimento per le attività di formazione permanente dell'associazione francese, specie integrando le proprie attività con le altre Scuole con attività simili, in particolare Strasburgo, Parigi e Liegi
- Dall'altro lato, vi sono ottime possibilità di rappresentare un riferimento relativamente al sud(-est) Europa per alcune università statunitensi. Va infatti considerato che la crescita delle iscrizioni negli USA provenienti dall'Asia e dagli altri paesi in forte crescita, sta spiazzando le iscrizioni europee. Molte realtà USA potrebbero essere quindi interessate ad accordi finalizzati a mantenere contatti con il mondo europeo. Altrettanto importanti potrebbero essere anche le opportunità di contatti con Scuole operative nelle aree a più forte sviluppo interessate a formare in Europa le proprie popolazioni.

## *2.3 Incremento della visibilità della Ricerca a livello nazionale e internazionale.*

Malgrado la specificità istituzionale della Scuola limiti le possibilità di svolgere attività di ricerca, si ritiene che un contributo interessante potrebbe derivare dalla partecipazione a progetti a taglio maggiormente applicativo, specie in contesti, come quello dell'Unione Europea, in cui si richiedono skill applicative unite a solide conoscenze scientifiche.

## *2.4 Miglioramento della posizione di Ca' Foscari nei ranking internazionali.*

Si veda quanto già indicato in precedenza al punto 1.5

**Obiettivo 3.** Integrarsi con altri Istituti Universitari Veneziani e Veneti.

### *3.1 Promozione di un Polo Universitario Veneziano.*

n.d.

### *3.2 Promozione di progetti sperimentali di cooperazione per la condivisione di CdL, dottorati, master e attività di supporto all'innovazione e trasferimento tecnologico per la realizzazione di un sistema Veneto di alta formazione.*

Fra le finalità del Piano Strategico vi è l'avvio di una vera e propria Business School veneta da realizzarsi insieme agli altri Atenei Veneti (Univeneto) nonché recuperando l'esperienza del CUOA. Purtroppo le difficoltà di integrazione con l'attuale CUOA permettono di identificare questo obiettivo come punto di riferimento ma non consentono di sviluppare un programma operativo con cui raggiungerlo. Si ritiene invece che Challenge School possa diventare il punto di riferimento intorno al quale far maturare una Business School anche con l'apporto degli altri atenei veneti (così già avviene in alcuni dei nostri Master) e con riferimento anche agli altre realtà europee, in particolare quelle di Hèrmes

#### **Obiettivo 4.** Integrarsi con il Territorio.

##### *4.1 Identificazione dei fabbisogni del territorio coinvolgendo gli attori nella definizione dei modi di soddisfacimento dei medesimi.*

Il rapporto con il Territorio va declinato nel caso di Challenge School in modo particolare a motivo del molteplice ruolo che il Territorio riveste: (a) nella funzione di placement, *internship* e per il collocamento lavorativo dei partecipanti alle iniziative formative della Scuola; (b) nella identificazione dei fabbisogni formativi attuali e prospettici che caratterizzano il territorio e, più in generale, gli stakeholder della Scuola; (c) nelle attività di *fund raising* siano esse specifiche su singole iniziative formative oppure a supporto della Scuola nel suo complesso e quindi di gestione del capitale reputazionale. Per ciascuno di questi tre punti la Scuola attiverà iniziative specifiche, seppure fra loro coordinate.

Relativamente al primo punto, si ritiene necessario attivare per ogni iniziativa di Master un “Master-Club” che riunisca tutti gli stakeholder del Master. Questo tipo di organo permette di avere un contatto più diretto con le istituzioni che contribuiscono a vario titolo alla gestione ed allo sviluppo del Master. Inoltre può operare come organo consultivo della direzione scientifica del Master e della *faculty* in generale per quanto attiene i contenuti della didattica e le esigenze (anche quelle più operative) legate alla conduzione del Master. La nomina poi di un Presidente del Club permette di sviluppare un senso di appartenenza ancora più efficace per i partecipanti ed anche di poter disporre di un contributo alla progettazione delle possibili evoluzioni del Master stesso. Relativamente ai corsi di formazione LLL la costituzione dei Club potrebbe avvenire per gruppi omogenei di corsi (ovvero laddove una specifica necessità formativa sia ricorrente).

Per quanto riguarda invece il secondo punto si ritiene necessario procedere alla costituzione di uno School-Club con funzioni analoghe a quelle del Master-Club ma estese all’intera Scuola. Lo School-Club svolgerebbe le funzioni di un *advisory board* ma con finalità più estese permettendo una maggiore integrazione operativa con i partecipanti, che verrebbero coinvolti nelle diverse iniziative che la Scuola intende sviluppare oltre la didattica (quindi: rapporti di collaborazione con terzi, eventi legati alla Scuola, ecc.)

Il terzo punto, invece, potrebbe basarsi sulla istituzione di specifici Corporate-Club o Donor-Club. I primi permetteranno un collegamento più operativo e diretto con quelle realtà che chiedono un supporto continuativo ai propri bisogni formativi (Challenge fornirebbe una sorta di Corporate University). I secondi, invece, hanno come obiettivo l’attribuzione della giusta gratificazione per quei soggetti che dovessero contribuire finanziariamente alla Scuola nel suo complesso. Legati poi alle attività di *fund raising*, si potrebbe poi pensare allo sviluppo di singoli progetti per la gestione di iniziative collegate alle attività formative della scuola come, ad esempio, dei *search fund*, dei laboratori formativi, ecc.

#### *4.2 Promozione e potenziamento della Fondazione Ca' Foscari.*

L'integrazione della Scuola con Fondazione Ca' Foscari è già una realtà. Si ritiene però che alcuni dei progetti contenuti in questo documento ed altri che nel corso del triennio si potrebbero sviluppare richiederanno la configurazione di nuove iniziative con Fondazione. In ogni caso, quanto descritto al precedente punto 4.1 dovrebbe essere fra gli aspetti più importanti di questa iniziativa. In particolare, si ritiene che le indicazioni che emergeranno dai *board* della Fondazione potranno rappresentare un importante orientamento alle attività della Scuola.

#### *4.3 Lancio di Vesic e della Ca' Foscari Challenge School.*

n.d.

### **Obiettivo 5.** Migliorare i servizi agli studenti.

#### *5.1 Potenziamento dei servizi agli studenti valutando attentamente le loro richieste.*

La Scuola deve sviluppare nel corso del triennio iniziative di placement specifiche per la formazione permanente. Già oggi l'ufficio placement dell'Ateneo sta svolgendo un supporto efficace alle diverse iniziative di Master in essere ed allo sviluppo di quelle necessarie per la futura offerta. Peculiarità di questa attività in capo alla Scuola è la sua stretta contiguità con la gestione degli stage, degli intership ed anche del complesso delle relazioni esterne. Per questo motivo da inizio 2012 la Scuola si è dotata di una collaborazione professionale che si occupa di integrare i servizi dell'Orientamento e Placement centrale di Ateneo con le esigenze più specifiche della Scuola. Tuttavia, anche altri sforzi dovranno essere fatti.

In particolare si ritiene che i Master Club ed i Corporate Club possano essere i luoghi dove meglio promuovere le attività di placement, insieme alla nuova Alumni. Lo sviluppo delle attività dovrà comunque svolgersi in modo anche da poter rispettare le condizioni di accreditamento che sono poste dagli enti ai quali ci si intende affiliare (vedasi parti precedenti). Un elemento che può condizionare l'effettivo sviluppo di queste attività è relativo alla normativa futura in materia di stage specie per quanto riguarda la possibile esclusione dei Master dalle attuali tutele.

Fra gli aspetti più operativi che si intende realizzare vi è un piano di completa eliminazione dell'uso della carta nelle procedure di gestione del placement, stage ed intership, su cui stiamo già lavorando. In particolare si stanno attivando le dovute iniziative per permettere la firma esclusivamente in modalità digitale delle convenzioni di stage con le aziende, la cui forza giuridica potrà essere conclamata dallo scambio dei file attraverso posta certificata, di cui la Scuola è già dotata. Per quanto riguarda invece gli iscritti ai Master, si dovrà sviluppare un applicativo che permetta la totale gestione della domanda ed approvazione dello stage attraverso il portale "unive"; su questo punto la collaborazione con gli enti preposti in Ateneo sarà fondamentale.

### *5.2 Potenziamento del diritto allo studio.*

La Scuola intende promuovere attivamente lo sviluppo di soluzioni finanziarie che permettano un più ampio accesso ai propri Master, anche attraverso finanziamenti ad hoc erogati da banche del territorio. I dati storici relativi all'Ateneo dimostrano infatti come i partecipanti ai Master abbiano scarsamente aderito alle opportunità di finanziamento attraverso i c.d. prestiti di onore. È probabile che queste evidenze siano conseguenza anche di una scarsa azione di gestione del portafoglio di offerta dei Master, nonché della specificità della condizione economico-finanziaria degli iscritti ai Master rispetto agli iscritti ai corsi di Laurea triennale e specialisti.

L'evidenza storica suggerisce di ricercare una soluzione di finanziamento per i frequentanti i master che possa differenziarsi rispetto a quelle degli altri corsi, proprio a motivo delle particolari esigenze, specie per la fattispecie dei master "executive". Già sono state attivate diversi tavoli di trattativa con realtà finanziarie locali e nazionali con l'intento di recepire queste specificità. Tuttavia, alcuni sforzi ulteriori dovrebbero realizzarsi; su questo versante va segnalato l'impegno già in essere da parte di tutto il Board e, più in particolare, del rappresentante dell'amministrazione centrale dell'Ateneo.

La possibilità di sviluppare iniziative in ambito finanziario – come quelle prima indicate di search funding – potranno ulteriormente potenziare queste opportunità, consentendo ai partner finanziari di realizzare anche più proficue iniziative di raccolta e di impiego delle risorse.

### *5.3 Orientamento della comunicazione a scuole, famiglie, imprese e istituzioni.*

La specificità della Scuola fa sovrapporre questo tipo di iniziative a quelle già illustrate in precedenza relativamente al potenziamento e diffusione della reputazione. Si rimanda pertanto a questi riferimenti per i dettagli.

Si osserva invece come molte realtà simili a Challenge School dispongano di una rete di contatto diretto, specie con le imprese e le istituzioni, che si compone sia di docenti sia di professionisti specializzati. Va detto che, anche in letteratura, il tema è molto controverso: infatti non è chiaro se una entità che si occupa di erogazione di servizi (formativi) debba avere una sua specifica struttura promozionale (essendo la produzione congiunta alla commercializzazione stessa). Sicuramente, si tratta di disporre di soggetti capaci di relazionarsi con imprese ed istituzioni per spiegare gli elementi di distinguo dell'offerta formativa della Scuola rispetto alle altre realtà, fatto questo particolarmente importante in un mercato dove l'espressione "Master" è abbastanza abusata. Occorre poi considerare che l'incidenza media delle attività promozionali è pari a circa il 20% del volume del ricavato. La Scuola intenderebbe quindi sviluppare una propria rete di attività promozionali su cui poter contare a fine triennio:

- muovendo anzitutto da accordi con soggetti con offerte complementari alla nostra è già dotati di attività commerciali, come in fase di negoziazione attuale con IED;
- focalizzandosi anzitutto sui contatti per i Master e LLL di nuova attivazione;
- puntando in particolare anche sulle attività promozionali svolte dal corpo docente.

#### *5.4 Attrazione studenti eccellenti, visiting student e professor su scala nazionale e internazionale.*

Relativamente al corpo docente, si veda quanto indicato di seguito nell'obiettivo 6. Per quanto riguarda invece gli studenti, vale quanto già detto nelle parti precedenti, specie per quanto attiene la possibilità di attrarre partecipanti europei alle iniziative formative di Challenge School, data anche la maggiore difficoltà di loro iscrizione nelle school anglosassoni incapaci di accrescere la loro offerta compatibilmente con i tassi di crescita della domanda, in particolare di origine asiatica e indiana.

Va poi aggiunto, a livello più operativo, che la Scuola ha attivato – grazie al servizio Placement di Ateneo – un importante contatto con Studentworld, che si ritiene dovrebbe contribuire all'attrazione di studenti eccellenti in aggiunta alle iniziative di taglio reputazionale già illustrate in altre parti del documento.

### **Obiettivo 6.** Valorizzare il potenziale del Personale Docente.

#### *6.1 Definizione di un piano di turnover per il personale docente e reclutamento di ricercatori e professori su scala internazionale.*

La Scuola è nata per l'esigenza di gestire l'offerta Master e LLL secondo logiche di portafoglio e per meglio integrare attività didattiche che possono essere svolte da docenti cafoscarini, di altre università e provenienti dal mondo professionale. Va poi sottolineato come l'Ateneo da tempo esprima un sistematico pieno utilizzo delle proprie risorse didattiche anche a seguito delle più recenti normative di controllo sulla spesa pubblica. È quindi necessario che la stessa si doti di una propria faculty a cui fare riferimento con una doppia finalità: permettere un'offerta formativa allineata con le esigenze della società civile; consentire, possibilmente, anche all'Ateneo di disporre di risorse aggiuntive per la restante offerta formativa ed offrire alternative nei percorsi di carriera, specie dei docenti più giovani, similmente a quanto già fanno importanti realtà della formazione nel panorama italiano (es. SDA Bocconi e MIP).

Il grado di criticità di questo obiettivo richiede di realizzare l'obiettivo per passi successivi.

1. Il primo dovrebbe essere l'emanazione di un Regolamento interno a Challenge che definisca le condizioni a cui un collaboratore alla didattica della Scuola possa considerarsi parte integrante della faculty pur non avendo incarichi accademici. Da un

lato, si propone l'istituzione della figura del “*professor of practice*” (o quella di “*reader*” per i primi anni) che dovrebbe identificare quei collaboratori didattici che, pur avendo una prevalente attività non didattica, sono impegnati con continuità in iniziative della Scuola. Dall'altro lato, si vorrebbe istituzionalizzare la figura di “*adjunct professor*” ovvero di quel collaboratore didattico che svolge in modo professionale anche l'attività di formazione.

2. Il secondo dovrebbe essere un criterio regolamentare per l'inquadramento dei docenti di altri Atenei che intendano collaborare stabilmente con Challenge School che potrebbero essere classificati sia come adjunct professor/lecturer (specie in una prima fase di collaborazione) sia in due altre classi in base alla *seniority* (senior e non senior). Naturalmente la provenienza da altri Atenei rende la parificazione più facile, ma non si ritiene di dover adottare degli automatismi così da generare forme di incentivazione all'attrazione dei docenti più qualificati, anche in una prospettiva di Ateneo.
3. Il terzo, dovrebbe invece essere finalizzato alla istituzione di figure particolari come i professori emeriti, finalizzate al maggiore consolidamento della reputazione della Scuola, allo sviluppo di nuove iniziative ed alla loro promozione, alle relazioni di tipo internazionale.

In una fase più lontana del triennio – e qualora i conti economici della Scuola lo permettessero – si potrebbe pensare alla istituzione di vere e proprie figure di docenza finalizzate al supporto della didattica dell'Ateneo, come avviene, oggi in particolare, nell'esperienza Bocconi.

#### *6.2 Estensione nell'uso della valutazione delle attività del personale docente.*

Questo tema è già stato trattato nelle parti relative all'accreditamento, a cui si rimanda

#### *6.3 Creazione di sistemi di incentivazione per il personale docente.*

Ricordando che il corpo docente è contrattualizzato da Fondazione Ca' Foscari, va sottolineato come la scalettatura delle qualificazioni di docenza illustrate al precedente punto 6.1 definiranno anche il tipo di remunerazione data al docente, creando quindi un primo meccanismo di incentivo allo svolgimento di una didattica di qualità rispetto alle aspettative dei partecipanti ai corsi di formazione. Altri elementi di incentivazione potranno essere promossi alla luce dei risultati del monitoraggio che sarà attivato e relativamente al rispetto delle istanze necessarie per l'ottenimento dei riconoscimenti valutativi nazionali ed internazionali.

**Obiettivo 7.** Valorizzare il potenziale del Personale Tecnico Amministrativo.

#### *7.1 Definizione di un piano di turnover per il personale tecnico-amministrativo (PTA).*

L'attuale organico di Challenge School prevede l'impiego di PTA nelle funzioni di segretario generale (coperto dalla sig.ra Carla Franzò), in quelle di supporto alla didattica (coperto dalla



sig.ra Tristana Perfetti), in quelle di supporto all'amministrazione (cat. C1 ad oggi previsto ma non ancora coperto). Si ritiene che la copertura del posto vacante sia necessaria in tempi molto brevi: la crescita delle attività amministrative in conseguenza dell'aumentato volume dei master non permette infatti di continuare con una gestione in supplenza da parte della sig.ra Franzò.

Dopo questo inserimento, l'utilizzo delle capacità operative del PTA tornerà al 100%, così che ulteriori aumenti di attività richiederanno maggiori dotazioni di personale, specie a supporto dell'attività didattica e dell'amministrazione.

### *7.2 Riqualificazione delle competenze del PTA attraverso attività di formazione.*

La particolare posizione della Segreteria Generale della Scuola (fra le prime di nomina) ha fatto sì che si sia sviluppato un importante investimento formativo sulla sig.ra Franzò, specie nella fase di avvio della Scuola (che comunque NON ne ha risentito grazie allo sforzo aggiuntivo fatto dalla stessa Segretario Generale). Non è però pensabile che questa situazione continui, mentre lo sforzo fatto dovrebbe beneficiare la struttura in futuro.

Sarà invece importante che la Scuola sviluppi competenze linguistiche nei propri collaboratori, in particolare nell'uso della lingua inglese, in prospettiva sempre più importante per realizzare gli obiettivi di internazionalizzazione e gli altri obiettivi indicati in questo piano.

### *7.3 Creazione di sistemi per la responsabilizzazione, misurazione della produttività e incentivazione del PTA.*

Il programma di incentivazione del PTA dovrebbe basarsi sia su percorsi di carriera adeguati, una volta che la struttura della Scuola sia giunta a regime, sia anche su incentivi di natura monetaria strettamente legati alle performance dei singoli programmi formativi seguiti. Lo studio delle modalità tecniche di realizzazione di questi programmi, possibilmente attraverso Fondazione Ca' Foscari, sarà oggetto di specifico approfondimento con il Segretario Generale della Scuola

**Obiettivo 8.** Riorganizzare l'assetto interno.

*8.1 Rispetto dei requisiti di Sistema.*

n.d.

*8.2 Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'assetto organizzativo.*

La Scuola dispone di diverse collaborazioni professionali che permettono di presidiare in modo manageriale le diverse articolazioni di attività della Scuola. Ai tre coordinatori dei programmi Executive, Post-Lauream e LifeLongLearning dovrà aggiungersi una figura specifica per i programmi MBA/DBA. A queste figure potranno essere affiancati poi delle figure junior, specie in caso di crescita (quantitativa e qualitativa) dei programmi.

Il supporto alle attività basate sull'on-line ed alle specificità dei programmi di formazione linguistica è assicurato ad oggi dalla Vice-Direzione della Scuola e da una risorsa dedicata che questi programmi hanno conferito in Challenge School. Anche per queste attività, tuttavia, dovrà essere assicurata la crescita coordinata con lo sviluppo dei progetti e dei volumi complessivi.

*8.3 Creazione di un ufficio centrale di coordinamento della didattica.*

n.d.

*8.4 Potenziamento delle risorse dedicate alla valutazione di ricerca e didattica.*

n.d.

*8.5 Potenziamento delle infrastrutture informative di Ateneo.*

La Scuola intende promuovere il progetto Avatar già prima illustrato anche al fine di permetterne la sua successiva diffusione per le altre attività formative dell'Ateneo, non appena fosse completata la fase di messa a punto. Lo sviluppo concreto del progetto e la sua condivisione dipenderà anche dalle risorse a cui a Scuola potrà fare riferimento.

**Obiettivo 9.** Disporre di nuovi e migliori spazi.

*9.1 Potenziamento della residenzialità universitaria.*

n.d.

*9.2 Programmazione della manutenzione ordinaria e straordinaria.*

n.d.

### *9.3 Razionalizzazione e ampliamento delle sedi universitarie.*

Si ritiene che il programma di Ateneo di spostamento della sede principale della Scuola a Ca' Dolfin e di svolgimento di parte delle attività executive nella sede di Via Torino. La possibilità di sviluppare accordi con terze parti rende meno pressante la necessità di disporre ex-ante ambiti formativi all'avvio di nuovi programmi, come alcune esperienze recenti dimostrano.

Si ritiene importante per la Scuola poter disporre anche di una sede a Treviso, vista l'importanza della domanda di formazione che potrebbe derivare da quell'area nonché l'opportunità logistica che una sede Trevigiana potrebbe dare alla Scuola ed allo sviluppo complessivo dei programmi formativi (similmente a quanto accade a Vicenza).

## **Obiettivo 10.** Assumere un Orientamento Trasversale di Sostenibilità.

### *10.1 Potenziamento della didattica di sostenibilità.*

Lo sviluppo del progetto Avatar prima illustrato dovrebbe permettere una maggiore sostenibilità nella didattica, in aggiunta ai programmi già in essere da parte dell'Ateneo (come ISA) ed a quelli per la predisposizione di materiali didattici integralmente paperless, già prima illustrati

### *10.2 Potenziamento della ricerca di sostenibilità.*

n.d.

### *10.3 Favorire l'acquisizione di processi e comportamenti sostenibili.*

Questo punto è già stato sviluppato nelle diverse parti del documento, a riprova della rilevanza del tema per la Scuola nel suo complesso.