



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

**Department Development Plan**

**Dipartimento di Management**

**2019-2020**

## Sommario

Analisi di contesto .....	3
Contributo del Dipartimento alla Missione e alla Visione dell'Ateneo.....	3
Posizionamento generale del Dipartimento rispetto agli obiettivi strategici di ricerca, didattica, internazionalizzazione, terza missione, sostenibilità del Piano Strategico di Ateneo .....	4
Posizionamento a livello Nazionale e Internazionale .....	4
PIANO DI SVILUPPO.....	5
1.    PROMUOVERE UNA RICERCA D'IMPATTO.....	5
Obiettivi per il triennio di riferimento in relazione agli indicatori di Ateneo.....	5
Obiettivi per il triennio di riferimento in relazione agli indicatori A.V.A.....	5
Azioni da intraprendere nel triennio di riferimento per raggiungere gli obiettivi.....	6
2.    CREARE UN'ESPERIENZA DI STUDIO TRASFORMATIVA.....	7
Obiettivi per il triennio di riferimento in relazione agli indicatori di Ateneo.....	7
Obiettivi per il triennio di riferimento in relazione agli indicatori A.V.A.....	8
Azioni da intraprendere nel triennio di riferimento per raggiungere gli obiettivi.....	9
3.    ACQUISIRE UNA DIMENSIONE INTERNAZIONALE.....	10
Obiettivi per il triennio di riferimento in relazione agli indicatori di Ateneo.....	10
Obiettivi per il triennio di riferimento in relazione agli indicatori A.V.A.....	10
Azioni da intraprendere nel triennio di riferimento per raggiungere gli obiettivi.....	11
4.    AGIRE DA CATALIZZATORE DI INNOVAZIONE .....	12
Obiettivi per il triennio di riferimento in relazione agli indicatori di Ateneo.....	12
Obiettivi per il triennio di riferimento in relazione agli ambiti SUA-RD.....	12
Azioni da intraprendere nel triennio di riferimento per raggiungere gli obiettivi.....	13
5.    ASSICURARE UN FUTURO ACCADEMICO SOSTENIBILE.....	14
Obiettivi per il triennio di riferimento in relazione agli indicatori di Ateneo.....	14
Azioni da intraprendere nel triennio di riferimento per raggiungere gli obiettivi.....	15

## Analisi di contesto

### Contributo del Dipartimento alla Missione e alla Visione dell'Ateneo.

Il Dipartimento riconosce come propria missione il produrre conoscenze e sviluppare competenze manageriali per ogni tipo di organizzazione al fine di promuovere il progresso economico e sociale in una prospettiva di sostenibilità e di rispetto per il futuro delle nuove generazioni. Innovazione, imprenditorialità, internazionalità e creatività attraversano gli specifici temi della Didattica e della Ricerca del Dipartimento in una logica di continuo confronto e scambio con l'ambito accademico, produttivo, professionale e istituzionale. Come l'Ateneo, il Dipartimento considera fondamentale il raggiungimento di un livello di eccellenza sia nella Ricerca (pura e applicata), che nella Didattica, che nella Terza Missione, in un processo di miglioramento trasversale che coinvolga i tre ambiti congiuntamente. In tali ambiti, il Dipartimento ritiene di aver acquisito, grazie a sforzi sia di innovazione che di razionalizzazione, un livello di eccellenza – livello riconosciuto e sostenuto anche attraverso il finanziamento Miur del Progetto di Eccellenza. Con riferimento al biennio 2019/20, il Dipartimento consoliderà l'impegno alla promozione della qualità e dell'impatto della produzione scientifica dei propri docenti. Con riferimento alla Terza Missione intende gestire in modo più strutturato l'organizzazione delle attività e delle relazioni. Molti degli obiettivi strategici identificati nel Piano di Ateneo sono già stati raggiunti dal Dipartimento, che, pur soffrendo di una elevata carenza di risorse sia in termini di docenza che di PTA (nel 2015: rapporto studenti/docenti di 63/1 rapporto PTA/docenti pari a 0.2/1), ha saputo maturare la flessibilità, la creatività e il dinamismo necessari non solo a far fronte ai numerosi adempimenti ma anche ad operare come leader e parte attiva nelle dinamiche di trasformazione e innovazione dell'Ateneo. Le abilità maturate non sembrano però più sufficienti da sole per il conseguimento degli obiettivi strategici previsti, e la condizione necessaria per il loro raggiungimento non potrà che consistere in un maggiore supporto centrale mediante adeguate risorse e strumenti.

#### Missione di Ca' Foscari

**Promuovere il progresso scientifico**, attraverso una ricerca d'eccellenza, in grado di affrontare le sfide globali e di avere un impatto trasversale fra le varie discipline

**Promuovere un'esperienza di studio trasformativa**, fondata su programmi di tutorato dedicati, un'offerta didattica ispirata dalla ricerca e guidata dalle esigenze degli stakeholder e una vita studentesca piena e coinvolgente;

**Attrarre una comunità diversificata e internazionale** di docenti, ricercatori e studenti nel cuore di una città unica al mondo;

**Agire come istituzione trasparente e responsabile**, che, grazie alla cultura e all'eccellenza accademica, promuove l'innovazione sociale e lo sviluppo economico.

#### Visione di Ca' Foscari

Come Università leader nell'eccellenza accademica, ambiamo ad attrarre e promuovere talenti su scala globale, offrendo una didattica altamente qualificata e promuovendo una ricerca di frontiera, mediante l'applicazione attiva delle scienze dure e delle scienze digitali alla nostra centenaria tradizione radicata nelle scienze sociali e nelle discipline umanistiche.

## Posizionamento generale del Dipartimento rispetto agli obiettivi strategici di ricerca, didattica, internazionalizzazione, terza missione, sostenibilità del Piano Strategico di Ateneo

Il posizionamento del Dipartimento risulta migliorabile in particolare rispetto agli obiettivi Sostenibilità Accademica (rapporto studenti/docenti pari a 63/1) e Ricerca (numero e livello degli output, misura che risulta comunque migliorata negli ultimi anni). Potenziare tali ambiti risulterà più agevole, considerato l'elevato carico didattico e amministrativo sopportato dal Dipartimento, se saranno riconosciute a livello centrale e premiate con adeguate risorse le ottime performance maturate negli altri ambiti.

La Didattica costituisce un'area di eccellenza per l'elevata produttività del Dipartimento (3.866 studenti iscritti contro una media di 2.549 studenti iscritti per Dipartimento nell'a.a 2015/2016), unita a una buona qualità (tasso occupazione studenti a un anno dalla laurea (def. Istat - Forze di lavoro – Almalaurea 2015) pari 84.8, contro una media di 75.2 per l'Ateneo), accompagnate da iniziative didattiche innovative project e problem-based ("Experior" e il corso LT in "Digital Management"), in linea con le tendenze più evolute nel campo della formazione. Nel biennio 2019/2020 il Dipartimento sarà impegnato nello sviluppo della una nuova (e innovativa) area di ricerca in Intelligenza Analitica per il Management - IAM, "i cui elementi portanti sono l'analisi e la valutazione consapevole delle ricadute aziendali e organizzative delle nuove tecnologie data-oriented" (da Progetto di Eccellenza).

L'internazionalizzazione costituisce un ulteriore ambito di eccellenza, con corsi erogati in inglese a tutti i livelli (dottorato, LT e LM), seminari sulla lingua inglese e le digital skills destinati ai docenti e al PTA, relazioni internazionali e convenzioni per doppi diplomi, presenza di visiting professor e visiting scholar.

Nell'ambito della Terza Missione il Dipartimento intrattiene rapporti diretti con le imprese e le istituzioni più rilevanti del territorio. Le attività connesse non sempre risultano pienamente visibili essendo talvolta gestite attraverso FCF. Per strutturare ulteriormente tali rapporti ha avviato "Consilium", un nuovo organo consultivo formato da imprenditori, manager e professionisti che potranno dare suggerimenti sulle scelte strategiche del Dipartimento, come avviene nelle più autorevoli Business School e strumento per il confronto sistematico sulle attività da avviare.

La procedura di accreditamento Equis/Epas, avviata nel 2018 grazie al finanziamento dal progetto di Eccellenza, sarà occasione di revisione di tutti i processi/ in tutti gli ambiti sui quali opera il Dipartimento, in un'ottica di miglioramento continuo.

## Posizionamento a livello Nazionale e Internazionale

Il posizionamento internazionale del Dipartimento è desumibile dalla valutazione U-Multirank, che include giudizi comparati distribuiti su un gruppo di cinque valutazioni (A - ottimo, B – buono, C – sufficiente, D – scarso, E – insufficiente) su più di 1200 istituzioni su aspetti relativi a: Ricerca, Didattica, Internazionalizzazione, Trasferimento tecnologico ed Engagement. Con riferimento alla Didattica, il Dipartimento ha ottenuto ottime valutazioni (A), in particolare per i laureati che concludono gli studi nei tempi previsti. Con riferimento alla Ricerca, il Dipartimento ha ottenuto ottime valutazioni (A) per numero di pubblicazioni e ammontare dei finanziamenti esterni alla ricerca. È risultata scarsa (D) la performance riguardante le citazioni, che il Dipartimento intende migliorare stimolando la pubblicazione su riviste a elevato impatto e in generale incrementando la visibilità internazionale degli output di ricerca. Relativamente al Trasferimento tecnologico, il Dipartimento ha conseguito ottime valutazioni (A) per le entrate da fonti private e buone (B) per le collaborazioni con partner industriali. L'Internazionalizzazione è stata valutata positivamente (B) sia con riferimento all'orientamento internazionale delle LT che all'orientamento internazionale delle LM. È stato valutato positivamente anche l'Engagement, sia per la buona offerta di stage/tirocini (B) che per le collaborazioni con partner locali/regionali (A).

Nel 2018 ottenuta la Full Membership EFMD, associazione internazionale di Business School ed Ente di accreditamento EQUIS/EPAS; **il 15 ottobre 2019 programmata la Briefing Visit, secondo step previsto nel processo di accreditamento.**

# PIANO DI SVILUPPO

## 1. PROMUOVERE UNA RICERCA D'IMPATTO

### Obiettivi per il triennio di riferimento in relazione agli indicatori di Ateneo

#### 1.1 Totale dei fondi di ricerca

BASELINE (2015): 0,00 euro/anno da progetti su bandi competitivi europei (nel 2016 euro 608.937; nel 2017 euro 545.035)

TARGET: (2019) euro 1.516.370,00 euro; (2020) euro 300.000,00 da progetti su bandi competitivi europei

#### 1.2 Grado di interdisciplinarietà della ricerca

BASELINE (2015): -- progetto non avviato

TARGET: mantenimento dell'attuale % del corpo docente iscritto e attivamente coinvolto nei team RFGC (46%), a fronte dei nuovi ingressi

#### 1.3 Numero di ERC e MSC

BASELINE (2015): 0

TARGET: raggiunto – 2 MSC nel 2019

#### 1.5 Produzione complessiva di ricerca

BASELINE (2015): n. 33 pubblicazioni su WOS; n. 33 pubblicazioni su SCOPUS

TARGET: a fine 2020: WOS +15%; SCOPUS +40% (come media rispetto a baseline 2015)

#### INDICATORI PIANO STRATEGICO

- 1.1. Totale dei fondi di ricerca
- 1.2. Grado di interdisciplinarietà della ricerca
- 1.3. Numero di ERC e MSC
- 1.4. Strutture e infrastrutture di ricerca
- 1.5. Produzione complessiva di ricerca

#### OBIETTIVI PIANO STRATEGICO

- 1.1. 7 milioni di euro di finanziamenti da fondi europei all'anno
- 1.2. 30% del corpo docente attivamente coinvolto nei team Research for Global Challenges
- 1.3. 1–2 ERC e 5 MC all'anno
- 1.4. Completamento dell'edificio Epsilon; rilocalizzazione del Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea al monastero delle Terese; rinnovamento di Ca' Cappello;
- 1.5. +30% di pubblicazioni sui maggiori database bibliografici

### Obiettivi per il triennio di riferimento in relazione agli indicatori A.V.A.

#### TARGET

##### 1. VQR

BASELINE (2016): 0,1135

TARGET: mantenimento della performance al prossimo esercizio di valutazione

##### 2. Qualità del dottorato di ricerca

BASELINE (2016): (Indicatore R+X medio VQR Nucleo di Valutazione 2015): 2,6

TARGET: 3 (a fine 2020)

##### 3. Attrattività del dottorato

BASELINE: 83,3%

TARGET 2019 e 2020: 60%

Il target baseline è stato rivisto e include gli iscritti laureati all'estero)

##### 4. Attrattività dell'ambiente di ricerca

BASELINE: 2016 - nuovi assunti non già in servizio: 0

TARGET: 70% nuovi assunti non già in servizio a fine biennio

#### INDICATORI ALLEGATO E DM 987/2016

##### GRUPPO C – INDICATORI DI QUALITÀ DELLA RICERCA E DELL'AMBIENTE DI RICERCA (A LIVELLO DI SEDE)

1. **VQR**  
RISULTATI VQR A LIVELLO DI SEDE, DI DIPARTIMENTO E DI SSD
2. **QUALITÀ DEL DOTTORATO DI RICERCA**  
INDICE DI QUALITÀ MEDIA DEI COLLEGI DI DOTTORATO (R+X MEDIO)
3. **ATTRATTIVITÀ DEL DOTTORATO**  
PERCENTUALE DEGLI ISCRITTI AL PRIMO ANNO DEI CORSI DI DOTTORATO CHE SI SONO LAUREATI IN ALTRO ATENEIO
4. **ATTRATTIVITÀ DELL'AMBIENTE DI RICERCA**  
PERCENTUALE DI PROFESSORI E RICERCATORI ASSUNTI NON GIÀ IN SERVIZIO PRESSO L'ATENEO

## Azioni da intraprendere nel triennio di riferimento per raggiungere gli obiettivi

### 1.1 RICERCA COORDINATA

**A)** Il Dipartimento intende supportare i docenti nella presentazione di idee progettuali su bandi competitivi incoraggiando la partecipazione ai *Global Challenges Teams* con un cofinanziamento del 50% del costo di iscrizione con impiego di margini di Dipartimento.

**B)** Il Dipartimento promuoverà la partecipazione dei docenti ai bandi relativi ai temi dell'agenda di ricerca.

**C)** Nel contesto di una più ampia strategia di comunicazione (finanziata autonomamente), il Dipartimento intende prevedere per tutti i progetti una traduzione dei risultati in output veicolabili alla stampa e in grado di attirare l'interesse dell'opinione pubblica.

### 1.2 ATTRAZIONE E SVILUPPO DI TALENTI

**A)** Il Dipartimento sfrutterà la possibilità di offrire condizioni di contratto flessibili. **B)** nel 2018 il Dipartimento si è dotato di Linee guida per il reclutamento di docenti e ricercatori che verranno applicate dal 2019; nel biennio 2019/20 si concluderanno le procedure per il reclutamento di docenti e ricercatori finanziati dal Progetto di Eccellenza, che saranno impegnati nella nuova area IAM; **C)** La performance individuale sarà incentivata con 3 premi alla ricerca (fondi FUDD e/o margini) e dando attuazione al programma di incentivazione della ricerca previsto nel Progetto di Eccellenza. Il Dipartimento promuoverà la presentazione di ERC e MSC (nel 2018 presentate 12 proposte progettuali MSC)

### 1.4 STRUTTURE E INFRASTRUTTURE DI RICERCA

**A)** Saranno agevolati con appositi stanziamenti la partecipazione a convegni e l'ospitalità di meeting con lo scopo di favorire le collaborazioni internazionali e incrementare la visibilità della ricerca prodotta; proseguirà l'impegno per il finanziamento dell'aula Bloomberg, in collaborazione con DEC e BEC.

**B)** I servizi e le infrastrutture saranno supportati potenziando il PTA nel settore ricerca con una unità a TD sui fondi di Eccellenza.

**C)** il Dipartimento intende supportare attivamente l'Ateneo nella progettazione e allestimento degli spazi Hub dell'innovazione.

### 1.4 VALUTAZIONE DELLA RICERCA

**A)** anche alla luce delle azioni previste nel progetto di Eccellenza, il Dipartimento si è dotato di criteri di valutazione dei prodotti di ricerca con metodi e incentivi allineati a quanto previsto dall'ANVUR e dalle pratiche internazionali.

## STRATEGIE E AZIONI DEL PIANO STRATEGICO

### 1.1 Ricerca coordinata

- A. Risorse per la gestione, il supporto e l'attività di *mentoring* e coordinamento
- B. Modello top-down per l'allocazione interna dei finanziamenti alla ricerca
- C. Piano per la comunicazione istituzionale rivolto agli stakeholder

### 1.2 Attrazione e sviluppo di talenti

- A. Condizioni di contratto flessibili
- B. Ca' Foscari come sede per la ricerca individuale
- C. Incentivi alla performance nella ricerca individuale

### 1.3 Strutture e infrastrutture di ricerca

- A. Servizi
- B. Strutture e infrastrutture
- C. Ambiente di ricerca

### 1.4 Valutazione della ricerca

- A. Identificazione di standard internazionali

## 2. CREARE UN'ESPERIENZA DI STUDIO TRASFORMATIVA

### Obiettivi per il triennio di riferimento in relazione agli indicatori di Ateneo

#### 2.1 Adeguatezza della struttura interna dei corsi

BASELINE: (2015) LT100%; LM 100%

TARGET: LT 100%; LM 100%

#### 2.2 Opportunità di corsi multidisciplinari

BASELINE (2015): --- (non previsti)

TARGET: 2 MINOR Interdisciplinari/anno, almeno 8 percorsi "Experior"/anno

#### 2.3 Numero di studenti on-line

BASELINE (2015): 0 (studenti corsi on line)

TARGET 2019 e 2020: 40 studenti coinvolti (inclusi studenti corsi blended)

#### 2.4 Efficacia dei test di ammissione

BASELINE 2015: non previsto in 3 cds

TARGET: 100%

#### 2.5 Coinvolgimento dei docenti

BASELINE: (2015) 33 docenti coinvolti nella formazione continua

TARGET: (2019) +3%; (2020) + 5% docenti coinvolti nella formazione continua

#### 2.6 Sostenibilità dei corsi di dottorato

BASELINE (2015): 6 borse (18 annualità)

TARGET: 6 borse (24 annualità)

#### 2.7 Numero di studenti fuori regione

BASELINE (2015): 12,40%

TARGET: 16%

#### 2.8 Coinvolgimento delle aziende

BASELINE (2015): ---

TARGET: almeno 8 percorsi "Experior"/anno, con il coinvolgimento di almeno una impresa; almeno 4 eventi Campus Life all'anno aperti agli studenti di tutti i cds; almeno 2 riunioni del Consilium all'anno

#### 2.9 Aule e spazi studenteschi

TARGET: apertura aula per la didattica innovativa (fine 2019) in corrispondenza con la conclusione del recupero dei magazzini Bozzola; attivazione, nel Campus di San Giobbe, dell'aula Bloomberg, in collaborazione con DEC e BEC

Il target viene "aula didattica innovativa" spostato a fine 2020 per indisponibilità della sede

#### INDICATORI PIANO STRATEGICO

- 2.1 Adeguatezza della struttura interna dei corsi di laurea triennale e magistrale
- 2.2 Opportunità di corsi multidisciplinari
- 2.3 Numero di studenti on-line (che acquisiscono CFU in corsi on-line)
- 2.4 EFFICACIA DEI TEST DI AMMISSIONE
- 2.5 COINVOLGIMENTO DEI DOCENTI NEI PROGRAMMI DI FORMAZIONE CONTINUA
- 2.6 SOSTENIBILITÀ DEI CORSI DI DOTTORATO
- 2.7 NUMERO DI STUDENTI FUORI REGIONE
- 2.8 COINVOLGIMENTO DELLE AZIENDE
- 2.9 AULE E SPAZI STUDENTESCHI
- 2.10 Residenze studentesche

#### OBIETTIVI PIANO STRATEGICO

- 2.1 Non meno di 50 studenti per corso di studio nella laurea triennale. Non meno di 15 per corso di studio nella laurea magistrale
- 2.2 5-8 PROGRAMMI MINOR. MINOR OFFERTI IN TUTTI I CORSI. ALMENO 15% DI STUDENTI TOTALI COINVOLTI
- 2.3 1.000 studenti on-line entro il 2020
- 2.4 Test di ammissione per tutti i corsi con rapporto studenti-docenti > 25-1
- 2.5 +30% docenti coinvolti come docenti principali
- 2.6 ALLOCAZIONE DI FONDI PER ALMENO 4 BORSE DI DOTTORATO PER OGNI CORSO ACCREDITATO
- 2.7 40% DEGLI IMMATRICOLATI ANNUALI
- 2.8 CIRCA 750 OFFERTE DI LAVORO, 5000 BORSE ANNUALI. UN TASSO D'IMPIEGO MAGGIORE DEL 90%
- 2.9 Completamento delle nuove aule a San Basilio e nuovo accordo per la sede di Treviso
- 2.10 RESIDENZE PER ALMENO IL 15% DEGLI

## Obiettivi per il triennio di riferimento in relazione agli indicatori A.V.A.

### TARGET (Baseline 2016)

#### GRUPPO A

##### 1. Regolarità degli studi

1.1. BASELINE: 66,8% TARGET: 66%

1.2. BASELINE: 71,5% TARGET: mantenimento attuali prestazioni

##### 2. Attrattività

2.1. BASELINE: 10,7% TARGET: 10%

2.2. BASELINE: 32,7% TARGET: 35%

##### 3. Sostenibilità

BASELINE (2015): 47,5/1

TARGET: mantenimento prestazione attuale

##### 4. Efficacia

1 anno) BASELINE: 78,9% TARGET: mantenimento attuali prestazioni

3 anni) BASELINE: ND TARGET: 92%

##### 5. Docenza

5.1. BASELINE: 93,5% TARGET: (2019) 94%; (2020) 95,5%

5.2. BASELINE: ND TARGET: ND

#### GRUPPO E

##### 1. Regolarità degli studi

1.1. BASELINE: 80,5% TARGET: 81%

1.2. BASELINE: 82,6% TARGET: 83%

1.3. BASELINE: 59,2% TARGET: 60%

1.4. BASELINE: 89,9% TARGET: 90%

##### 2. Efficacia

BASELINE: 71% TARGET: mantenimento

##### 3. Qualità della docenza

3.1. BASELINE: 73% TARGET: mantenimento attuali prestazioni

3.2. BASELINE: ND TARGET: ND

### INDICATORI ALLEGATO E DM 987/2016

#### GRUPPO A – Indicatori didattici

##### 1. Regolarità degli studi

1. PERCENTUALE DI STUDENTI REGOLARI CHE ABBIANO ACQUISITO ALMENO 40 CFU NELL'ANNO SOLARE

2. PERCENTUALE DI LAUREATI (L; LM; LMCU) ENTRO LA DURATA NORMALE DEI CORSI

##### 2. Attrattività

1. PROPORZIONE DI ISCRITTI AL PRIMO ANNO DELLE L, LMCU PROVENIENTI DA ALTRE REGIONI

2. PERCENTUALE DI ISCRITTI AL PRIMO ANNO DELLE LM, LAUREATI IN ALTRO ATENEIO

##### 3. Sostenibilità

RAPPORTO STUDENTI REGOLARI/DOCENTI (PROFESSORI A TEMPO INDETERMINATO, RICERCATORI A TEMPO INDETERMINATO, RICERCATORI TIPO A E TIPO B) PER AREA

##### 4. Efficacia

PERCENTUALE DEI LAUREATI OCCUPATI O ISCRITTI AD ALTRO CORSO DI STUDIO A 1 ANNO E A 3 ANNI DAL CONSEGUIMENTO DEL TITOLO DI STUDIO

##### 5. Docenza

1. PERCENTUALE DEI DOCENTI DI RUOLO CHE APPARTENGONO A SSD DI BASE E CARATTERIZZANTI PER CORSO DI STUDIO (L, LMCU, LM) DI CUI SONO DOCENTI DI RIFERIMENTO

2. VALORI DELL'INDICATORE DI QUALITÀ DELLA RICERCA DEI DOCENTI PER LE LM (QRDLM)

#### GRUPPO E –

##### 1. Regolarità degli studi

1. PERCENTUALE DI CFU CONSEGUITI AL I ANNO SU CFU DA CONSEGUIRE

2. PERCENTUALE DI STUDENTI CHE PROSEGUONO NEL II ANNO NELLO STESSO CORSO DI STUDIO

3. PERCENTUALE DI STUDENTI CHE PROSEGUONO NEL II ANNO NELLO STESSO CORSO DI STUDIO AVENDO ACQUISITO ALMENO 20 E 40 CFU AL I ANNO

4. PERCENTUALE DI LAUREATI (L; LM; LMCU) ENTRO UN ANNO OLTRE LA DURATA NORMALE DEL CORSO

##### 2. EFFICACIA

PERCENTUALE DEI LAUREATI CHE SI ISCRIVEREBBERO DI NUOVO ALLO STESSO CORSO DI LAUREA

##### 3. QUALITÀ DELLA DOCENZA

1. ORE DI DOCENZA EROGATA DA DOCENTI ASSUNTI A TEMPO INDETERMINATO SUL TOTALE DELLE ORE DI DOCENZA EROGATA

2. RAPPORTO TUTOR/STUDENTI ISCRITTI (PER I CORSI DI STUDIO PREVALENTEMENTE O INTEGRALMENTE A DISTANZA)



## Azioni da intraprendere nel triennio di riferimento per raggiungere gli obiettivi

### 2.1 SVILUPPO DELL'OFFERTA FORMATIVA

**A)** I corsi del dipartimento rispettano i requisiti del Piano di Ateneo; a fine 2018 avviata la discussione sull'attivazione di due nuovi indirizzi LM a vocazione internazionale in ambito "cultural and creative management" e "business analytics" **B)** l'offerta formativa viene erogata sia in lingua italiana che in lingua inglese (per il dottorato solo in lingua inglese); sono presenti insegnamenti erogati in modalità on line e/o blended; **C)** consolidati i progetti didattici innovativi "Experior" all'interno dei percorsi LM e i progetti "Minor" all'interno dei percorsi di LT; a conclusione dell'a.a. 2019/2020 verranno presentate le prime prove finali di LT per il cds in Digital Management. **D)** Per i corsi è previsto un ulteriore focus sulle discipline aziendali e un ulteriore coinvolgimento delle organizzazioni nella progettazione, con conseguenti miglioramenti nelle prospettive occupazionali **E)** La selezione delle immatricolazioni è già operativa.

### 2.2 COORDINAMENTO E GESTIONE

**B)** è stata rafforzata l'offerta formativa dottorale con il passaggio al ciclo quadriennale; il passaggio, che viene finanziato dal Progetto di Eccellenza per i cicli 34-35-36 – impegna il Dipartimento, fin dal 2019, a recuperare le risorse per rendere l'offerta sostenibile nei cicli futuri, **potendo contare a tal fine per il prossimo biennio sulle somme non vincolate che risultano a fine esercizio, oltre che sui fondi del Progetto di Eccellenza**

**A), C), D), E)** Il Dipartimento partecipa alle iniziative con l'organizzazione di eventi e docenze e conferma l'attiva partecipazione ai corsi interdipartimentali (ex scuole).

### 2.3 SVILUPPO DEGLI STUDENTI

**A)** Il Dipartimento ha elaborato un Piano di comunicazione volto anche a diffondere l'offerta ai fini del reclutamento;

**B)** Il Dipartimento è attivo nel territorio per il reperimento di fondi volti al conferimento di borse di studio (Borsa di Studio Carlotti dal 2011) e premi di laurea (Premio Porsche, ANFIA).

**C)** Il Dipartimento intende intensificare i legami internazionali, attraverso una maggiore collaborazione coi partner esistenti e una focalizzazione sui paesi più interessanti (come Cina, India e Australia). Si prevede che l'iniziativa Consilium avrà effetti positivi anche sul placement.

### 2.4 VITA STUDENTESCA

**A)** Il Dipartimento supporta le associazioni studentesche e favorisce la crescita di iniziative student-led (come Marketers club e Invenicement, caratterizzati da una sempre più ampia diffusione). La costituzione di un Innovation Hub presso il Dipartimento garantirà un'offerta ancora più ampia in termini di spazi e iniziative.

**B)** Azione indipendente dal Dipartimento

**C)** Azione indipendente dal Dipartimento

## STRATEGIE E AZIONI DEL PIANO STRATEGICO

### 2.1 Sviluppo dell'offerta formativa

- A. Revisione dei corsi
- B. Apprendimento on line
- C. Nuovi corsi
- D. Risultati di apprendimento e metodi di valutazione
- E. Selezione delle immatricolazioni

### 2.2 Coordinamento e gestione

- A. Formazione continua
- B. Corsi di dottorato
- C. Collegio Internazionale
- D. Scuola Internazionale
- E. Scuole interdipartimentali

### 2.3 Sviluppo degli studenti

- A. Reclutamento e orientamento all'università
- B. Borse di studio e tasse universitarie
- C. Stage, tirocini, placement e carriere

### 2.4 Vita studentesca

- A. Aule e spazi studenteschi
- B. Residenze studentesche
- C. Logistica e trasporti

### 3. ACQUISIRE UNA DIMENSIONE INTERNAZIONALE

#### Obiettivi per il triennio di riferimento in relazione agli indicatori di Ateneo

<b>TARGET</b>
<b>3.1 Numero di docenti internazionali</b> BASELINE 2015: 0 TARGET: raggiunto, nel 2018 ha preso servizio 1 docente internazionale
<b>3.2 Percentuale di studenti internazionali</b> BASELINE (2015): 1,32% TARGET: 5%
<b>3.3 Numero di corsi in inglese</b> BASELINE (2015): (2014/15) 0% TARGET: 33,33%
<b>3.4 Partenariati strategici internazionali</b> BASELINE (2015): 5 TARGET: almeno 6 accordi (erasmus, overseas, ICM, doppi diplomi, ecc.) a fine 2020
<b>3.5 Posizionamento sui principali ranking</b> BASELINE (2015): // TARGET: miglioramento posizionamento ranking Business School, grazie a procedura accreditamento internazionale Si propone di spostare i target 3.4 e 3.5 tra le azioni a supporto delle politiche di Ateneo

<b>INDICATORI PIANO STRATEGICO</b>
3.1 Numero di docenti internazionali
3.2 Percentuale di studenti internazionali
3.3 Numero di corsi in inglese
3.4 Partenariati strategici internazionali
3.5 Posizionamento sui principali ranking
<b>OBIETTIVI PIANO STRATEGICO</b>
3.1 Reclutamento di non meno di 2-4 docenti internazionali ogni anno
3.2 10% di studenti stranieri entro il 2020
3.3 20% di corsi triennali e magistrali in inglese 10% di corsi di formazione continua
3.4 Avvio di relazioni con l'Oriente, l'Europa dell'Est e i Paesi mediterranei
3.5 Top 500 in QS e THE e 6 categorie scientifiche nella top 200 di QS

#### Obiettivi per il triennio di riferimento in relazione agli indicatori A.V.A.

<b>TARGET (Baseline 2016)</b>
<b>GRUPPO B</b>
<b>1 Mobilità in uscita</b>
1.1. BASELINE: 4,9% TARGET: 5,2%
1.2. BASELINE: 21,4% TARGET: 24%
<b>2. Attrattività internazionale</b> BASELINE: 0,6% TARGET: 5%

<b>INDICATORI ALLEGATO E DM 987/2016</b>
<b>GRUPPO B – Indicatori di internazionalizzazione(a livello di sede e corso di studi)</b>
<b>1. Mobilità in uscita</b>
1. Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti iscritti entro la durata normale del corso
2. Percentuale di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero
<b>2. Attrattività internazionale</b>
Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero

## Azioni da intraprendere nel triennio di riferimento per raggiungere gli obiettivi

### 3.1 RECLUTAMENTO INTERNAZIONALE

**A)** Il Dipartimento ha richiamato un buon numero di visiting professor e visiting scholar negli ultimi tre anni; si pone ora l'obiettivo di reclutare docenti e ricercatori internazionali, anche al fine di rispondere ai criteri di accreditamento Equis/Epas; **B)** Per aumentare il numero di degree seekers il Dipartimento intende promuovere l'offerta formativa attraverso l'aggiornamento annuale e intende dedicare ai temi dell'internazionalizzazione almeno due unità di PTA (una su fondi del Progetto di Eccellenza)

### 3.2 INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'OFFERTA DIDATTICA

**A)** L'offerta risulta attualmente articolata in due LT, tre LM e un Dottorato, ed è interamente erogata anche in lingua inglese (il Dottorato è solo in lingua inglese). **B)** Al fine di favorire la creazione di un ambiente internazionale, moderno e in linea con le esigenze di una platea diversificata, il Dipartimento promuove la partecipazione di docenti a seminari di lingua inglese come lingua veicolare e del PTA a corsi di lingua inglese

### 3.3 PARTNERSHIP

**A)** anche se non in linea con la media di ateneo, il Dipartimento si impegna a intensificare gli sforzi per attrarre da un lato studenti provenienti da fuori regione, dall'altro studenti internazionali, sia nell'ambito di programmi di mobilità e/o doppio diploma, sia degree seekers. **B)** Il Dipartimento promuove la presentazione dei lavori dei propri docenti e ricercatori seminari e convegni internazionali. **C)** Il Dipartimento intende accrescere per tutti gli studenti le possibilità di effettuare esperienze all'estero sviluppando i doppi diplomi e selezionando e consolidando gli accordi erasmus e overseas che consentano reciprocità di scambio.

### 3.4 RANKING

**A)** Il Dipartimento intende incrementare la visibilità internazionale della Ricerca attraverso l'incentivazione della pubblicazione su riviste selezionate (fondo fee, fondo proofreading) e della partecipazione a convegni internazionali.

## STRATEGIE E AZIONI DEL PIANO STRATEGICO

### 3.1 Reclutamento internazionale

- A. Docenti e ricercatori
- B. Studenti
- C. Attrazione vs permanenza

### 3.2 Internazionalizzazione dell'offerta formativa

- A. Corsi per studenti potenziali e in scambio
- B. Transizione all'inglese

### 3.3 Partnership

- A. Programmi di studio all'estero e scambio
- B. Partenariati di ricerca
- C. Accordi istituzionali

### 3.4 Ranking

- A. Costituzione e operatività unità ranking

## 4. AGIRE DA CATALIZZATORE DI INNOVAZIONE

### Obiettivi per il triennio di riferimento in relazione agli indicatori di Ateneo

#### TARGET

**4.1. Numero di programmi culturali internazionali**

**4.2. Avvio di Science Gallery Venice**

**4.3. Celebrazioni per Cafoscari 2018**

**4.4. Avvio di Venice Innovation Hub**

**4.5. Avvio dell'Unità di Innovazione e Trasferimento Tecnologico in collaborazione con FCF**

Tutti i target sono stati spostati tra le azioni a supporto delle politiche di Ateneo, in quanto target di Ateneo

Obiettivo aggiuntivo:

Realizzazione di due eventi all'anno nell'ambito dell'iniziativa "Consilium"

BASELINE: (2016) 2

TARGET: 2

#### INDICATORI PIANO STRATEGICO

4.1. Numero di programmi culturali internazionali

4.2. Avvio di Science Gallery Venice

4.3. Celebrazioni per Cafoscari 2018

4.4. Avvio di Venice Innovation Hub

4.5. Avvio dell'Unità di Innovazione e Trasferimento Tecnologico in collaborazione con Fondazione Ca' Foscari

#### OBIETTIVI PIANO STRATEGICO

4.1. Cinque percorsi principali all'anno

4.2. SCIENCE GALLERY AVVIATA E AUTO-FINANZIATA ENTRO IL 2019. PRODUZIONE DI 3 MOSTRE/EVENTI ALL'ANNO IN COLLABORAZIONE CON DVRI

4.3. PROGRAMMA DI DURATA ANNUALE DI INIZIATIVE CON CINQUE EVENTI PRINCIPALI. COPERTURA MEDIATICA NAZIONALE E INTERNAZIONALE

4.4. 40-50 STARTUP / PMI OSPITATE, 30-40 STAGE UNIVERSITARI FINANZIATI OGNI ANNO, PROGRAMMA ACTIVE LEARNING LAB PIENAMENTE OPERATIVO

4.5. +100% ENTRATE DA ATTIVITÀ CONTO TERZI PER PROGETTI DI RICERCA E INNOVAZIONE

### Obiettivi per il triennio di riferimento in relazione agli ambiti SUA-RD

#### I.3 - attività conto terzi

BASELINE (Scheda SUA-RD 2014): 335.045,39 euro

TARGET: mantenimento entrate per convenzioni e c/terzi

#### I.4 - public engagement

BASELINE (Scheda SUA-RD 2014): 3

TARGET: mantenimento numero eventi PE

#### I.7 - formazione continua

BASELINE (scheda SUA-RD 2014): 30

TARGET: mantenimento numero corsi erogati

#### I.8 - strutture di intermediazione

BASELINE (scheda SUA-RD 2014): Consorzi e associazioni per la terza missione: 17

TARGET: mantenimento

#### AMBITI SUA-RD / Terza Missione

I.1 - proprietà intellettuale

I.2 - spin-off

I.3 - attività conto terzi

I.4 - public engagement

I.5 - patrimonio culturale

I.6 - tutela della salute

I.7 - formazione continua

I.8 - strutture di intermediazione

## Azioni da intraprendere nel triennio di riferimento per raggiungere gli obiettivi

### 4.1 INNOVAZIONE SOCIALE E SVILUPPO CULTURALE

**A)** Il Dipartimento collabora attivamente alla progettazione di iniziative relative alla Terza Missione promosse dall'Ateneo, promuove attività quali DEL FabLab (primo laboratorio di fabbricazione digitale nell'isola e primo FABLAB universitario in Veneto), e sta progettando la creazione presso i propri spazi di un hub, uno spazio fisico e virtuale di prossima costituzione per favorire l'innovazione e l'imprenditorialità, in collaborazione con le imprese del territorio. Per la natura stessa delle discipline trattate, il Dipartimento intrattiene numerosi rapporti con imprese, enti e istituzioni a livello locale, nazionale e internazionale. Le diverse attività svolte dai singoli docenti non sempre sono strutturate in canali istituzionali. In altri casi, i progetti promossi o condotti non sempre risultano pienamente visibili in quanto gestiti tramite FCF (es. "Innovare a").

**C)** Iniziative sostenibilità (raccolta differenziata, book crossing, swap party)

### 4.1 SVILUPPO DELL'INNOVAZIONE E IMPRENDITORIALITÀ

**A)** Il Dipartimento intende perseguire 3 obiettivi principali: 1. catalogare e tracciare in maniera continuativa e sistematica le attività di Terza Missione svolte dai docenti; 2. proseguire e potenziare l'iniziativa "Consilium", per creare un legame istituzionale diretto con il mondo delle imprese e le istituzioni più rilevanti, ottenere suggerimenti rispetto alle proprie scelte strategiche, stimolare la Ricerca applicata e potenziare le attività di fund raising e la consultazione delle parti sociali; 3. studiare e implementare delle modalità utili a garantire la giusta visibilità al Dipartimento in termini di responsabilità scientifica nei progetti gestiti tramite FCF. Per avvicinare la Ricerca alle esigenze del territorio e beneficiare i legami col mondo delle imprese, infine, il Dipartimento intende avviare un Dottorato industriale che possa rispondere da vicino alle richieste del contesto imprenditoriale. **B)** Il Dipartimento ha contribuito alla progettazione dell'iniziativa ed è interessato a partecipare alle attività.

### STRATEGIE E AZIONI DEL PIANO STRATEGICO

#### 4.1 Innovazione sociale e sviluppo culturale

- A. Spazi, infrastrutture e attività di public engagement
- B. Ca' Foscari 2018
- C. Impegno civico e sociale

#### 4.2 Sviluppo dell'innovazione e dell'imprenditorialità

- A. Trasferimento tecnologico e unità di innovazione (PINK)
- B. Venice innovation Hub (VIH)

## 5. ASSICURARE UN FUTURO ACCADEMICO SOSTENIBILE

### Obiettivi per il triennio di riferimento in relazione agli indicatori di Ateneo

#### TARGET

##### 5.1. Dimensione del corpo docente

BASELINE: (2015) 61 docenti

TARGET: 79 docenti a fine 2020, +30%

##### 5.2. Sviluppo delle carriere

BASELINE (2015): 3 premi didattica, 3 premi ricerca/anno

TARGET: (2019 e 2020) 3 premi didattica, 3 premi ricerca/anno + attuazione piano incentivi per didattica e ricerca previsti nel Progetto di Eccellenza

##### 5.3. Ambiente di lavoro

BASELINE: /

TARGET: somministrazione questionari customer satisfaction nell'ambito del progetto HRS4R; adesione a progetti di Ateneo di telelavoro e smart working (PTA)

Target raggiunto

#### INDICATORI PIANO STRATEGICO

- 5.1. Dimensione del corpo docente
- 5.2. Sviluppo delle carriere
- 5.3. Ambiente di lavoro
- 5.4. Campus sostenibile
- 5.5. Finanziamenti pubblici
- 5.6. Avvio dell'unità di sviluppo

#### OBIETTIVI PIANO STRATEGICO

- 5.1. +10% incluse le posizioni permanenti, non di ruolo e di double appointment
- 5.2. 3 profili di ricerca per dipartimento (3 per l'eccellenza nella ricerca ) +3 per l'eccellenza nella didattica
- 5.3. Acquisizione della certificazione HRS4R e introduzione di politiche di smartworking
- 5.4. Riduzione del 10% dei consumi di energia (per metro cubo), incremento del 20% del riciclo dei rifiuti, entrambi entro il 2020
- 5.5. Mantenimento delle attuali prestazioni
- 5.6. € 3m di entrate aggiuntive

## Azioni da intraprendere nel triennio di riferimento per raggiungere gli obiettivi

### 5.1 SVILUPPO DEI DOCENTI

Il Dipartimento si impegna a far fronte alla grave carenza di risorse (docenti e PTA) che causa difficoltà nella gestione delle iniziative promosse: a) migliorando, per quanto possibile, il rapporto studenti/docenti e privilegiando il reclutamento di nuovo personale (in prevalenza di giovani ricercatori); b) con il reclutamento di PTA anche sui fondi del Progetto di Eccellenza, e promuovendo la progressione di carriera del PTA con responsabilità di settore attualmente inquadrato nella cat. C. Il Dipartimento auspica un maggiore equilibrio nell'assegnazione delle risorse PTA alle strutture amministrative in generale, in particolare alle strutture dipartimentali attualmente in sofferenza

**B)** Per quanto riguarda lo sviluppo delle carriere, il 2019-2020 rappresentano i primi due anni di applicazione delle Linee guida per il Reclutamento, che valutano congiuntamente l'impegno dei docenti dei diversi SSD nella Didattica, nella Ricerca e nelle attività organizzative e la copertura dei fabbisogni didattici.

### 5.2 SVILUPPO DEL PERSONALE

**A)** Nell'identificazione dei requisiti del personale saranno rispettati i requisiti stabiliti dall'Ateneo

**B)** In aggiunta al piano formativo di Ateneo, il Dipartimento mette a disposizione parte dei fondi del Progetto di Eccellenza per la formazione del personale, in particolare sui temi dell'internazionalizzazione e in relazione al processo di accreditamento EQUIS/EPAS.

**C)** Il Dipartimento è favorevole a consentire il telelavoro nelle casistiche previste dai regolamenti di Ateneo; nel 2019 il Dipartimento parteciperà alla sperimentazione del progetto di Ateneo sullo Smart Working

### 5.3 GESTIONE EFFICACE E TRASPARENTE

**A, B, D)** Il Dipartimento si riconosce negli obiettivi definiti e ha investito costantemente nella dematerializzazione e digitalizzazione dei processi e delle procedure.

**E)** Con riferimento al coinvolgimento interno si registra un forte senso di appartenenza, stimolato da occasioni di incontro e di confronto e dalla piena condivisione delle scelte strategiche.

### 5.4 RISORSE E FUND RAISING

**A, B)** Le attività di fund raising saranno potenziate grazie all'iniziativa "Consilium", organo consultivo del DMAN per la didattica, la ricerca e la terza missione che consente di strutturare in un canale istituzionale i rapporti con il mondo delle imprese e delle istituzioni e di raccoglierne in modo diretto le istanze.

**C)** Prosegue l'investimento del Dipartimento nelle attività di comunicazione, al quale vengono dedicate risorse su fondi dipartimentali

## STRATEGIE E AZIONI DEL PIANO STRATEGICO

### 5.1 Sviluppo del corpo docente

- A. Reclutamento
- B. Sviluppo delle carriere

### 5.2 Sviluppo del personale tecnico-amministrativo

- A. Reclutamento
- B. Sviluppo delle carriere
- C. Conciliazione famiglia-lavoro

### 5.3 Gestione efficace e trasparente

- A. Campus sostenibili e sviluppo edilizio
- B. Infrastrutture e servizi ICT
- C. Sistemi di gestione e di controllo dell'informazione
- D. Controllo e responsabilità sociale
- E. Coinvolgimento interno

### 5.4 Risorse e sviluppo

- A. Unità di sviluppo
- B. Coinvolgimento degli Alumni
- C. Piano di comunicazione