

Piano di Sviluppo  
Dipartimento di Scienze Molecolari e  
Nanosistemi  
Triennio 2026-2028<sup>1</sup>

Approvato dal Consiglio di Dipartimento nella seduta del 18/12/2025

Parere positivo del Senato Accademico nella seduta del 25 /02 / 2026

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 06/03/ 2026

\_\_/\_\_/20\_\_ ver.

---

<sup>1</sup> Da redigere e approvare entro la data stabilita dalla delibera del Consiglio di Amministrazione.

# INDICE

<b><u>1. ANALISI DI CONTESTO E POSIZIONAMENTO DEL DIPARTIMENTO</u></b>	<b>3</b>
ANALISI SWOT	3
<b><u>PARTE I – OBIETTIVI DELLA RICERCA DEL DIPARTIMENTO</u></b>	<b>8</b>
OBIETTIVO 1 - MIGLIORARE LA QUALITÀ DEI PRODOTTI DELLA RICERCA	8
OBIETTIVO 2 - INCENTIVARE LA PROGETTUALITÀ SU TEMI INTERDISCIPLINARI	10
<b><u>PARTE II – OBIETTIVI DELLA DIDATTICA DEL DIPARTIMENTO</u></b>	<b>13</b>
OBIETTIVO 1: MIGLIORAMENTO DEL NUMERO DI STUDENTI ISCRITTI	13
OBIETTIVO 2: ATTRAZIONE E MOBILITÀ INTERNAZIONALE DEGLI STUDENTI	15
OBIETTIVO 3: QUALITÀ DELLA DIDATTICA	17
<b><u>PARTE III – OBIETTIVI PER I SERVIZI AGLI STUDENTI DEL DIPARTIMENTO</u></b>	<b>19</b>
OBIETTIVO 1. AIUTARE GLI STUDENTI NEL PROCESSO FORMATIVO	19
OBIETTIVO 2: ORIENTARE E GUIDARE GLI STUDENTI	21
<b><u>IV – OBIETTIVI PER LA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE DEL DIPARTIMENTO</u></b>	<b>23</b>
OBIETTIVO 1: PROMOZIONE DI UN ECOSISTEMA DIFFUSO CON IMPATTO SUL TERRITORIO E SUI PORTATORI DI INTERESSE	23
OBIETTIVO 2 VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE DEI GIOVANI RICERCATORI E DOTTORANDI SUL TERRITORIO E TRA I PORTATORI D'INTERESSE	25
OBIETTIVO 3. INCENTIVARE ATTIVITÀ CHE COINVOLGANO LA SOCIETÀ CIVILE ED ESTENDERE L'AREA GEOGRAFICA DI IMPATTO DELL'ORIENTAMENTO CON ATTIVITÀ DI ALTERNANZA SCUOLA LAVORO E LIFE LONG LEARNING	26
<b><u>PARTE V – OBIETTIVI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL DIPARTIMENTO</u></b>	<b>27</b>
OBIETTIVO 1: PARTECIPAZIONE DEL DSMN A NETWORK INTERNAZIONALI DI ELEVATO PROFILO E VISIBILITÀ	27
<b><u>PARTE VI – OBIETTIVI PER L'ECCELLENZA NEL RECLUTAMENTO DEL DIPARTIMENTO</u></b>	<b>29</b>
OBIETTIVO 1. AMPLIARE LA BASE DI COMPETENZE DEL DIPARTIMENTO	30
OBIETTIVO 2. VALUTAZIONE DEI DOCENTI INTERNI PER PROGRESSIONI DI CARRIERA	32
<b><u>PARTE VII – OBIETTIVI PER IL NETWORKING</u></b>	<b>33</b>
<b><u>PARTE VIII – SISTEMA DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ DEL DIPARTIMENTO</u></b>	<b>35</b>

# 1. Analisi di contesto e posizionamento del Dipartimento

## Missione e Visione

La natura multidisciplinare del Dipartimento di Scienze Molecolari e Nanosistemi (DSMN) è alla base della crescita della sua reputazione in ambito nazionale e internazionale. In particolare, la possibilità di coniugare ricerche in ambiti scientifici molto diversi che vanno dalla chimica alla fisica, alla biologia, all'ingegneria e alla matematica, consente al dipartimento di approcciare nicchie scientifiche più difficilmente esplorate ed accessibili a dipartimenti tradizionali e quindi di risultare competitivo nonostante le ridotte dimensioni. Inoltre, grazie a questo profilo, il DSMN può proporre corsi di studio innovativi, essi stessi caratterizzati da una forte interdisciplinarietà, in linea con le moderne tendenze internazionali. È da segnalare come in questo contesto il dipartimento consideri importanti i benchmark con altre università. Il tema è emerso durante l'audizione del dipartimento da parte del nucleo di valutazione ed è stato ripreso nel documento di follow-up all'audizione, approvato nella seduta del consiglio di dipartimento del 20 novembre 2024.

Elemento chiave di queste strategie è stato il **reclutamento di giovani talenti** attuato sia attraverso bandi di concorso sia tramite chiamate dirette di giovani studiosi **con importanti esperienze internazionali**. Come emerso nei precedenti piani di sviluppo (24/26 e 25/27), questa politica è stata di beneficio non solo all'innovazione della didattica e della ricerca, ma anche alle attività di terza missione e networking: un esempio è l'andamento delle KPI (key performance indicator) recentemente riportato nel cruscotto AVA3 di ANVUR che testimonia come nei **proventi per docente** (ricerche, trasferimento tecnologico e finanziamenti competitivi), il **DSMN** sia un'eccellenza con un valore che nel 2024, è stato circa **2.5 volte superiore alla media dei dipartimenti sia a livello macro-regionale sia nazionale**.

Tuttavia, gli ingenti tagli ministeriali al Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) di Ateneo, palesati a fine 2024, hanno ed avranno forti ripercussioni sullo sviluppo del dipartimento. Le risorse (punti organico, p.o.) del dipartimento, già inserite in programmazione per il 2025, sono state pesantemente contratte al punto da impedire il completamento del proprio piano di programmazione del personale docente per il triennio 23-25. Inoltre, pur a fronte di un bilancio di Ateneo che per il 2026 sembra dare qualche segnale di ripresa con un FFO in modesta crescita (ca. +1% rispetto al precedente anno), è ancor più rilevante segnalare che le attuali previsioni indicano che il DSMN non avrà mezzi propri (p.o.) per disporre di capacità assunzionale dal 2026 in avanti, potenzialmente sino a tutto il biennio 2027-28. Il permanere di questa situazione comporta il serio rischio di vanificare gli sforzi fatti finora per lo sviluppo del dipartimento e di comprometterne la crescita. Preme inoltre sottolineare che rispetto ad altri dipartimenti cafoscarini, il DSMN è di gran lunga il più piccolo dipartimento di Ateneo e risente in modo molto più pesante dell'effetto delle sue dimensioni nell'assolvere i propri incarichi istituzionali e burocratici, poiché questi sono concentrati su un numero ridotto di docenti che devono necessariamente sottrarre risorse ad altre attività. La crescita del dipartimento è quindi quanto mai cruciale e si auspica che questo tema, su cui è stato da tempo avviato un confronto con la governance di Ateneo, venga approfondito.

## Analisi SWOT

### Punti di Forza

#### 1. Incremento della progettualità e produttività scientifica

La presenza di docenti e ricercatori di caratura internazionale, anche derivanti dalle recenti campagne di

reclutamento, caratterizza il DSMN come una comunità ampiamente diversificata, capace di attivare collaborazioni ed elaborare progetti per affrontare una ricerca molto articolata, incentrata in particolare sui temi della sostenibilità, dell'economia circolare, dell'energia, dell'intelligenza artificiale e dello sviluppo di dispositivi intelligenti. Nonostante le dimensioni del Dipartimento rimangano ancora ridotte, esso ha assunto un profilo sempre più competitivo in termini di attrazione di fondi e produzione scientifica.

Nel 2024, i proventi pro capite derivanti da ricerca, trasferimento tecnologico e finanziamenti competitivi sono stati di 98.1 KEuro, un valore quasi raddoppiato rispetto al 2023 (55.2 KEuro) e più che decuplicato rispetto al 2022 (8.3 KEuro). Inoltre, una percentuale sempre maggiore di progetti presentati su bandi competitivi (il 37% nel 2024) proviene da docenti di diversi settori scientifico-disciplinari, indice di un dialogo attivo tra le diverse anime scientifiche del DSMN.

L'intensa attività di collaborazione all'interno del DSMN si concretizza anche nella produzione scientifica. Infatti, il 67% delle pubblicazioni del triennio 2021-24 deriva da collaborazioni internazionali e il 26% da quelle nazionali. L'analisi della produzione scientifica evidenzia, inoltre, un alto livello della ricerca sviluppata: il numero di articoli pubblicati su riviste nel primo decile di una definita subject category è più che raddoppiato dal triennio 2020-22 al 2021-23. Inoltre, la percentuale di articoli in "top 10 citation percentile" registra un nuovo aumento rispetto al 2023, passando da 10.0 a 15.1%, confermando il trend positivo già registrato lo scorso anno e indicando un aumento della visibilità delle attività di ricerca dei docenti del DSMN.

## **2. Didattica laboratoriale, Didattica interdisciplinare, Didattica inclusiva**

I CdS, come anche i dottorati del DSMN, sono caratterizzati da profili formativi fortemente interdisciplinari, con percorsi che puntano a formare figure professionali a cavallo tra discipline quali la chimica e la sostenibilità ambientale, i nanomateriali e la biologia, la chimica e i beni culturali, l'ingegneria fisica con economia e biologia. Tali corsi vedono come punto di forza una didattica incentrata su attività laboratoriali intensive, aspetto che li contraddistingue da altri prodotti formativi del territorio veneto e degli atenei limitrofi. L'estesa attività laboratoriale favorisce uno stretto contatto tra docenti e studenti/esse, contribuendo al processo di apprendimento e contrastando un eventuale abbandono o ritardo di carriera. Inoltre, grazie all'ammodernamento strumentale dei laboratori di ricerca e di didattica, consentito da fondi di Ateneo e MUR, è possibile una didattica di alto livello in cui lo studente/essa sperimenta direttamente quanto appreso a lezione, familiarizza con apparecchiature moderne di standard scientifico anche molto elevato e opera in gruppo alla risoluzione di problemi. È inoltre importante considerare che il recente report Unioncamere prevede una richiesta di posizioni per laureati STEM, corrispondenti ai corsi erogati dal dipartimento, pari a parecchie migliaia di unità a livello nazionale, il che conferma il dato relativo all'ottima occupabilità dei laureati del DSMN. Non ultimo, va citato che nella classifica Censis 2025, il CdS di ingegneria fisica del DSMN si è piazzato al primo posto a livello Nazionale nelle lauree triennali del gruppo di ingegneria industriale e dell'informazione.

## **3. Rete di collaborazione con il territorio**

Il DSMN dispone di una vasta rete di collaborazioni con il territorio, consentendo la valorizzazione delle conoscenze e competenze sviluppate. L'attività di TM/IS consente al DSMN di portare avanti attività di ricerca applicata e trasferimento tecnologico, ma anche di generare ricadute in termini di impatto sociale e culturale, quali la formazione di giovani ricercatori qualificati all'inserimento nel sistema produttivo, la promozione dell'imprenditorialità giovanile e del welfare territoriale attraverso la costituzione di spin off e start up, e l'organizzazione di eventi pubblici per la divulgazione delle attività di ricerca.

### **Punti di Debolezza**

#### **1. Ridotte dimensioni del Dipartimento**

Il DSMN si configura come un dipartimento di dimensioni ridotte, con soli 57 docenti, il più piccolo tra i dipartimenti Cafoscarini, che contano in media 30-50 unità di personale docente in più. Tralasciando le ragioni e le scelte di Ateneo che negli anni hanno contribuito a determinare questa situazione, un'implicazione importante già evidenziata sopra, è che la maggioranza dei docenti DSMN si trova impegnata con diversi incarichi istituzionali, con dispendio di tempo e risorse che sarebbero altrimenti convogliati in attività di ricerca e di perfezionamento della didattica. Questo aspetto, in particolare, quello legato alla preparazione di nuovi progetti di ricerca su bandi sempre più competitivi e al mantenimento di parametri di qualità della ricerca sempre più esigenti, si rivela una criticità sempre più significativa nel tempo.

## **2. Attrattività degli studenti**

I CdS del DSMN e più ampiamente l'intera offerta formativa STEM dell'Ateneo, risentono primariamente di un contesto territoriale altamente competitivo. Tale criticità è dovuta alla prossimità di altri importanti poli universitari, quali l'Università di Padova in primis, cui si aggiungono gli Atenei di Trieste, Udine e Ferrara.

Negli ultimi anni, questi concorrenti hanno implementato strategie fortemente espansive, tra cui l'abolizione del numero programmato per numerosi Corsi di Studio, una maggiore flessibilità nell'articolazione didattica (ad esempio, derogando al vincolo dei 6 CFU e multipli per singolo insegnamento) oltre ad un notevole supporto allo studio individuale, mediante strumenti quali la registrazione delle lezioni e l'adozione di modalità didattiche *blended* o a distanza per insegnamenti poco numerosi.

Tali strategie sono state coadiuvate da intense attività promozionali, sostenute centralmente dai rispettivi Atenei. Lo scenario risultante determina un'accesa competizione per il bacino d'utenza del Nord-Est, che rappresenta il tradizionale riferimento per i CdS del DSMN.

A ciò si aggiungono ulteriori fattori che limitano l'attrattività per gli studenti fuori regione, quali le criticità logistiche (disponibilità e onerosità degli alloggi a Venezia e Mestre) e una percepita minore attrattività sociale del campus di Mestre rispetto ad altri contesti universitari, spesso caratterizzati da una migliore integrazione con il tessuto urbano e da servizi più consoni alle esigenze studentesche. Da segnalare l'espansione del Campus scientifico con la costruzione di una sede polivalente con annessa mensa universitaria, attualmente non presente e sicuramente apprezzata dalla componente studentesca.

Con l'obiettivo di mitigare tali criticità e migliorare la visibilità esterna dei CdS DSMN, il dipartimento ha intrapreso, negli ultimi anni, intense attività di comunicazione coordinate dalla Commissione per l'orientamento rivolte alle scuole secondarie superiori (principalmente licei e istituti tecnici) per promuovere l'offerta formativa STEM di Ca' Foscari. L'operato di tale commissione si è sempre distinto per l'elevata qualità, contribuendo alla proficua partecipazione a bandi PLS (Piano Lauree Scientifiche), al reperimento di fondi per attività volte all'orientamento e al contrasto della dispersione studentesca, al finanziamento di MOOC specifici e alla razionalizzazione nell'impiego delle risorse.

Nonostante l'efficacia di tali iniziative, si ritiene oggi imprescindibile un mutamento di strategia. Si evidenzia la necessità di un cospicuo investimento da parte dell'Ateneo per una campagna di comunicazione professionale e capillare. Tale campagna dovrà essere finalizzata a promuovere l'offerta formativa STEM di Ca' Foscari e il suo campus scientifico presso un bacino d'utenza nazionale e internazionale il più vasto possibile, al fine di conferire a tale offerta la visibilità di cui attualmente è carente.

## **3. Attività TM/IS**

Il supporto alle attività di TM/IS del dipartimento andrebbe potenziato prevedendo un progressivo e costante aumento del budget destinato a TM/IS per attività di incentivazione alla costituzione di Spin Off, brevettazione, eventi e missioni di pertinenza. Pur rimanendo necessario reperire ulteriori fondi per le attività di TM/IS, diversamente da quanto previsto nel piano di sviluppo 2025-2027, i presunti tagli alle attività di TM/IS, dovuti alla spending review ministeriale, sono stati mitigati dal finanziamento dei bandi di ateneo per 70.000 €, destinati ad attività promosse dai docenti dei vari Dipartimenti di UNIVE.

## Opportunità

### 1. Espansione delle infrastrutture e delle dotazioni tecnologiche

Come già evidenziato nel precedente piano di sviluppo, grazie ad un significativo finanziamento ministeriale ricevuto dall'Ateneo nel 2023, per l'efficientamento tecnologico prestazionale del proprio Campus Scientifico, il DSMN ha beneficiato di un contributo di circa 4 milioni di euro con il quale ha avviato un'operazione di rinnovamento e un ampliamento della strumentazione scientifica. Tra fine 2024 ed il 2025, oltre all'ammodernamento di parte della strumentazione ad uso didattico, ciò ha consentito di acquisire macchine ad uso misto per ricerca e didattica, tra le quali un nuovo spettrometro di risonanza magnetica nucleare a 600 MHz, diverse apparecchiature per la caratterizzazione chimico-fisica e meccanica di materiali ad alte prestazioni e la strumentazione necessaria alla realizzazione di una camera bianca (clean room) per la nanofabbricazione di dispositivi elettronici. Quest'ultimo laboratorio (clean room) è in corso di approntamento e rappresenterà un asset innovativo e senza precedenti a livello regionale. Attualmente, sullo stesso fondo ministeriale, è in perfezionamento l'acquisto di un ulteriore strumento per spettroscopia fotoelettronica a raggi X (XPS) che verrà acquisito con un rilevante co-finanziamento di un'azienda che da anni collabora con il DSMN per lo studio delle proprietà di superficie dei materiali. Tutto ciò sta portando nuovo impulso alla ricerca, focalizzato ad un miglioramento della qualità dei prodotti della ricerca, all'attivazione di nuove collaborazioni in ambito nazionale e internazionale, nonché a un aumento della presentazione di proposte progettuali. A supporto di questa attività, l'Ateneo ha recentemente disposto l'acquisizione di una nuova figura con profilo di Elevata Professionalità (EP) a coordinamento di tutti i tecnici di area scientifica, così da gestire al meglio il funzionamento e uso della strumentazione presente in dipartimento. E' comunque utile precisare che negli ultimi anni il DSMN ha visto l'ingresso di nuovi tecnici amministrativi per la gestione delle attività di ricerca, didattica, internazionalizzazione e comunicazione, ma relativamente poche figure di personale tecnico scientifico a supporto di tutte le attività sperimentali di ricerca e didattica. Si auspica quindi un investimento di Ateneo sia in formazione di personale tecnico-scientifico (TS) sia in reclutamento di nuovo organico TS per la conduzione e la manutenzione delle nuove apparecchiature.

### 2. Didattica digitale

La didattica del DSMN, come ancora accade diffusamente nel panorama nazionale delle discipline STEM, è caratterizzata da una formazione esclusivamente in presenza. Tuttavia, il mutamento sociale e la tendenza dei giovani a valorizzare metodi di apprendimento supportati dalle tecnologie digitali (% di studenti in corsi telematici è pari al 14,2% nell'aa 23/24 con trend in forte crescita) richiedono uno sforzo per intercettare questo cambiamento. È necessario progettare una didattica che si adatti meglio alle esigenze di studenti sempre più eterogenei, innovandone le modalità per includere le potenzialità dell'online, come **l'approccio blended**, ma anche l'introduzione di corsi prevalentemente a distanza, cercando di intercettare il crescente bacino di studenti internazionali. Un'apertura a metodologie **didattiche online**, se gestita con il giusto equilibrio, aggiunge flessibilità all'apprendimento senza comprometterne la qualità. Seguendo tale principio, nel corrente anno accademico il Dipartimento ha introdotto per la prima volta **nove insegnamenti in modalità blended**, con l'idea di aumentarne il numero nel tempo. Il vantaggio di tale modalità di erogazione consiste nell'adattarsi meglio alle esigenze di tempo degli studenti, focalizzando l'apprendimento blended su concetti di base che poi vengono ampiamente rivisti e applicati a lezione per consolidarne l'apprendimento. Inoltre, il dipartimento ha intrapreso la progettazione di un **corso triennale in inglese ed in modalità prevalentemente a distanza**, intitolato "**Chemistry with elements of AI**", che rappresenta un forte elemento di novità nel panorama nazionale, con pochi esempi in quello europeo. L'idea consiste nell'intercettare un

bacino di studenti internazionali con un prodotto formativo assolutamente d'avanguardia, che ha il risvolto positivo di potenziare sensibilmente le conoscenze in tema di AI del corpo docente.

### **3. Incremento delle collaborazioni internazionali e interdisciplinari**

L'aumento delle collaborazioni internazionali dei membri del DSMN e programmi come Eutopia che mettono in rete Atenei europei per l'ideazione di prodotti formativi comuni, sono aspetti da potenziare e sfruttare al meglio, in particolare mirando ad una didattica sempre più orientata verso un bacino di studenti internazionali al fine di mitigare l'effetto di imminenti cali di studenti nazionali (vedasi minacce).

Il DSMN intende sfruttare l'opportunità in termini di incremento di visibilità offerta dai prossimi giochi Olimpici e Paraolimpici di Milano-Cortina 2026, per promuovere due eventi pubblici che affronteranno tematiche legate all'impatto dei materiali e tecnologie innovativi in ambito sportivo. Si prevede che i due incontri avranno rispettivamente luogo presso il DSMN e a Cortina (o altra località veneta sede di gare), con l'obiettivo di far conoscere e promuovere le attività di ricerca del dipartimento.

## **Minacce**

### **1. Incertezza nelle risorse finanziarie**

Le politiche nazionali delineate nel 2024 hanno prodotto una contrazione di finanziamento agli atenei italiani, di cui Ca' Foscari ne ha risentito pesantemente. L'effetto già ampiamente notato nel 2025 continuerà in proiezione per l'intero triennio 2026-2028, influenzando su tutte le attività dei dipartimenti cafoscarini, dalla ricerca alla didattica, all'internazionalizzazione e alla TM, e ne ostacolerà la programmazione nel breve, medio e lungo termine. Pur a fronte di un modesto incremento (ca +1%) dell'FFO di Ca' Foscari per il 2026, le ricadute negative di una mancanza generalizzata di risorse deducibili dai risultati generati dai modelli per la distribuzione dei finanziamenti ai dipartimenti (modello punti organico e modello FUDD: entrambi i modelli sarebbero auspicabilmente da rivedere ed aggiornare) creano un clima di fortissima incertezza per il DSMN che, più di altri dipartimenti cafoscarini, subisce un impatto maggiore per effetto delle sue dimensioni ridotte. Questo è un aspetto critico che minaccia tanto la programmazione del personale quanto il mantenimento della strumentazione scientifica per ricerca e didattica, il carico didattico dei settori disciplinari, la copertura di insegnamenti a contratto, i servizi agli studenti attraverso tutorato, l'attrattività del Dipartimento verso *visiting scholar e professor*. In luce di queste considerazioni, nel testo che segue buona parte degli indicatori è stata ridimensionata rispetto a quanto previsto nel precedente piano di sviluppo 2025-2027.

### **2. Calo demografico ed università telematiche**

Il fenomeno del calo demografico, noto come "inverno demografico", è destinato a incidere in modo significativo sul sistema universitario nazionale a partire dal 2028. Si stima che la popolazione di riferimento per l'accesso agli studi universitari (la coorte dei diciannovenni) subirà una contrazione di circa un terzo nell'arco dei 10-12 anni successivi. Tale prospettiva assume connotati ancor più critici per le discipline STEM, già caratterizzate da un'affluenza storicamente inferiore rispetto ad altre aree. Ciò impone l'adozione di misure di mitigazione improcrastinabili, prima fra tutte un potenziamento delle strategie di reclutamento internazionale, con particolare attenzione a bacini geografici specifici quali Medio Oriente, India, Cina e Africa.

Un ulteriore fattore di contesto è costituito dalla notevole espansione degli atenei telematici. Come documentato (Agendadigitale.eu, 2023), tali istituzioni hanno registrato un incremento costante delle immatricolazioni nel panorama italiano dell'ultimo decennio al punto da configurarsi come elemento trainante della crescita (+2.7%) del totale degli iscritti alle università Italiane nel decennio 2013-23 (fonte MUR). Questa tendenza prefigura una trasformazione profonda nelle preferenze formative all'interno del sistema accademico. Di conseguenza, diviene fondamentale analizzare come i corsi di studio che richiedono

tradizionalmente la presenza fisica, quali quelli dell'area STEM, possano evolvere verso nuovi modelli didattici, integrando efficacemente l'insegnamento a distanza con le indispensabili attività laboratoriali in presenza. Tali dinamiche rivestono un carattere di urgenza per il Dipartimento. Si ritiene inoltre opportuno avviare un'indagine per evidenziare eventuali possibilità di creazione di corsi per il reskilling di professionisti del tessuto economico e produttivo su tematiche in cui il dipartimento ha forti competenze. Alla luce di quanto esposto, si ritiene necessario e strategico un investimento da parte dell'Ateneo per l'implementazione di una campagna di comunicazione capillare e ad alta penetrazione. L'obiettivo è promuovere l'offerta formativa STEM di Ca' Foscari e il suo campus scientifico, al fine di garantire loro la visibilità e l'attrattività che attualmente non riflettono appieno il loro valore.

### 3. FFO, calo demografico e TM

La TM intesa come strumento per il trasferimento di conoscenza, cultura e risultati della ricerca per la crescita del territorio è stato uno degli obiettivi sui quali il DSMN ha investito da anni. Si vuole tuttavia, rilevare che, tra le principali minacce a questa attività vi sono le conseguenze ai tagli all'FFO, e la riduzione della popolazione studentesca italiana nei prossimi anni che comprometterà l'inserimento di un adeguato numero di figure professionali a sostegno del sistema produttivo e dell'innovazione imprenditoriale. La sfida strategica per il DSMN e UNIVE consisterà in primo luogo nell'individuare e consolidare canali di mobilità internazionale per sopperire alla carenza di studenti italiani, possibilmente invertendo la tendenza, ed in seconda istanza nel fare in modo che i neolaureati stranieri decidano di investire sul territorio, anche attraverso misure che promuovano integrazione e radicamento.

## Parte I – Obiettivi della Ricerca del Dipartimento

### Obiettivo 1 - Migliorare la qualità dei prodotti della ricerca

Il Dipartimento ha dimostrato la capacità di far riconoscere ***l'ottima qualità della propria ricerca***. Alcune delle più significative evidenze sono : i) l'ingresso di Ca' Foscari nel 2024 per la prima volta nell'***Interdisciplinary Science Rankings*** (ISR) di Times Higher Education con un posizionamento fra le prime 250 università al mondo nella ricerca interdisciplinare in ***Informatica, Ingegneria, Scienze della vita e Scienze fisiche***; ii) il forte aumento di articoli pubblicati su ***riviste nel primo decile*** di una definita subject category e della percentuale di articoli in ***“top 10 citation percentile”***; iii) i prestigiosi ***progetti FIS2*** che hanno visto il DSMN come unico dipartimento (host institution) di Ca' Foscari che ha avuto due progetti finanziati uno in area fisica con un grant consolidator ed uno in area chimica con un grant starting. Entrambi questi progetti prevedevano la chiamata diretta di studiosi non già strutturati a Ca' Foscari nel ruolo di professore di I-II fascia per il consolidator, e di RTT per lo starting. Purtroppo, per mancanza di risorse (punti organico), nonostante le rimostranze del dipartimento, la governance di Ateneo non ha ammesso la chiamata sul progetto consolidator. Il senato accademico ed il CdA dello scorso settembre 2025 hanno invece deliberato positivamente la chiamata di un RTT nel settore della chimica organica sul progetto starting. L'iter è ora al vaglio del MUR; iv) il nuovo ***progetto FISA*** (Fondo Italiano Scienze Applicate) del valore totale di 8.8ME.

Nell'ottica di un processo di miglioramento continuo, ci prefiggiamo di promuovere un ulteriore aumento del numero e della qualità dei prodotti scientifici del DSMN in modo da valorizzare la valutazione nei prossimi esercizi VQR, potenziando le collaborazioni scientifiche tra i membri del Dipartimento e ricercatori di chiara fama presenti sul territorio nazionale ed internazionale e efficientando l'uso del parco strumentale presente nel campus scientifico di via Torino che è in corso di rinnovo e ampliamento.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: Migliorare e valorizzare la qualità della ricerca.

#### *Azione 1.1 – Verifica dell'utilizzo della strumentazione di Dipartimento*

Dal 2023 in avanti, le Commissioni Strumenti e Laboratori Didattici di Dipartimento hanno prodotto un

dettagliato censimento della strumentazione di Dipartimento e di Ateneo presente nei locali del Campus Scientifico, creando un database accessibile a tutto il personale e progettando la realizzazione di laboratori tematici negli spazi comuni dipartimentali. Il database viene costantemente aggiornato, aggiungendo nuove strumentazioni e rimuovendo quelle obsolete e non più funzionanti. Queste azioni mirano a potenziare l'utilizzo e la funzionalità delle apparecchiature esistenti e di quelle di recente acquisizione. Sempre in ottica di valorizzare le risorse strumentali, il Dipartimento si sta dotando di un sistema informatizzato che dovrebbe consentire di monitorare l'utilizzo della strumentazione, per permettere di verificare la disponibilità in una definita fascia oraria, e segnalare eventuali manutenzioni, rotture o malfunzionamenti. Il Comitato Ricerca ha deciso di monitorare l'utilizzo della strumentazione non più attraverso le ore di prenotazione dello strumento (come deciso in precedenza), ma attraverso gli incassi derivanti dall'utilizzo degli strumenti da parte degli utenti del DSMN. Questo dato, infatti, appare più indicato per definire la sostenibilità della dotazione strumentale.

Responsabilità: Commissione Strumentazioni e Laboratori Didattici, Comitato Ricerca, Centro Servizi per le Strumentazioni Scientifiche di Ateneo (CSA).

Tempi di esecuzione e scadenze: in concomitanza con il monitoraggio annuale della ricerca

#### *Azione 1.2 – Organizzazione di seminari di Dipartimento*

I docenti del Dipartimento partecipano e contribuiscono attivamente ad una vasta e varia gamma di attività di ricerca svolta in collaborazione con ricercatori di tutto il mondo. Tale andamento è in continua crescita, anche grazie al personale di recente assunzione. Nonostante le esigue risorse messe a disposizione dall'Ateneo a partire dal 2025, il Dipartimento continuerà a sfruttare i contatti e le collaborazioni del proprio personale per organizzare seminari su tematiche affini alle linee di ricerca presenti nel DSMN. L'attività seminariale permetterà di entrare in stretto contatto con le tematiche di ricerca portate avanti dai relatori invitati e attivare con essi nuove collaborazioni. Inoltre, poiché l'organizzazione di tali eventi verrà in parte svolta in collaborazione con i colleghi didattici dei due dottorati di ricerca afferenti al DSMN, si potranno potenziare le attività di formazione dei dottorandi. Per promuovere la partecipazione dei membri del Dipartimento a questi eventi seminariali, così che divengano momenti di dialogo tra competenze interdisciplinari, si continueranno ad utilizzare i canali di pubblicizzazione già attivi (e-mail ai componenti del Dipartimento ed aggiornamenti continui del calendario eventi nella Home Page del sito dipartimentale).

Responsabilità: Segreteria e collegio di dottorato

Tempi di esecuzione e scadenze: monitoraggio in occasione del monitoraggio annuale della ricerca

#### *Azione 1.3 - Promuovere la premialità dei prodotti della ricerca di qualità*

Il Comitato Ricerca DSMN ha intrapreso una valutazione delle misure volte a premiare la qualità dei prodotti della ricerca con i fondi messi a disposizione dall'Ateneo a questo fine. Nonostante la forte riduzione dell'FFO di Ateneo, che comporterà un calo progressivo del FUDD DSMN nel triennio 2025-2027, si ritiene importante che l'Assegnazione Dipartimentale per la Ricerca (ADiR) mantenga i criteri di premialità che hanno contraddistinto i precedenti anni, così da incentivare la pubblicazione di prodotti di ricerca di fascia A secondo i criteri VQR per il ranking delle pubblicazioni.

Responsabilità: Comitato ricerca

Tempi di esecuzione e scadenze: monitoraggio in occasione del monitoraggio annuale della ricerca

#### *Misure di efficacia obiettivo 1\**

	Descrizione	Livello di partenza anno	Target 31/12/2025	Target 31/12/2026	Target 31/12/2027

		2024			
Indicatore 1.1	incassi derivanti dall'utilizzo del parco strumenti	9828.66 Euro	aumento del 10%	+5% rispetto all'anno precedente	+5% rispetto all'anno precedente
Indicatore 1.2	numero di seminari ad invito organizzati nel corso dell'anno	62	almeno 30 seminari/anno	almeno 30 seminari/anno	almeno 30 seminari/anno
Indicatore 1.3	numero di articoli pro-capite pubblicati nel triennio su riviste del primo decile	4.0	> 4.0	> 4.0	> 4.0

\* l'ultimo monitoraggio della ricerca è stato fatto a marzo 2025 per il monitoraggio 2024, quindi gli indicatori non sono mutati rispetto all'ultimo PS

## Obiettivo 2 - Incentivare la progettualità su temi interdisciplinari

Il rinnovamento del corpo docente e ricercatore degli ultimi anni ha consolidato la forte vocazione multi- e interdisciplinare del DSMN. La pluralità delle competenze scientifiche consente di poter affrontare studi complessi e di grande attualità, legati alle tecnologie dei materiali, alla sostenibilità ambientale, alla transizione verde, all'economia circolare e alla difesa della salute. Se, da un lato, ciò ha promosso la nascita spontanea di interazioni scientifiche tra i diversi gruppi di ricerca, va dall'altro riconosciuto che questa buona pratica debba essere continuamente sostenuta e alimentata per avvantaggiarsi il più possibile delle complementarità di figure con competenze diverse nello stesso Dipartimento. Tale multidisciplinarietà costituisce anche il motore per la nascita di nuove collaborazioni con il territorio e con centri di ricerca internazionali, che sono il punto di partenza per la predisposizione di progetti di ricerca che supportano la produttività scientifica del DSMN. Sulla base di queste considerazioni, il secondo obiettivo che si prefigge il piano di sviluppo per la ricerca è predisporre azioni che incrementino l'interazione scientifica fra tutti i membri del Dipartimento, così da offrire una maggior esposizione dello stesso al contesto nazionale e internazionale per affrontare temi di ricerca di elevata complessità.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: Rafforzare la progettualità.

### Azione 2.1 – Organizzazione e partecipazione ad incontri di Campus

L'Ufficio Ricerca Internazionale di Ateneo svolge da tempo un'attenta attività di interazione con i membri del Dipartimento, e più in generale dell'Ateneo, volta a stimolare la nascita di nuove collaborazioni tra ricercatori per potenziare la progettualità internazionale. Con un fine analogo, il Comitato della Ricerca del DSMN ha organizzato per la prima volta nel 2024 un incontro tra i ricercatori di area scientifica, comprendendo docenti del DSMN e del Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatiche e Statistiche (DAIS), con competenze scientifiche spesso complementari. L'incontro è stato ripetuto, con successo, anche nel 2025. Inoltre nel 2025 la commissione di orientamento del DSMN ha organizzato per la prima volta l'evento "Ricer-campus" volto a presentare agli studenti tutte le attività di ricerca che si svolgono all'interno del dipartimento, così da presentare le proposte delle tesi di laurea e di dottorato di ricerca. Il Comitato Ricerca intende proseguire in questa direzione per il rafforzamento di una progettualità efficace ed incisiva, monitorando l'effetto di queste iniziative sul numero di progetti presentati congiuntamente sia da ricercatori di diverse aree che di diversi dipartimenti.

Responsabilità: Comitato ricerca

Tempi di esecuzione e scadenze: monitoraggio in occasione del monitoraggio annuale della ricerca

#### *Azione 2.2 - Incentivare la collaborazione con il territorio*

Il DSMN collabora con l'**Istituto Italiano di Tecnologia (IIT)**, con alcuni Istituti del **CNR**, con il **Centro di Riferimento Oncologico di Aviano**, con l'**Ospedale IRCCS San Camillo di Venezia Lido**, nonché con ulteriori centri di ricerca presenti nella regione Veneto e nelle regioni attigue. Oltre a progetti nati per iniziativa personale, la presenza con cadenza settimanale dell'ufficio di **Promozione dell'Innovazione e del Know-how (PINK)** presso il Campus Scientifico di via Torino facilita ulteriormente l'attivazione di **nuove interazioni con realtà del territorio**. Lo strumento principale di collaborazione è spesso il finanziamento (o cofinanziamento) di **borse di dottorato** che vertono su tematiche di interesse comune e vedono la co-supervisione di personale DSMN e dei centri sopra citati. Altre forme di contratto utilizzate per queste collaborazioni sono l'attivazione di **assegni o di borse di ricerca**. L'attivazione di contratti per giovani ricercatori che lavorano su temi di interesse comune spesso costituisce un punto di partenza per aumentare la produzione scientifica, agendo da volano per costruire eventuali proposte progettuali congiunte, sia in ambito nazionale che internazionale. Il DSMN si propone di incentivare l'attuale interazione con centri di ricerca presenti sul territorio, mantenendo attivo il dialogo per il finanziamento di nuove borse e per lo sviluppo di proposte progettuali congiunte.

Responsabilità: Comitato Ricerca, Collegio dei 2 dottorati afferenti al DSMN

Tempi di esecuzione e scadenze: monitoraggio in occasione del monitoraggio annuale della ricerca

#### *Azione 2.3 - Migliorare la visibilità delle potenzialità scientifiche e strumentali del DSMN*

La visibilità delle attività di ricerca che vengono svolte all'interno del DSMN e delle strumentazioni presenti nel campus scientifico è di fondamentale importanza per intessere nuove relazioni scientifiche. Importanti strumenti rivolti ad evidenziare le potenzialità, anche strumentali, del DSMN sono il sito web ed i canali social come LinkedIn e Instagram che dovranno riportare un costante aggiornamento sulle novità della ricerca, sulle pubblicazioni scientifiche più importanti e sulle attrezzature di nuova acquisizione. Inoltre, ci si prefigge di continuare il rinnovo della pagina web della ricerca DSMN e istituire una nuova pagina web sul sito di Ateneo che, in collaborazione con il Centro interdipartimentale di servizi per le discipline sperimentali e il Centro per le strumentazioni scientifiche di Ateneo, porti una breve descrizione degli strumenti a disposizione nel campus, anche per analisi conto terzi e collaborazioni di ricerca.

Responsabilità: Comitato Ricerca, Commissione strumenti e membro della segreteria dedicato alla comunicazione

Tempi di esecuzione e scadenze: monitoraggio dell'aggiornamento delle pagine web e dei canali social in occasione della stesura della relazione annuale della ricerca. Sistemazione della pagina Ricerca sul sito DSMN e istituzione di una nuova pagina web dedicata agli strumenti entro il 2026.

#### *Misure di efficacia obiettivo 2\**

	Descrizione	Livello di partenza anno 2024	Target 31/12/2025	Target 31/12/2026	Target 31/12/2027
Indicatore 2.1	Numero di progetti di ricerca presentati da personale di diversi dipartimenti o di diverso gruppo	36%	>40%	>40%	>40%

	disciplinare				
Indicatore 2.2	(Co)finanziamento delle borse di dottorato da parte di centri di ricerca e aziende del territorio e numero di prodotti di ricerca dell'ultimo triennio con co-autori provenienti da altri centri di ricerca italiani	8  28.5%	Almeno 3 borse di dottorato (co) finanziate dall'esterno  >30%	Almeno 3 borse di dottorato (co) finanziate dall'esterno  >30%	Almeno 3 borse di dottorato (co) finanziate dall'esterno  >30%
Indicatore 2.3	Stato di aggiornamento del sito web e dei canali social  numero di contatti sui canali social	Sito web ricerca parzialmente aggiornato.  Mero elenco degli strumenti scientifici presenti  Canali social aggiornati (Instagram e LinkedIn) aggiornati. Instagram: 1000 followers. LinkedIn: 652 followers.	Attivazione del nuovo canale YouTube.  <i>Attivazione di 100 nuovi contatti social all'anno</i>	Sito web canali social aggiornati.  <i>Attivazione di 100 nuovi contatti social all'anno</i>	Sito web canali social aggiornati  <i>Attivazione di 100 nuovi contatti social all'anno</i>

\* l'ultimo monitoraggio della ricerca è stato fatto a marzo 2025 per il monitoraggio 2024, quindi gli indicatori non sono mutati rispetto all'ultimo PS

## Parte II – Obiettivi della Didattica del Dipartimento

### Obiettivo 1: Miglioramento del numero di studenti iscritti

Al fine di migliorare il numero di studenti immatricolati nei propri corsi di studio (PSA, azione 1.2), a partire da novembre 2024 il DSMN ha intrapreso una serie di azioni che riguardano sia aspetti generali, come il calendario accademico e l'accesso alle registrazioni, sia specifici di ciascun corso di studio. Per quanto concerne il calendario, il DSMN per anni ha insistito sulla necessità di allinearli a quello della maggior parte degli atenei nazionali, evitando che le lezioni iniziassero due settimane in anticipo sul termine delle immatricolazioni, riuscendo nell'intento persuasivo con l'attuale calendario 25/26. Inoltre, il DSMN, raccogliendo le richieste degli studenti, ha intrapreso un lungo dialogo con gli organi istituzionali e con le altre aree dell'Ateneo sulla necessità di aprire l'accesso libero alle registrazioni delle lezioni. Nonostante tale argomento sia risultato divisivo tra le diverse aree dell'Ateneo tra i diversi dipartimenti cafoscarini, il DSMN ha intrapreso una sperimentazione che lascia ai docenti la scelta di rendere disponibili o meno le registrazioni delle lezioni (vedasi i servizi agli studenti, azione 1.2).

Altre azioni sono state intraprese in linea con il documento di revisione dell'offerta formativa DSMN approvato dagli organi a fine 2024. In particolare:

Per quanto concerne i singoli corsi di studio, la rimozione del numero programmato per CTR7 Chimica e tecnologia sostenibile e CTR8 Ingegneria fisica ha permesso un netto miglioramento delle immatricolazioni con aumenti percentuali rispettivamente del 74% e 47% rispetto all'anno precedente. Questi dati hanno permesso di invertire nettamente l'andamento dell'anno precedente e a risalire a valori di poco inferiori a quelli dell' a.a. 22/23. Per quanto concerne CRT7, il corso di studio è stato recentemente rinnovato, modificandone la titolatura per il 26/27 in CRT7 Chimica, eliminando i curricula a favore di quattro percorsi caratterizzanti a scelta dello studente nel secondo semestre del terzo anno, ognuno propedeutico ai corsi magistrali CMR7 e CM14. È stato inoltre semplificato e allineato il piede orario, corrispondente a 6 CFU, pari a 48 ore di lezione o 60 ore se con laboratorio.

Ad oggi rimangono contenuti i valori delle immatricolazioni per CTR60 Scienza e tecnologia per i beni culturali che rappresenta uno dei sei complessivi corsi di studio nazionali che forma laureati/e in diagnostica per i beni culturali. Per incentivare le immatricolazioni il collegio ha contribuito alla presentazione di un progetto POT dal titolo "ORIENTART(I): Orientamento e tutorato per gli studenti dei Beni Culturali" che accumuna i corsi di studio analoghi in Italia accomunati dall'obiettivo comune di unire discipline scientifiche centrate sull'analisi e caratterizzazione dei materiali e discipline storico-artistico-archeologiche, pur differenziandosi per indirizzo e contesto territoriale. Inoltre, è in fase di presentazione un progetto di public engagement volto a far conoscere le caratteristiche del corso di studio nel contesto artistico della città di Venezia.

Per quanto concerne i corsi di laurea magistrale del DSMN, i valori delle immatricolazioni risultano leggermente migliorati per CMR7 Chimica e tecnologie sostenibili, mentre rimangono bassi per CMR13 Engineering physics e per CM14 Science and technology for bio and nanomaterials. Va considerato che le immatricolazioni chiudono ufficialmente dopo l'approvazione del presente PS e che i numeri degli studenti attualmente frequentanti in aula sono ben più incoraggianti rispetto ai dati delle immatricolazioni. Si osserva, al momento, una contrazione in particolare tra gli studenti internazionali. Tale effetto potrebbe trovare alcune cause nel mutevole contesto geopolitico o nelle spesso presenti difficoltà amministrative nell'ottenimento del visto di ingresso. Per favorire tali studenti, il DSMN mira a stabilire un dialogo costante per capire le criticità a cui tali studenti vanno incontro sia nel percorso di studi, sia nelle pratiche amministrative, puntando inoltre a migliorare la comunicazione tra i diversi uffici dell'Ateneo e quelli del dipartimento. Inoltre, il dipartimento continua una campagna di sensibilizzazione affinché più docenti decidano di rendere accessibili le registrazioni o di modificare la modalità di erogazione in blended, permettendo quindi una migliore fruizione dei contenuti da remoto.

Infine, per allargare l'offerta formativa prevalentemente verso i *degree seekers internazionali* e per intercettare la crescente platea di *studenti interessati a prodotti formativi a distanza*, il DSMN sta valutando la possibilità di attivare, nel 27/28, un *nuovo corso di studi in inglese su "Chemistry with elements of AI"*. Si tratta di un corso *tra i primi a livello nazionale e tra i pochi a livello europeo* che si prefigge di formare laureati in chimica che conoscano e sappiano utilizzare i potenti strumenti messi a disposizione dall'IA. Il corso è previsto con modalità prevalentemente a distanza, con circa il 74% di didattica per via telematica e il

26% in presenza, includendo in questa la parte laboratoriale essenziale per la formazione adeguata di un chimico. Il processo di progettazione, iniziato nell'estate 2025, potrà concludersi nell'arco di un anno, per poi entrare in **offerta formativa nel 27/28**.

Rimane comunque centrale la necessità di un serio e massiccio investimento comunicativo da parte dell'Ateneo a favore delle discipline STEM di Ca' Foscari. Queste ultime, infatti, nonostante le numerose azioni di orientamento organizzate dal DSMN e le attività di terza missione, stentano a raggiungere un livello di visibilità mediatica tale da farsi potenzialmente apprezzare e scegliere dai futuri studenti/esse in particolare del Nordest.

#### *Azione 1.1 Aumento del numero di immatricolati LT*

Il dipartimento continuerà tutte le azioni volte ad aumentare il numero di immatricolazioni più sopra descritte. I target di immatricolati da raggiungere nel triennio per ciascun corso di studio è stato individuato nella riunione del comitato didattico di novembre del corrente anno considerando le specificità di ciascun corso, il contesto geografico e aspetti legati alla sostenibilità. L'aumento osservato ad inizio a.a. 25/26 per le immatricolazioni di due corsi di studio portano a puntare l'attenzione anche su possibili future ricadute negative in termini di rendimento degli iscritti e conseguente calo degli indicatori di performance dei corsi di studio. Nonostante tale fenomeno possa essere in qualche misura atteso e in parte fisiologico, stante il modello attuale di assegnazioni di risorse (FUDD) il beneficio dato dall'aumento delle immatricolazioni potrebbe vanificarsi a causa del peggioramento degli indicatori di performance. È fondamentale che l'Ateneo consideri eventuali fattori correttivi in merito.

Responsabilità: Collegi didattici

Tempi di esecuzione e scadenze: monitoraggio in occasione di compilazione della SUA nel triennio 2026-28

#### *Azione 1.2 Aumento numero immatricolati LM*

Per quanto riguarda i valori target di immatricolati da raggiungere nel triennio, si è scelto di utilizzare, come per le lauree triennali, target di immatricolati per ciascun corso di studio individuati nella riunione del comitato didattico di novembre del corrente anno considerando le specificità di ciascun corso, il contesto geografico e aspetti legati alla sostenibilità. Il miglioramento del numero di immatricolati risulta certamente legato alle azioni dell'obiettivo 2 dedicato all'internazionalizzazione per le magistrali e i curriculum in inglese e dell'obiettivo 3 relativo alla qualità dei corsi di studio. In particolare, quest'ultimo risulta fondamentale per garantire che un numero elevato di laureati/e triennali proseguano il percorso di studio nella corrispondente laurea magistrale del DSMN. A questo scopo, il DSMN da due anni organizza attività di orientamento interno, curate dai coordinatori Cds LM, in occasione delle assemblee annuali per gli studenti di LT, per informarli meglio sui successivi percorsi magistrali, dettagliandone le peculiarità e le differenze. Si tengono anche alcune giornate orientative per illustrare le possibili tematiche di ricerca per il tirocinio di tesi (iniziative RicerCampus e Campus tales).

Responsabilità: collegi didattici

Tempi di esecuzione e scadenze: monitoraggio in occasione di compilazione della SUA nel triennio 2026-28

#### *Azione 1.3 Miglioramento della comunicazione nelle pagine web dei CdS e dottorati*

Il comitato didattica DSMN si è espresso ripetutamente negli ultimi anni nel porre l'attenzione sulla scarsa incisività della comunicazione presente nelle pagine web dei corsi di studio e di dottorato. Il DSMN ha quindi provveduto, su propri fondi, a predisporre tre video promozionali per i CdS LT, implementati nelle pagine web per l'offerta 25/26, mentre analoghi video per i corsi magistrali sono stati realizzati con contributi dell'Ateneo. Al fine di far conoscere la struttura dei due corsi di dottorato, i temi delle rispettive offerte

formative e le tempistiche generali a una platea di candidati nazionali ed internazionali, si ritiene altrettanto importante adottare lo stesso approccio comunicativo, mediante video di elevata qualità da inserire nelle corrispondenti pagine web. Oltre a questa azione specifica, il DSMN si impegna a tutti i tavoli di lavoro con l'Ateneo per convincere della necessità di un impegno comunicativo mediatico indifferibile per far conoscere l'offerta STEM di Ca' Foscari, ad oggi troppo limitata geograficamente.

Responsabilità: delegato comunicazione Dipartimento e Ateneo

Tempi di esecuzione e scadenze: annualmente 2026-28 in concomitanza del monitoraggio PS

### Misure di efficacia obiettivo 1

I target percentuali o numerici sono riferiti sempre al valore iniziale del 2025.

Azione	Indicatore	Valore iniziale 2025	Target 31/12/2026	Target 31/12/2027	Target 31/12/2028
1.1 Aumento numero immatricolati LT	CTR7	54	+5 studenti	+10 studenti	+10 studenti
	CTR8	53	+5 studenti	+10 studenti	+10 studenti
	CTR60	14	+3 studenti	+6 studenti	+6 studenti
1.2 Aumento numero immatricolati LM	CMR7	21*	+ 5 studenti	+ 10 studenti	+ 10 studenti
	CMR13	6*	+ 10 studenti	+ 15 studenti	+ 15 studenti
	CM14	6*	+ 5 studenti	+ 10 studenti	+ 10 studenti
	1.2b % media di studenti LM che provengono dalla corrispondente LT (CT7 verso CM7 e CM14, CT8 verso CM13, CT60 verso CM60)	60	+5%	+10%	+15%
1.3 Miglioramento della comunicazione nelle pagine web dei CdS e dei dottorati	3.1 Produzione di brevi video promozionali per i CdS e i dottorati	0	1	2	2

*\*Si segnala che alla data di scrittura del piano, questo dato è parziale poiché le immatricolazioni ai CdS Magistrali chiuderanno nel mese di dicembre 2025*

### Obiettivo 2: Attrazione e mobilità internazionale degli studenti

Al fine di fronteggiare l'inverno demografico che, a partire dal 2028, investirà l'università italiana con una contrazione graduale di circa il 30% delle matricole nel successivo decennio (fonte dati ISTAT, elaborazione TUTTITALIA.it), il DSMN punta ad allargare il più possibile la platea di studenti internazionali nei propri CdS e dottorati in lingua inglese.

Il DSMN ha finanziato e realizzato dei precorsi MOOC di allineamento in lingua inglese per alcune tematiche di base (mathematics, physics, general chemistry, physical chemistry, organic chemistry) proprio per aiutare gli studenti internazionali, spesso con formazione eterogenea, ad inserirsi proficuamente nei corsi di studio magistrali del dipartimento.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: Mobilità studentesca internazionale per titoli

#### *Azione 2.1. Aumento del numero di studenti internazionali*

Questa specifica azione, che era già presente nella precedente versione del PS, proseguirà nel triennio a venire attraverso il monitoraggio del numero di studenti internazionali complessivi nei percorsi di LT, LM e dottorato. Su questo aspetto, è importante citare lo sforzo messo in atto per l'istituzione di un double degree con il Tashkent Institute of Chemical Technology, volto ad attrarre studenti dall'Uzbekistan verso il curriculum di Biomolecular Chemistry del corso di laurea magistrale in Chimica e Tecnologie Sostenibili. Si cercherà inoltre, di formulare e promuovere analoghe convenzioni ed attività in futuro con altre Università privilegiando l'alleanza Eutopia. L'opportunità delle lezioni registrate potrà favorire l'accesso agli studenti internazionali da quelle zone geografiche che rilasciano il visto con ritardo.

Da ricordare, inoltre, la progettazione del corso di studio in modalità prevalentemente a distanza Chemistry with elements of AI descritta all'inizio della sezione didattica che punta proprio a degree seekers internazionali, favorendoli ancor di più con un'offerta formativa più flessibile nei tempi dell'apprendimento.

Responsabilità: Collegi didattici

Tempi di esecuzione e scadenze: monitoraggio in occasione di compilazione della SUA nel triennio 2026-28

#### *Azione 2.2 Implementazione di insegnamenti blended*

Negli anni si è riscontrato come gli studenti internazionali che arrivano in Italia per studiare nei nostri corsi STEM spesso giungano a semestre ampiamente inoltrato e frequentano poco le lezioni teoriche, dovendo impiegare del tempo per attività lavorative necessarie ad integrare economicamente le spese a cui vanno incontro. A questo proposito, i collegi dei CdS e il delegato alla didattica, oltre a favorire l'accesso libero alle registrazioni, promuovono l'allargamento della modalità di erogazione degli insegnamenti blended che consente fino a un 30% di didattica telematica asincrona per fornire maggiore flessibilità di apprendimento per gli studenti/esse. I collegi didattici dei CdS in inglese con i docenti relativi valuteranno la revisione di un numero crescente di insegnamenti in modalità blended. L'esperienza che verrà acquisita in merito favorirà l'estensione del blended anche alle lauree triennali.

Responsabilità: Collegi didattici

Tempi di esecuzione e scadenze: annualmente 2026-28 in concomitanza del monitoraggio PS

#### *Azione 2.3 Miglioramento numero studenti con mobilità all'estero*

Il DSMN continua a svolgere attività rivolte alla sensibilizzazione di studenti per attività di formazione all'estero, ad esempio per **studenti LT e LM** attraverso i **programmi Erasmus ed Erasmus+**, o all'interno delle attività di ricerca per **dottorandi** affinché trascorrono **periodi all'estero** con periodi di **permanenza minima di tre mesi**. Al fine di rendere più capillare tale comunicazione, si intende pubblicizzare tali programmi di mobilità in corrispondenza di eventi di divulgazione e valorizzazione come Campus Tales e Ricercampus.

I coordinatori dei collegi didattici dei CdS e dei dottorati, affiancati dai membri dei collegi e coadiuvati dal delegato all'internazionalizzazione, effettueranno un'operazione di sensibilizzazione di studenti e dottorandi mediante alcuni interventi mirati effettuati all'interno degli insegnamenti per **descrivere le opportunità legate ad attività di studio e ricerca all'estero**. Nello specifico verranno potenziati attivando altre convenzioni i programmi Erasmus+ al fine di aumentare l'offerta di destinazioni estere per studenti LT e LM. Verranno inoltre evidenziate le procedure ed i supporti amministrativi forniti dalla segreteria a docenti supervisor per i dottorandi al fine di stimolare periodi di permanenza minima di tre mesi.

Responsabilità: Delegato internazionalizzazione, colleghi didattici

Tempi di esecuzione e scadenze: annualmente 2026-28 in concomitanza del monitoraggio PS

### Misure di efficacia obiettivo 2

I target percentuali o numerici sono riferiti sempre al valore iniziale del 2025

Azione	Indicatore	Valore Iniziale 2025	Target 31/12/26	Target 31/12/27	Target 31/12/28
2.1 Aumento del numero di studenti internazionali	2.1 n° studenti internazionali complessivi LM e dottorati	60 *	+5%	+10%	+15%
2.2 Implementazione di insegnamenti blended	2.1 n° insegnamenti in modalità blended	9	12	15	18
2.3 Miglioramento numero studenti con mobilità all'estero	2.3 n° di studenti LT, LM o dottorato con periodi di studio o ricerca all'estero	25 *	+10%	+20%	+20%

\* dato relativo al 2024 in quanto le immatricolazioni e le mobilità 2025 non risultano concluse al momento della stesura del presente PS.

### Obiettivo 3: Qualità della didattica

In linea con il PS precedente, il DSMN intende migliorare la qualità dei propri CdS agendo su più aspetti che riguardano sia il corpo docente che le attività a supporto dello studio e alla formazione dello studente (tutorati). Il processo prevede il miglioramento della qualità di ogni singolo insegnamento attraverso i) il coinvolgimento attivo degli studenti, ii) l'autovalutazione da parte degli studenti nel processo di apprendimento; iii) la qualità della didattica erogata e percepita dagli studenti. Tali aspetti si intersecano anche con altrettanto importanti risvolti sul fronte dei servizi agli studenti, con azioni relative all'orientamento in particolare in ingresso, in itinere ed in uscita descritte nella sezione Servizi agli studenti.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: Obiettivo 1, Una didattica sostenibile

#### Azione 3.1 Aumento del numero e qualità delle attività di tutorato specialistico didattico integrativo

Le attività di tutorato specialistico rivestono un ruolo molto importante nel processo formativo degli studenti/esse STEM in quanto il tutor complementa con esercitazioni le tematiche esposte dal docente e fornisce un fondamentale aiuto nell'esecuzione delle attività sperimentali nei laboratori didattici. I laboratori di area chimica, fisica, biologia, ingegneria, elettronica e beni culturali del DSMN si caratterizzano per standard di sicurezza elevati garantiti solo dalla presenza di un adeguato rapporto tra studenti e docenti affiancati da tutor e tecnici di laboratorio. Le attività di tutorato potranno essere realizzate solo se opportunamente finanziate tramite i fondi ministeriali dedicati alle attività fondo giovani. È importante sottolineare che l'assegnazione per tutorati per l'a.a. 25/26 è risultata in prima battuta estremamente ridotta rispetto all'anno precedente e soprattutto rispetto agli standard minimi di sicurezza richiesti. Ciò ha comportato una serie di interlocuzioni tra delegato alla didattica con il Direttore e la prorettrice alla didattica e il prorettore per i servizi agli studenti per ottenere un'integrazione del budget per tutorati. Nel complesso

è stato possibile finanziare 38 tutorati da 30 ore con una contrazione netta rispetto all'anno precedente. Il DSMN rimarrà impegnato nel convincere gli organi di Ateneo dell'importanza di un adeguato finanziamento dei tutorati.

Responsabilità: collegi didattici, segreteria didattica di Dipartimento

Tempi di esecuzione e scadenze: annualmente 2026-28 in concomitanza del monitoraggio PS

#### *Azione 3.2 Aumento della % di docenti che completano la formazione continua offerta dall'Ateneo*

Attraverso la formazione docenti fornita dall'Ateneo è possibile di anno in anno acquisire nuove conoscenze in tema di didattica e relazione con gli studenti/esse da integrare nei propri insegnamenti. Già da un paio d'anni il DSMN con interventi del delegato alla didattica sta effettuando un'operazione di sensibilizzazione affinché i docenti completino la formazione docenti presente in Moodle messa a disposizione dell'Ateneo. Il DSMN intende anche negli anni futuri proseguire con un processo di formazione del corpo docente concludendo le opportunità offerte con regolarità dall'Ateneo, da completare entro l'anno successivo all'erogazione.

Responsabilità: collegi didattici e delegato alla didattica

Tempi di esecuzione e scadenze: annualmente 2026-28 in concomitanza del monitoraggio PS

#### *Azione 3.3 Aumento della valutazione media degli insegnamenti da parte degli studenti*

Il miglioramento qualitativo nella didattica passa anche attraverso l'affinamento delle personali doti didattiche di ciascun docente, il quale deve far tesoro delle valutazioni ricevute nei questionari dei propri insegnamenti da parte degli studenti e attraverso un processo di autocritica costruttiva, implementa nuove metodologie didattiche più efficaci. Questa azione verrà monitorata come in precedenza considerando il valore medio di tutti i docenti dei CdS del DSMN presente nei questionari alla domanda 11A "Sono complessivamente soddisfatto di questo insegnamento" ponendo dei target di crescita ragionevoli e costanti al fine di portare al termine del triennio ad un sensibilmente aumento dell'apprezzamento da parte degli studenti/esse.

Responsabilità: Collegi didattici

Tempi di esecuzione e scadenze: annualmente 2026-28 in concomitanza del monitoraggio PS

#### *Azione 3.4 Aumento degli insegnamenti con prove intermedie o test di autovalutazione in itinere*

In linea con l'obiettivo 12 del Piano Strategico sul tema "Ripensare le modalità di erogazione e fruizione dell'offerta formativa: verso una didattica integrata e trasversale", il DSMN da alcuni anni è attento ad implementare e potenziare in tutti gli insegnamenti l'erogazione di prove intermedie e/o di prove di autovalutazione in itinere, al fine di meglio distribuire il carico di studio per gli studenti/esse nel semestre e aumentare le conoscenze e il livello di superamento degli esami. L'obiettivo corrisponde a migliorare la carriera degli studenti/esse e conseguentemente i relativi indicatori dei corsi di studio. Seguendo la prassi del corso di laurea in ingegneria fisica, anche il CdS in Chimica ha recentemente deliberato una settimana di sospensione per le prove intermedie nel primo e secondo semestre a partire dall'a.a. 2026/27, quando entrerà in vigore la nuova laurea di chimica. Nella riunione del comitato didattica di novembre precedente all'approvazione del PS si è approvato per l'offerta formativa 26/27 di implementare nel calendario didattico una settimana di interruzione delle lezioni, corrispondente all'ottava del semestre, per tutti i corsi sia triennali che magistrali, mentre per CTR60 essendo un corso interdipartimentale nello specifico tale settimana andrà allineata a quella degli esami per le aree che adottano i periodi e non i semestri.

Responsabilità: coordinatori CdS, collegi didattici

Tempi di esecuzione e scadenze: annualmente 2026-28 in concomitanza del monitoraggio PS

#### *Azione 3.5 Aumento degli insegnamenti con attività di gruppo, discussione di temi raccolti dagli studenti,*

### *flipped classroom*

Oltre a solide conoscenze e competenze tecnico scientifiche richieste ai laureati STEM, una recente analisi portata a termine dall'Ateneo (analisi interna di Ateneo: "L'offerta formativa di Ca' Foscari: Strumenti a supporto delle scelte strategiche") ha mostrato come l'acquisizione di soft-skills quali la capacità di lavorare in gruppo, il problem solving, la capacità di comunicare siano temi apprezzati dagli stakeholders. Di conseguenza da alcuni anni il DSMN stimola i docenti ad implementare nei propri insegnamenti lavori di gruppo, ricerche e relative relazioni su dati di letteratura, approfondimenti da discutere con il docente in aula ed attività riconducibili anche al modello flipped classroom per diversificare la didattica e ottenere un miglioramento generale della formazione degli studenti. L'estensione di queste pratiche didattiche al maggior numero di insegnamenti costituisce un miglioramento qualitativo della didattica che il DSMN persegue e desidera diventino uno standard qualitativo.

Responsabilità: coordinatori CdS e colleghi didattici

Tempi di esecuzione e scadenze: annualmente 2026-28 in concomitanza del monitoraggio PS

### *Misure di efficacia obiettivo 3*

*I target percentuali o numerici sono riferiti sempre al valore iniziale del 2025*

Azione	Indicatore	Valore Iniziale 2025	Target 31/12/26	Target 31/12/27	Target 31/12/28
3.1 Aumento del numero e qualità delle attività di tutorato specialistico didattico integrativo	3.1a n° tutorati specialistici	38	40	40	42
	3.1b voto medio questionari studenti su attività tutorato specialistico LT e LM <sup>a</sup>	7.5; 8.0	+2%	+4%	+6%
3.2 Aumento della % di docenti che completano i moduli della formazione continua offerta dall'Ateneo	3.2 % docenti che hanno completato la formazione continua	15% <sup>a</sup>	30%	30% rispetto a nuovi corsi 2026 microlearning ateneo	30% rispetto a nuovi corsi 2027 microlearning ateneo
3.3 Aumento della valutazione media degli insegnamenti da parte degli studenti	3.3 valutazione media insegnamenti (riepilogo questionario studenti CdS, "Soddisfazione complessiva degli studenti che hanno dichiarato una frequenza maggiore del 50% delle lezioni") LT e LM <sup>a</sup>	7.9; 8.2	+1%	+2%	+3%

3.4 Aumento degli insegnamenti con prove intermedie o test di autovalutazione in itinere	3.4 n° insegnamenti con prove intermedie o di autovalutazione in itinere <sup>b</sup>	26 <sup>b</sup>	+10%	+20%	+30%
3.5 Aumento degli insegnamenti con attività di gruppo, discussione di temi raccolti dagli studenti, flipped classroom	3.5 n° insegnamenti con attività di gruppo <sup>b</sup>	21 <sup>b</sup>	+10%	+20%	+30%

<sup>a</sup> Dato del 2024 che sarà aggiornato mediante estrazione da ufficio di Ateneo ad anno solare terminato; <sup>b</sup> Dato del 2024 che sarà aggiornato mediante invio Google form a docenti ad anno solare terminato.

## Parte III – Obiettivi per i Servizi agli Studenti del Dipartimento

I servizi agli studenti introdotti dal DSMN devono considerare in primis l'eterogeneità della platea a cui si rivolgono, delle diverse necessità che caratterizzano ad esempio studenti/esse internazionali, studenti/esse nazionali fuori sede e studenti/esse pendolari. L'obiettivo è offrire una serie di azioni che, sinergiche tra loro, consentano al maggior numero possibile di studenti/esse di completare il percorso di studi in tempi congrui acquisendo obiettivi formativi certi spendibili nel modo del lavoro.

### Obiettivo 1. Aiutare gli studenti nel processo formativo

Affiancare gli studenti nel percorso di studio significa monitorare attentamente le carriere mantenendo un costante dialogo per capire le diverse necessità che emergono da diversi gruppi di studenti/esse. Negli anni gli studenti/esse hanno manifestato particolare apprezzamento per le figure di tutor che affiancano docenti negli insegnamenti di difficile superamento e nei laboratori didattici. Di tale azione è riportato il dettaglio nella sezione qualità didattica azione 3.1.

Lo studio e la preparazione dell'esame necessitano di materiale chiaro, certo, definito e caricato su Moodle dal docente. La presenza puntuale di tale materiale in Moodle a disposizione degli studenti/esse risulta quindi un'azione che richiede un'attenta sensibilizzazione dei docenti e un conseguente monitoraggio.

Inoltre, l'estensione dell'accesso libero alle registrazioni quale materiale di supporto allo studio risulta altrettanto importante e degno di essere oggetto di un'azione dedicata. Le registrazioni sono da intendersi quale ausilio allo studio individuale e non sostituzione della partecipazione attiva in aula. Gli effetti di tale azione in termini di frequenza in aula, gradimento da parte di docenti e studenti e preparazione media degli studenti è oggetto di un attento monitoraggio interno da parte del delegato alla didattica. Nel primo semestre di applicazione di tale azione, l'adesione è risultata pari al 60% circa degli insegnamenti, con aumento certo nei prossimi semestri.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: Promuovere servizi personalizzati per categoria di studenti sulla base delle differenti esigenze, favorendo così l'inclusione e l'estensione della platea di studenti, attraverso forme di sostegno agli studenti meritevoli e privi di mezzi

Responsabilità: Delegato alla didattica, segreteria didattica  
Tempi di esecuzione e scadenze: 2026-28

#### Azione 1.1 Materiale didattico

Il DSMN già da precedenti analisi risulta il dipartimento con la più bassa percentuale di materiale mancante nelle pagine Moodle, sia per quanto riguarda la platea generale di studenti sia per le categorie protette. Su questo aspetto il delegato alla didattica con il comitato didattica continua un'azione di monitoraggio e

segnalazione. I singoli docenti referenti dell'insegnamento vengono sensibilizzati a riguardo ad inizio di ogni semestre. Il coinvolgimento in questa azione dei nuovi docenti e dei docenti a contratto ed il monitoraggio della completezza di questo materiale presente su Moodle saranno effettuati dal delegato alla didattica.

È importante osservare che in tema di materiale didattico il DSMN si è dotato di strumenti quali MOOC per aiutare nel processo di apprendimento sia la platea di studenti nazionali che quelli internazionali. Sono infatti disponibili precorsi online con funzione anti-abbandono in italiano per studenti triennali (matematica, fisica, chimica generale e chimica organica) a partire dall'aa 25/26 ed in lingua inglese per studenti internazionali (mathematics, physics, general chemistry, organic chemistry, physical chemistry) a partire dall'aa 24/25.

Responsabilità: delegato alla didattica

Tempi di esecuzione e scadenze: annualmente 2026-28 in concomitanza del monitoraggio PS

### *Azione 1.2 Accesso alle registrazioni*

Il DSMN su sollecitazione degli studenti a partire dal I semestre 25/26 ha iniziato una sperimentazione consistente nel sollecitare i docenti a rendere disponibili le registrazioni delle lezioni a tutte le categorie di studenti quale ausilio allo studio. Questa azione ha lo scopo anche di allineare i corsi DSMN a pratiche consolidate nella maggior parte degli atenei limitrofi. Tale azione verrà monitorata nel tempo e nell'efficacia andando a verificare che non si osservi una contrazione della frequenza in aula e che si mantenga un costante livello di apprendimento da parte degli studenti/esse.

Responsabilità: delegato alla didattica

Tempi di esecuzione e scadenze: Ad inizio di ogni semestre nel periodo 2026-28

### *Misure di efficacia obiettivo 1*

*I target percentuali o numerici sono riferiti sempre al valore iniziale del 2025*

Azione	Indicatore	Valore iniziale 31/12/2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
1.1 Materiale didattico a disposizione degli studenti	% insegnamenti con materiale didattico completo presente in Moodle	83	85	90	95
1.2 Accesso alle registrazioni delle lezioni	% docenti che rendono disponibili le registrazioni delle lezioni quale ausilio allo studio individuale	60	65	70	70

## **Obiettivo 2: Orientare e guidare gli studenti**

Questo obiettivo raccoglie una serie di azioni che hanno lo scopo di accompagnare gli studenti delle scuole secondarie superiori alla scelta del CdS, e gli studenti delle LT alla scelta della LM attraverso il percorso di primo, secondo e potenzialmente terzo livello universitario, favorendone la permanenza nell'Ateneo in un processo formativo completo.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: Promuovere servizi personalizzati per categoria di studenti sulla base delle differenti esigenze, favorendo così l'inclusione e l'estensione della platea di studenti, attraverso forme di sostegno agli studenti meritevoli e privi di mezzi.

### *Azione 2.1 Orientamento differenziato in ingresso*

Questa azione è rivolta ad attrarre studenti degli istituti secondari di secondo grado verso l'offerta didattica del DSMN attraverso una serie di attività quali: i) una Winter School della durata di un giorno o più in funzione dei finanziamenti disponibili annualmente, finalizzata a far conoscere le tematiche affrontate nei corsi di studi, i possibili sbocchi occupazionali e la vita di campus, ii) attività denominata Laboratoriali disciplinari PCTO della durata di una settimana rivolte a studenti/esse del quarto anno degli istituti superiori per avvicinarli alle scienze chimiche e dei materiali in cui la presenza di tutor risulta fondamentale per aspetti relativi alla sicurezza, iii) questionari di autovalutazione somministrati a studenti/esse del quinto anno per una scelta più consapevole del corso di studi universitario, iv) attività per incrementare inoltre la parità di genere nei CdS STEM, in particolare l'evento Professione Scienziate; v) attività seguite dal comitato orientamento con la collaborazione dei docenti che mettono a disposizione le loro competenze per azioni divulgative presso il campus e gli istituti secondari. In questo contesto, va segnalata anche la formazione dei docenti degli istituti superiori.

Responsabilità: comitato orientamento con la collaborazione dei docenti

Tempi di esecuzione e scadenze: annualmente 2026-28 in concomitanza del monitoraggio PS

### *Azione 2.2 Orientamento in itinere*

L'orientamento in itinere degli studenti prevede un monitoraggio attento delle criticità che possono emergere a livello di organizzazione dei CdS e dei singoli insegnamenti. I collegi didattici possono monitorare l'andamento dei corsi di studio in particolare seguendo gli indicatori SMA quali la percentuale di studenti che proseguono al secondo anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 40 CFU al primo anno, la durata media degli studi e in rapporto tra iscritti regolati e iscritti totali. Quest'ultimo parametro potrebbe subire forti mutazioni in seguito al consistente aumento di immatricolazioni riscontrato nel 25/26 potrebbe riflettersi negativamente su tale parametro.

Responsabilità: I collegi didattici dei CdS e commissioni paritetiche.

Tempi di esecuzione e scadenze: annualmente in concomitanza del monitoraggio PS -28

### *Azione 2.3 Orientamento in uscita*

Questa azione riguarda in particolare l'ultimo anno di corso per gli studenti LT per far conoscere ai futuri neolaureati le varie opportunità di studio nei percorsi magistrali, in particolare quelle offerte dal dipartimento (CMR7, CM14 e CMR13) e dall'Ateneo (CMR60) come naturale prosecuzione degli studi. Saranno illustrati possibili percorsi di terzo livello quali Master e dottorati offerti dal DSMN in Science and Technology for Bio and Nanomaterials e in Sustainable Chemistry, oltre alle tradizionali opportunità di lavoro (azione da effettuare in collaborazione con il Career Service dell'Ateneo). Il DSMN già da alcuni anni organizza grazie al delegato al Placement tavole rotonde, incontri e visite in aziende del territorio in cui neolaureati e/o studenti dell'ultimo anno del corso di studi interagiscono con referenti aziendali strettamente connessi con i corsi di laurea magistrali del dipartimento. Inoltre, la fitta rete di collaborazioni personali tra docenti DSMN e realtà produttiva regionale e nazionale consente spesso di favorire ulteriori contatti tra neolaureati e aziende alla ricerca di nuovo personale. Nel 2025, è stato organizzato per la prima volta l'evento Ricercampus per illustrare agli studenti le linee di ricerca sviluppate dal dipartimento per possibili tematiche per la LM o per il dottorato

Responsabilità: collegi didattici dei CdS magistrali, coordinatori dei dottorati, delegato al placement con il Career Service dell'Ateneo.

Tempi di esecuzione e scadenze: annualmente 2026-28 in concomitanza del monitoraggio PS

## Misure di efficacia obiettivo 2

I target percentuali o numerici sono riferiti sempre al valore iniziale del 2025

Azione	Indicatore	Valore iniziale 31/12/2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
2.1 Orientamento in ingresso	2.1 a) n° di partecipanti ai laboratori disciplinari attivati (limite a 40 dato dalla capienza dei laboratori); n° di tutor a sostegno delle scelte didattiche	40; 10	40; 10	40; 10	40; 10
	2.1 b) n° di partecipanti alla Winter School; n° iscritti al CdS tra coloro che hanno partecipato alla Winter School	48; 2	+5%; 3	+5%; 3	+5%; 3
	2.1 c) numero partecipanti eventi per la parità di genere nelle STEM	200 <sup>a</sup>	>200	>200	>200
	2.1 d) n° questionari di autovalutazione sottoposti agli studenti istituti secondo grado	100	+5%	+10%	+15%
	2.1 e) n° di Insegnanti di istituti secondari di secondo grado partecipanti ad eventi di formazione	31	>31 (dipenderà da finanziamenti PLS)	>31 (dipenderà da finanziamenti PLS)	>31 (dipenderà da finanziamenti PLS)
2.2 Orientamento in itinere	2.2a percentuale di studenti che proseguono al secondo anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 40 CFU al primo anno, media LT e LM (ic16) <sup>a</sup>	48%, 42%	+2%	+4%	+6%
	2.2b durata media degli studi LT e LM in anni <sup>b</sup>	3.4; 2.5	-2%	-4%	-6%
	2.2c Rapporto % iscritti regolari/totale iscritti Media LT e LM (ic00e/ic00d) <sup>a</sup>	Valore > Media nazionale LT 79.3%>69.8% LM 93.3%>84.2%	Mantenere > media nazionale anche con aumento immatricolazioni	Mantenere > media nazionale anche con aumento immatricolazioni	Mantenere > media nazionale anche con aumento immatricolazioni
2.3 Orientamento in uscita	2.3 a) n° di incontri organizzati per descrivere i percorsi di studio LM, dottorato e Master I e II livello	3	4	4	4
	2.3 b) n° di incontri organizzati tra aziende e studenti	4	4	4	4

<sup>a</sup> Il dato va aggiornato includendo l'Evento Professione Scienziate che si terrà a fine novembre

## IV – Obiettivi per la Terza Missione/Impatto Sociale del Dipartimento

### Obiettivo 1: Promozione di un ecosistema diffuso con impatto sul territorio e sui portatori di interesse

Il DSMN promuove da anni una contaminazione culturale-scientifica tra università e imprese che si incardina nello sviluppo di progetti, start-up e spin-off finalizzati al trasferimento tecnologico e alla valorizzazione delle conoscenze. Le attività di public engagement (PE) del dipartimento sono rivolte a far conoscere e valorizzare la propria didattica e la propria ricerca, con l'obiettivo di aprire nuovi ambiti di studio. L'impegno del DSMN nel PE si distingue per l'intensa esperienza di divulgazione scientifica di natura sociale, educativa e culturale, che agisce da leva alla creazione di nuove collaborazioni esterne e all'incentivazione dello studio delle discipline STEM. Il DSMN ospita inoltre la Cattedra UNESCO "Technologies and Materials for Green and Energy Applications" (Aid4GEA), unica in Italia incentrata su discipline STEM, che si pone come riferimento accademico nel dialogo con le molteplici realtà e ambiti dell'UNESCO, includendo attività di formazione avanzata, ricerca, terza missione e dialogo con le realtà istituzionali e imprenditoriali del territorio.

Riferimento al Piano Strategico di Ateneo: Creare valore per il territorio promuovendo un ecosistema che diventi un acceleratore di progetti e attività che coinvolgono istituzioni culturali, organizzazioni economiche, produttive e professionali, finalizzati al trasferimento tecnologico e alla valorizzazione delle conoscenze.

#### *Azione 1.1: Attuazione delle iniziative di Public Engagement (PE)*

Le diverse attività di PE del DSMN nel 2025 hanno visto il coinvolgimento e la collaborazione di numerose Istituzioni e figure professionali di rilievo sia in ambito locale che nazionale. Nel 2025 i fondi a disposizione del DSMN per le attività di PE sono stati di ca. 9.500 euro (7.500€ a valere sui fondi di Ateneo ottenuti per il progetto "Coinvolgiamoci" e 2.000€ dal F.U.D.D. del DSMN). Grazie a questi sono stati svolti nel 2025, 19 eventi di PE oltre a 68 laboratori scientifici interattivi per altrettante classi (dalla scuola primaria a quella secondaria di secondo grado). I laboratori si sono svolti sia in Campus che nei plessi coinvolgendo ben 1441 studenti. Sono stati, inoltre, svolti 13 seminari scientifici divulgativi su richiesta di Associazioni civiche del territorio, oltre a 6 stand. Anche le attività di Open Day per l'orientamento in entrata sono state svolte nel 2025 presso il museo M9, così da allargare l'audience. Anche la partecipazione del DSMN alla Veneto Night '25 è stata cospicua (6 stand). Diversamente dalla previsione riportata nel PS 2024-2026, in cui si prevedeva un calo degli eventi per il 2025 (80), a causa della contrazione dei fondi disponibili (riduzione del budget del progetto "Coinvolgiamoci" del 20%), il DSMN è riuscito a superare il numero di eventi organizzati nel 2024 (107 contro 101). Per quanto riguarda il 2026, si prevede che le attività rimangano quantomeno allo stesso livello del 2025. Attualmente si stima che le risorse a disposizione del DSMN siano equivalenti a quelle del 2025, anche se la possibile presentazione di più domande da diversi docenti del DSMN a valere sul bando di TM/PE di Ateneo potrebbe portare ad un aumento della cifra stimata. Congiuntamente a questi fondi il DSMN mette a disposizione 2000€ per le attività di PE, per i patrocini onerosi atti a svolgere attività di PE in collaborazione con partner esterni e 400€ per le attività di disseminazione presso un ampio numero di scuole di ogni genere e grado del territorio.

Responsabilità: Delegato alla TM, commissione TM

Tempi di esecuzione e scadenze: 2026-27

#### *Azione 1.2: Incentivazione alla collaborazione con aziende e portatori di interesse*

L'incentivazione alla collaborazione con aziende e portatori di interesse è fortemente connessa con gli Spin Off, i brevetti e il finanziamento di progetti su bandi competitivi in collaborazione con Partner aziendali, come sotto discusso.

Spin Off: Il DSMN ha prodotto negli ultimi anni diverse innovazioni tecnologiche che portano alla presentazione di nuovi brevetti, tra uno e due all'anno, e di spin-off, anch'essi nel numero di 1 o 2 all'anno.

Diversamente da quanto previsto nel 2025 non è stato aperto nessun nuovo Spin Off afferente al DSMN. Attualmente, il DSMN ospita lo **spin-off/start-up ChEERS** (<https://www.cheers2.life/>) recentemente selezionata dall'Ateneo come uno dei sette casi di successo di Ca' Foscari inseriti nel documento per la Valutazione della Qualità della Ricerca di Ateneo per il periodo 2020-2024, e lo **spin-off RARA Factory** di recentissima istituzione dedicato ad identificare materiali alternativi alle terre rare e lo **spin-off Arzanya** una piattaforma tecnologica per selezionare biomolecole geneticamente codificate. Il DSMN promuove il consolidamento delle attività degli spin off scientifici, costituiti e costituendi, anche grazie alla collaborazione del Gruppo Pink e del recentemente inaugurato Mosaico delle Conoscenze. In questo modo il DSMN rappresenta un polo di eccellenza, venendo incontro ad un'esigenza importante del territorio che attualmente non dispone di incubatori scientifici. In linea con le attività in corso, il DSMN e i suoi Spin Off parteciperanno attivamente allo **sviluppo del nuovo piano strategico della Regione Veneto** nell'ambito delle **Reti Innovative Regionali**, aggregazioni d'impres e enti pubblici e privati, presenti nel contesto regionale, in grado di sviluppare un insieme di iniziative e progetti rilevanti per l'economia regionale, non necessariamente circoscritti ad una specifica area produttiva ma **aperti a settori multidisciplinari**. Si deve tuttavia segnalare che a seguito dell'attuale contingenza economica, le performance future di questo obiettivo potrebbero subire una contrazione. Per questo motivo, per il triennio 2026-2028 è stato stimato un incremento di +1 spin off l'anno.

Brevetti depositati: nel 2024 sono stati depositati 2 brevetti in lieve calo rispetto agli anni precedenti probabilmente a seguito dell'abolizione del *professor privilege*. Grazie alle attività intraprese per il miglioramento alla **formazione di dottorandi e assegnisti/postdoc sul tema del trasferimento tecnologico**, e alla sensibilizzazione del personale docente sull'impatto socio/economico dei brevetti, nel 2025 il numero di brevetti presentati è salito a +6 con un incremento del 300% rispetto all'anno precedente. Le attività intraprese saranno continuate anche nel 2026 e per il triennio 2026-2028 si considera cautelativamente il deposito di +1 brevetto l'anno, tenuto conto anche del numero modesto di docenti afferenti al DSMN.

Attività conto terzi e progetti finanziati con partner Aziendali: I dati relativi all'acquisizione di fondi sono stati monitorati per anno, e i valori riportati nella tabella riassuntiva mostrata più sotto, sono stati calcolati sulla base dei valori economici dei progetti finanziati nel 2025 considerando i progetti svolti in collaborazione con partner aziendali, esclusi FSE, PRIN, SPIN, PNRR. Nel 2024 sono stati raccolti ca 1.3 Milioni di euro raggiungendo un valore quasi doppio rispetto al dato previsto nel PS. L'incremento previsto di 10-15% annuo previsto nel piano di sviluppo 2024-2026, era stato ridotto al 5% per le annualità successive a partire dal 2025, visti i tagli del ministero al FFO che si riteneva potessero avere delle ripercussioni anche sulla capacità del DSMN di attrarre nuove iniziative su bandi competitivi in collaborazione con partner esterni. Tuttavia, in base ai valori aggiornati a Novembre 2025, il DSMN ha ottenuto ca. 925 Mila euro di finanziamenti stanziati e sono in fase di assegnazione nei prossimi mesi almeno quattro progetti che dovrebbero consentire di raggiungere e probabilmente superare il target di +5% rispetto al 2024. Appare quindi che la previsione di contrazione ipotizzata nel 2024 non si stia concretizzando e che le prestazioni del DSMN in termini di reperimento di finanziamenti su bandi competitivi continui a crescere. Sulla base di questi risultati appare plausibile ipotizzare che nel prossimo triennio 2026-2028 l'incremento dei finanziamenti si attesti a + 10%. Il DSMN collabora con Veneto Green Cluster, RibesNest e M3-NET e nell'ambito del POR-FESR Regione Veneto programmazione 2021-2027, ha ricevuto svariati progetti finanziati. I progetti del DSMN sono principalmente finanziati da Bandi Nazionali, anche se il numero di progettualità Europee (specialmente Interreg) è in aumento. Fondamentale sarà proseguire l'interazione con Pink di Ca' Foscari per continuare le attività di progettazione e potenziare la capacità attrattiva del DSMN sia a livello Nazionale, ma soprattutto Europeo.

Responsabilità: Delegato e commissione TM.

Tempi di esecuzione e scadenza: Annuale 2026-27

### Azione 1.3: Individuazione di nuovi modi di comunicare e promuovere la ricerca e la didattica

Espandere la divulgazione del sapere scientifico, con particolare enfasi alle materie STEM, attraverso seminari tematici e attività laboratoriali interattive basate su *learning by doing*, per favorire non solo un apprendimento cognitivo teorico, ma stimolando un approccio attivo, esperienziale e metodologico. La trasversalità delle competenze messe in gioco dal DSMN nell'ambito degli interventi di PE ha permesso di sviluppare tipologie di interventi mirati al contesto specifico extra-accademico. La crescita nel tempo del numero di attività, della loro varietà e della risonanza nel territorio (inteso come società civile, enti ed istituzioni) è la diretta testimonianza della costante produzione, implementazione e disseminazione del sapere scientifico (inteso quale Bene Pubblico) presso le scuole di ogni ordine e grado.

Responsabilità: Delegato e commissione TM.

Tempi di esecuzione e scadenza: Annuale 2026-27

#### Misure di efficacia obiettivo 1: Attività di PE, n° Spin Off, Brevetti e Fund Raising

L'indicatore di riferimento per le attività di PE, Spin Off, Fund Raising e viene calcolato sulla base delle specifiche attività svolte nell'anno di riferimento diviso per il numero di docenti afferenti al DSMN.

	Descrizione Indicatore	2025	2026	2027	2028
TM	Numero attività PE	107	=	=	=
	Numero Spin Off	0	+1	+1	+1
	Numero Brevetti	+6	+1	+1	+1
	Fund raising (k€)	1.370*	+10%	+10%	10%

\* Valore stimato al 11/11/2025

### Obiettivo 2 Valorizzazione delle competenze dei giovani ricercatori e dottorandi sul territorio e tra i portatori d'interesse

Il DSMN collabora con il Career Service dell'Università Ca' Foscari, nella preparazione di studenti e laureati alla ricerca del lavoro e al supporto dell'esperienza formativa e professionale. A tal fine sono previsti percorsi di formazione e tirocini presso Aziende del territorio al fine di promuovere l'occupazione degli studenti.

Riferimento al Piano Strategico di Ateneo: Obiettivo 3.4.2: Valorizzazione delle competenze dei giovani ricercatori e dottorandi sul territorio e tra i portatori d'interesse

#### Azione 2.1: Promuovere l'inserimento nel mondo del lavoro dei giovani laureati, ricercatori, dottorandi

Durante l'anno, con il tramite del career service, vengono organizzati eventi di orientamento professionale, stage, seminari, volti a promuovere l'occupabilità dei laureati. Il dipartimento incentiva questa azione con la sua rete ben consolidata di partner aziendali (inter)nazionali in termini di Employer Branding al fine di soddisfare le esigenze del mercato del lavoro e, attraverso gli uffici di supporto, le società possono usufruire di progetti finanziati dalla Regione Veneto per la formazione di dottorandi a favore dell'occupazione (<https://www.regione.veneto.it/web/lavoro/garanzia-giovani>). Rientrano nelle attività di terza missione del DSMN anche gli stage aziendali di laureandi o laureati che svolgono un periodo di tirocinio presso aziende italiane ed Europee. Nel 2023 gli stage sono stati 40 di cui 18 in EU, nel 2024 il numero totale è rimasto costante, con un decremento a 12 dei tirocini EU, mentre nel 2025 gli stage sono stati 36, di cui 12 in EU,

ovvero il 18% in meno rispetto a quanto previsto nel PE 2025-2027 (il numero di tirocini EU si è mantenuto costante). Si fa presente che il dato inserito è aggiornato al 10 novembre 2025, per cui è pensabile un lieve aumento del numero di tirocini iniziati nell'anno, entro il 31/12/2025. Per il 2026-2028, comunque, si ritiene che la tendenza di aumento prevista possa essere mantenuta, con un incremento annuo del 5%, salvo problematiche legate al calo demografico.

Responsabilità: Delegato al Placement, commissione TM

Tempi di esecuzione e scadenza: Annuale 2026-2027

*Misure di efficacia obiettivo 2:*

TM	Descrizione Indicatore	2025	2026	2027	2028
	Numero di Stage Aziendali	36	+5%	+5%	+5%

**Obiettivo 3. Incentivare attività che coinvolgono la società civile ed estendere l'area geografica di impatto dell'orientamento con attività di alternanza scuola lavoro e Life long learning**

Il piano di orientamento precede diverse attività nell'ambito del PCTO, PLS e Life Long Learning comprendenti diverse attività rivolte agli studenti delle scuole superiori e ai docenti delle stesse, come di seguito più dettagliatamente descritto. Il focus è l'aumento del numero di iscritti e la diffusione delle attività di ricerca e didattica del DSMN.

Riferimento al Piano Strategico di Ateneo: Obiettivo 4 PSA di TM/IS.

*Azione 3.1: PCTO, PLS, Lifelong Learning*

Il DSMN da molti anni organizza corsi di formazione per insegnanti delle scuole superiori ("Crescita professionale dei docenti delle Scuole Superiori" - Azione E del PLS), e per gli studenti delle scuole superiori ("Pratiche laboratoriali" - Azione C del PLS), in collaborazione con l'Ufficio Orientamento di Ca' Foscari, la segreteria didattica del DSMN, e con il coordinamento dei delegati all'orientamento e al Placement.

Sono previsti corsi di formazione per insegnanti delle scuole superiori, azione che il Dipartimento considera strategica e che è fortemente sostenuta dal Ministero dell'Istruzione. I corsi svolti fino ad ora, generalmente della durata di sedici ore, hanno previsto lezioni interattive tenute da docenti universitari sugli aspetti più moderni della chimica e della biochimica, ed hanno avuto un riscontro più che positivo da parte dei discenti che continuano a chiederne l'organizzazione di altri.

A partire dal 2024 è stato organizzato un corso intitolato "Ambiente, produzione, informazione e sostenibilità" di 22 ore, su tematiche di ricerca innovativa, ricadute sulla vita e l'ambiente, e l'importanza della sicurezza delle informazioni in campo scientifico. Questa attività svolta in collaborazione fra i PLS di Chimica, Scienze Ambientali, Informatica ed il POT in Ingegneria Ambientale (afferente al DAIS), verrà proseguita nel triennio 2026-2028. In particolare, per il 2025, è stato organizzato un corso dal titolo "Economia circolare, processi e prodotti innovativi" incentrato sull'importanza di una produzione sostenibile e sull'approvvigionamento delle materie prime. Le attività di PCTO rivolte agli studenti provenienti da diverse scuole del Veneto che purtroppo, nonostante i giudizi sempre stati altamente positivi, non hanno portato ad un aumento del numero di iscritti del DSMN, l'attività è stata significativamente rivista per il 2025. Per il 2025 è stata quindi organizzata un'attività PCTO da effettuare nella terza settimana di giugno con una durata di 30 ore per un numero massimo di 40 partecipanti. Tra le attività che continueranno anche nel triennio 2026-2028 si segnala l'Open Day Event (<https://www.unive.it/pag/9847/>), organizzato in collaborazione con UNIVE per la presentazione dei corsi di laurea, organizzando mini-lezioni scientifiche.

Il DSMN nella sua azione di orientamento della cultura scientifica, presenta ogni anno alle scuole un programma di conferenze da tenere presso le sedi scolastiche, riguardanti tematiche dei corsi di laurea e di ricerca del DSMN. Attualmente la richiesta di conferenze da parte delle scuole presenta un trend di crescita incoraggiante.

Tutte le attività di orientamento e formazione sono fortemente sostenute da Piano Lauree Scientifiche (PLS) (<https://www.unive.it/pag/16759/>), progetto ministeriale nato con l'obiettivo di aumentare le iscrizioni ai corsi di laurea in Scienze Dure. Il DSMN afferisce al PLS Chimica. Nell'ambito del PLS il DSMN organizza lezioni e questionari di autovalutazione da somministrare agli studenti delle scuole superiori ("Attività di autovalutazione e recupero delle conoscenze per l'ingresso all'università" - Azione D del PLS), all'inizio e alla fine dell'anno scolastico, su diversi aspetti della chimica, in modo che gli studenti possano autovalutare il proprio grado di preparazione e poter effettuare una scelta consapevole del percorso universitario.

Il DSMN collabora inoltre con Ca' Foscari Challenge School per pianificare corsi di formazione extracurricolare. Attualmente è in avvio un nuovo corso di Master dal titolo "Economia Circolare per il settore manifatturiero di Domani" in collaborazione con il DMAN e il DAIS, e la co-direzione del Master in Quantum Machine Learning, congiuntamente al DEC. Infine, grazie al supporto di un finanziatore esterno nel 2024 è stato avviato un Corso di Alta formazione riguardante materiali polimerici per il settore packaging, che si è svolto anche nel 2025 e verrà riproposto nel triennio 2026-2028.

**Responsabilità:** Delegato alle attività di Orientamento, commissione TM.

**Tempi di esecuzione e scadenza:** Annuale 2026-27

#### Misure di efficacia obiettivo 3

	Descrizione Indicatore	2025	2026	2027	2028
TM	Numero di partecipanti ai laboratori PCTO	40	40 max.	40 max.	40 max.
	Numero di Insegnanti partecipanti ai corsi di Life Long Learning	31	31	31	31
	Numero di lezioni/conferenze tenute da Docenti DSMN presso scuole	18	18	18	18

## Parte V – Obiettivi per l'internazionalizzazione del Dipartimento

### Obiettivo 1: partecipazione del DSMN a network internazionali con elevato profilo e visibilità

Nell'ultimo triennio il DSMN ha saputo indirizzare i propri sforzi al fine di sviluppare, grazie soprattutto ai propri gruppi di ricerca a forte carattere internazionale, la collaborazione scientifica a tutti i livelli, instaurando nuove relazioni, siglando accordi bilaterali (con università in Cina ed Uzbekistan) e promuovendo la mobilità (sia in entrata che in uscita) di studenti, ricercatori, personale tecnico ed amministrativo e docenti. Inoltre, la forte vocazione alle relazioni internazionali si trova anche negli ambiti relativi a didattica, ricerca, terza missione. L'obiettivo era e rimane quello di mantenere una presenza solida all'interno di network internazionali di elevato profilo e visibilità.

In seguito ai recenti aggiornamenti da parte del MUR, che hanno portato al taglio dei fondi FFO, i piani di sviluppo dipartimentali, ivi inclusa l'internazionalizzazione, ne hanno risentito negativamente. Ciò nonostante, il DSMN si è impegnato nell'implementazione di alcune specifiche attività (es. outreach, visiting scholar, ecc.), sia attraverso un supporto diretto alla progettualità, sia attraverso la condivisione interna ed esterna tra la rete di contatti già in essere e quelle che verranno attivate. Il DSMN, pertanto, continuerà a impegnarsi in tal senso, implementando e migliorando ulteriormente le proprie capacità.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico *Rafforzare l'internazionalizzazione*

#### *Azione 1.1 Potenziamento attività di outreach*

Attrarre **scienziati di alta caratura e fama internazionale** nella cornice del bando di ateneo dedicato ai VS/VR/VP (compatibilmente con i fondi messi a disposizione) o attraverso altri percorsi, sfruttando le reti di collaborazioni già in essere. Lo scopo è duplice: far conoscere il DSMN (e, quindi, l'Ateneo) all'estero e fare in modo che i nostri studenti e ricercatori possano beneficiare della presenza di personalità di spicco, per instaurare a propria volta collaborazioni nel lungo termine. Il monitoraggio terrà conto del numero di VS/VR/VP nel corso dell'anno.

Nel contempo, **promuovere e pubblicizzare le attività del DSMN** in contesti quali **congressi e workshop internazionali**, nonché la partecipazione a **bandi VS/VR/VP promossi da università ed istituti di ricerca esteri**, ai quali potrà partecipare il nostro personale docente e ricercatore. Tenendo conto del fatto che negli ultimi anni è stato reclutato personale dalla forte vocazione internazionale, è ragionevole pensare che le attività congressuali possano offrire un ottimo terreno per instaurare nuove collaborazioni e dare visibilità al nostro Ateneo. Inoltre, come già accaduto negli anni precedenti, i docenti e ricercatori del DSMN saranno invitati a partecipare ai bandi per **posizioni di visiting scholar all'estero**. Il monitoraggio terrà conto (a) del numero di congressi e workshop internazionali totali cui il personale docente e ricercatore avrà partecipato in qualità di oratore su invito (invited e/o keynote speaker) durante l'anno; (b) del numero di congressi e workshop internazionali totali cui il personale docente e ricercatore avrà partecipato in qualità di organizzatore durante l'anno; (c) del numero di docenti che hanno svolto un periodo di VS/VR/VP all'estero.

Responsabilità: delegati internazionalizzazione e ricerca

Tempi di esecuzione e scadenze: entro dicembre di ogni anno, con monitoraggio semestrale.

#### *Azione 1.2 Partecipazione a board di network internazionali*

In collaborazione con il *board* dell'Institute for Global Challenges, verranno intensificate le partecipazioni di afferenti del Dipartimento a *board* di network internazionali. Il monitoraggio terrà conto del numero di docenti/ricercatori DSMN che partecipa a questi network internazionali.

Responsabilità: delegato internazionalizzazione

Tempi di esecuzione e scadenze: entro dicembre di ogni anno, con monitoraggio semestrale.

#### *Azione 1.3. Mobilità studenti, PTA, docenti e ricercatori*

Traendo vantaggio dalla nuova edizione dei programmi Erasmus+, dai nuovi accordi recentemente siglati e dalle numerose e ferventi attività di collaborazione internazionale, verranno consolidati gli accordi in essere e ricercati altri partner con cui siglarne di nuovi, promuovendo e stimolando sia gli scambi di studenti che di personale docente e tecnico/amministrativo (in e out). In tal senso, alcuni nuovi accordi sono in fase di finalizzazione e saranno attivati già dal prossimo anno accademico. Per tale azione, particolare attenzione verrà data a: (a) nuovi accordi Erasmus e consolidamento degli esistenti; (b) mobilità Erasmus+ (in/out); (c)

tirocini Erasmus+ (tesi e stage, in/out); (d) Erasmus+ International Credit Mobility (ICM) con particolare attenzione alle aree ritenute strategiche per l'Ateneo; (e) programmi Overseas; (f) eventuali studenti stranieri che richiedano di svolgere uno stage od un lavoro di tesi presso i laboratori dei gruppi di ricerca del DSMN.

Responsabilità: delegato internazionalizzazione

Tempi di esecuzione e scadenze: entro dicembre di ogni anno, con monitoraggio semestrale.

### Misure di efficacia obiettivo 1

Descrizione	Livello di partenza anno 2025*	Target 31/12/2026	Target 31/12/2027	Target 31/12/2028
Numero di VS/VR/VP incoming	N/A	2	2	2
Numero di VS/VR/VP outgoing	N/A	2	2	2
Invited/keynote speaker a congressi internazionali	N/A	25	25	25
Numero di docenti che partecipa a board di network internazionali	N/A	10	12	14
Organizzatore di congressi internazionali	N/A	6	6	6
Mobilità docenti, PTA e studenti in entrata e in uscita	N/A	35	35	35

\* L'acquisizione dei dati, non disponibili al momento, è in corso e sarà completata alla fine dell'anno.

## Parte VI – Obiettivi per l'eccellenza nel reclutamento del Dipartimento

Gli ingenti tagli all'FFO di Ateneo palesati a partire dal mese di ottobre 2024, hanno costretto a rivedere profondamente le politiche di assunzione di Ca' Foscari non solo per il 2025 ma con una proiezione che interesserà almeno tutto il 2026 ed il 2027, non escludendo probabilmente anche il 2028. In questo scenario, il quadro che si è profilato per il dipartimento è sintetizzato nella Tabella che segue e che già era stata descritta nel piano di sviluppo del DSMN (2025-2027).

Tabella VI.1 Bilancio DSMN triennio 2025-2027

Riga	Residui programmazione precedente	Restituzione PO nel 2026	Punti organico 2026 da turnover 2025	Punti organico 2027 da turnover 2026	Totale (avere)
1	-0.02	0.21	0.22	0.24	0.65

Riga	Tenure 2026	Tenure 2027	Totale (dare)
2	0.4	0.6	1.00

Alla data di scrittura del presente piano, non è possibile aggiornare ulteriormente la situazione poiché l'Ateneo non ha ancora reso disponibili i dati sulla programmazione del personale per il 2028. L'analisi della tabella porta quindi alle stesse conclusioni del precedente piano di sviluppo: rimangono forte incertezza e preoccupazione per la crescita del DSMN poiché il dipartimento continua a non disporre di risorse proprie (punti organico) per il reclutamento di nuovo personale ed addirittura, a non avere capienza per pagare le tenute previste per gli anni 2026 e 2027.

A fronte di queste circostanze che si sono palesate in modo non troppo dissimile anche per 3 altri dipartimenti cafoscarini (DSU, DSAMM e DSLCC), il Senato Accademico del 2 aprile 2025, ha approvato su proposta della Rettrice, una misura straordinaria di sostegno prenotando una frazione della Quota Strategica (QS) per l'indizione di procedure valutative art. 24 c. 6 L. 240/2010 per progressioni di carriera di docenti interni di comprovata eccellenza. Il budget previsto da questa misura è pari ad un massimo di 2.4 punti organico della QS, dovrà essere confermato in sede di approvazione del bilancio 2026/2028 e verrà equamente distribuito tra i 4 dipartimenti di Ca' Foscari (DSMN, DSU, DSAMM e DSLCC) che al momento non hanno capacità assunzionale. Se dunque il bilancio di Ateneo consentirà agli organi (Senato Accademico e CdA) di deliberare definitivamente l'attivazione di questo strumento di supporto, il DSMN disporrà di un 0.6 punti organico a valere su QS, da impegnare nel 2026 per due progressioni di carriera di propri docenti.

### Obiettivo 1. Ampliare la base di competenze del Dipartimento

Il reclutamento del personale docente, in particolare di profili di eccellenza riconosciuti nel panorama internazionale, è un elemento chiave per lo sviluppo sostenibile del dipartimento, che va ad intercettare obiettivi di missione e caratterizzanti del piano strategico di Ateneo quali i) la ricerca (reclutamento di qualità, rafforzamento dell'internalizzazione, potenziamento della ricerca interdisciplinare); ii) la didattica (promozione della transdisciplinarietà dell'offerta formativa, didattica sostenibile, miglioramento nei ranking); e iii) la III missione (valorizzare della conoscenza per lo sviluppo del territorio, potenziamento della collaborazione con partner internazionali).

Si segnala tuttavia che: i) nel triennio di riferimento, l'obiettivo 1 sarà sempre più difficilmente raggiungibile a seguito dell'indisponibilità di risorse descritta in premessa al precedente paragrafo; ii) una ridefinizione/sostituzione o rimozione di un tale obiettivo appare poco realistica all'interno di una sezione del piano di sviluppo che riguarda il reclutamento del dipartimento.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: Migliorare e valorizzare la qualità della ricerca

#### Azione 1.1. Reclutamento tramite concorso

*Descrizione azione intrapresa e modalità di monitoraggio.* Nei mesi scorsi (luglio-settembre 2025) il dipartimento ha deliberato la presa di servizio di due posizioni Rtd-B per gli SSD BIOS-07/A, biochimica, e CHEM-01/A, chimica analitica, i cui relativi concorsi sono stati espletati nei primi mesi del 2025. Questi profili rientravano nel piano di programmazione triennale DSMN per il personale docente 2023-2025. Si rammenta che questa programmazione è stata bruscamente interrotta prima della sua conclusione (con 3 posizioni su settori in fabbisogno didattico quali BIOS-08/A, biologia molecolare, CHEM-05/A, chimica organica, e CHEM-03/A, chimica generale ed inorganica, non reclutate) per effetto dei già menzionati tagli all'FFO di Ateneo. Nel mese di ottobre 2025 si è conclusa la selezione di una posizione RTT a copertura di una cessazione imprevista nel settore MATH-03/A, analisi matematica, che il DSMN ha subito nel 2023. Il profilo rientrava in un insieme di 8 ricercatori distribuiti tra i diversi dipartimenti cafoscarini, che l'Ateneo ha stabilito di reclutare a valere su quota strategica, a sostegno di settori in fabbisogno didattico. La presa di servizio avverrà a breve compatibilmente con le esigenze didattiche dei CdS del DSMN e delle eventuali mutazioni previste per i CdS dell'area ingegneristica offerti da DSMN e DAIS.

*Responsabilità.* Il direttore DSMN e la vice-direttrice sono deputati a vigilare sulla programmazione del personale docente sino alla scadenza del mandato direttoriale (1° ottobre 2026). Oltre tale data, questa

responsabilità potrà essere delegata ad altre figure in dipartimento con l'insediamento del/la nuovo/a direttore/trice.

*Tempi di esecuzione e scadenze.* Con riferimento al triennio 2026-2028, sono allo stato molto improbabili procedure di reclutamento di nuovo personale docente tramite concorso. Pur con l'auspicio che questa situazione di stallo possa cambiare al più presto, le attuali circostanze non consentono di riportare alcuna informazione o programmazione attendibile riguardo a tempi di esecuzione e scadenze in merito all'azione 1.1.

### Azione 1.2. Reclutamento per chiamata diretta

*Descrizione azione intrapresa e modalità di monitoraggio.* La chiamata diretta rappresenta per il dipartimento uno strumento fondamentale per il reclutamento di profili ad alta qualificazione sia di studiosi di eccellenza stabilmente impegnati all'Estero sia di giovani (e non solo) vincitori di progetti internazionali competitivi come ERC, Marie Curie Global, Rita Levi Montalcini, e FIS. Questa possibilità diventa ancor più concreta per il DSMN che ad oggi non dispone di risorse (punti organico) per l'implementazione dell'azione 1.1.

Nello specifico, il DSMN si è avvalso di questa opportunità in due occasioni: i) la prima già descritta nel precedente PS 2025-2027, ha portato nell'aprile 2025 alla presa di servizio di un vincitore di uno *starting grant* ERC nell'SSD CHEM-02/A (Chimica Fisica); ii) la seconda invece, approvata dal dipartimento e dagli organi (Senato Accademico e CdA) a settembre 2025, è stata relativa all'avvio di una procedura di chiamata diretta di una vincitrice di uno *starting grant* FIS2 nell'SSD CHEM-05/A (Chimica Organica). L'iter di questa seconda procedura che prevede una chiamata a valere integralmente su quota strategica di Ateneo, è stato istruito presso il MUR e si è in attesa di valutazione. Si ribadisce come l'acquisizione di questi profili sia cruciale non solo per innovare la ricerca del dipartimento, ma aprire un dialogo con aree diverse in Ateneo di ambito umanistico e delle scienze sociali su problemi di natura scientifica di ogni livello.

*Responsabilità:* Il direttore e la vice-direttrice sono deputati al controllo delle procedure di chiamata diretta.

*Tempi di esecuzione e scadenze.* I tempi di risposta ministeriali sulla valutazione della chiamata diretta in corso (*starting grant* FIS 2, SSD Chem05/A) sono variabili, verosimilmente compresi tra 4 e 6 mesi dal momento di presentazione della domanda.

La tabella di seguito riportata riassume indicatori e monitoraggio pertinenti all'obiettivo 1. La forte incertezza motivata dal contesto descritto in premessa non consente stime credibili degli indicatori relativi al reclutamento docenti, benché sia verosimile che questi (indicatori) decresceranno nel triennio di riferimento. Si preferisce quindi lasciare indefiniti i corrispondenti valori target.

#### Misure di efficacia obiettivo 1

	Descrizione indicatore	Responsabile monitoraggio	Baseline al 31/12/2025	Target al 31/12/2026	Target al 31/12/2027	Target al 31/12/2028
Indicatore 1	Docenti assunti non già in servizio a Ca' Foscari <sup>a</sup>	Direttore e vicedirettrice	3	-	-	-
Indicatore 2	Chiamate dirette approvate	Direttore e vicedirettrice	1	1 <sup>b</sup>	-	-
Indicatore 3	n° MSCA presentate <sup>c</sup>	delegato ricerca	6	3	3	3

<sup>a</sup> Reclutamenti a seguito di procedure concorsuali avviate nel 2025 secondo risorse assegnate sul piano di programmazione triennale del personale docente DSMN 2023-2025.

<sup>b</sup> Reclutamento a seguito di una chiamata diretta *FIS2 starting grant* approvata nel 2025

<sup>c</sup> Applicazioni per fellowship Marie-Curie

## Obiettivo 2. Valutazione dei docenti interni per progressioni di carriera

La necessità di coniugare la crescita del dipartimento con il blocco del turnover stabilito dall'Ateneo per il triennio 2023-25, ha indotto il DSMN a orientare le risorse disponibili nel piano di programmazione triennale del personale docente 2023-2025, al reclutamento di nuovi profili Rtd-B. Il piano di sviluppo 2024-2026 indicava però che nel 2026 sarebbe ripresa la valutazione delle progressioni di carriera da II a I fascia, per i docenti interni meritevoli. Sebbene il DSMN non potrà far fronte a questo obiettivo con proprie risorse (vedasi Tabella VI.1, punti organico), potrà tuttavia avvalersi della misura di sostegno descritta più sopra, secondo la quale i 4 dipartimenti cafoscarini (DSMN, DSLCC, DSU e DSAMM) che al momento non hanno capacità assunzionale, potranno godere di un'assegnazione straordinaria su quota strategica di Ateneo permetterà di indire due procedure valutative art. 24 c. 6 L. 240/2010, per ciascun dipartimento. Questa misura rimane da confermare in sede di approvazione del budget di Ateneo 2026/2028. A fronte di questa opportunità, il CdD DSMN ristretto alla prima fascia, nella seduta del 3 settembre 2025, ha deliberato identificando l'SSD Chem03/A (Chimica Generale) come uno dei due settori da destinare per una progressione di carriera riservata secondo l'art. 24, ad un proprio docente interno di comprovata eccellenza. Il dipartimento ha avviato un'analisi interna che, nonostante non abbia permesso al momento di individuare il secondo settore per la progressione a prima fascia, ha però ristretto il campo prefiggendosi nel prossimo futuro di poter concludere il processo.

*Responsabilità:* Il direttore e la vice-direttrice sono deputati al controllo delle procedure concorsuali per le progressioni di carriera.

### Criticità.

Il quadro, ancora largamente indeterminato, che caratterizza questo periodo di crisi economica dell'Università, e più specificamente di mancanza di risorse del dipartimento, conferma quanto già riportato nel PS 2025-27, ovvero un bilancio complessivo dei docenti strutturati DSMN che, a fine 2025, si attesta a 57 unità non raggiungendo l'obiettivo di minimo pari a 60 docenti dichiarato nel piano di programmazione triennale 2023-2025, obiettivo considerato critico per la sostenibilità delle attività didattiche, di ricerca/terza missione ed istituzionali e della competitività internazionale del DSMN.

Purtroppo, pur a fronte di un bilancio di Ateneo che per il 2026 sembra dare qualche segnale di ripresa con un FFO in modesta crescita (ca. +1% rispetto al precedente anno), le attuali previsioni non indicano miglioramenti per il prossimo anno sull'assegnazione di punti organico al DSMN destinati al reclutamento di nuovi profili. La proiezione è che questa situazione perdurerà plausibilmente anche per il biennio successivo 2027-2028.

Si osserva che altri 3 dipartimenti cafoscarini (DSU, DSLCC e DSAMM) versano in condizioni analoghe al DSMN per incapacità assunzionale nel prossimo triennio. Tuttavia, rispetto a queste strutture, l'impatto della mancata crescita sarà necessariamente più sentito dal DSMN, essendo questo di dimensioni ragguardevolmente inferiori, con un corpo docente che conta 30-40% unità in meno, degli altri 3 dipartimenti.

Pur apprezzando quindi lo sforzo dell'Ateneo nell'assegnazione di risorse aggiuntive sia per le progressioni di carriera sia per una chiamata diretta (vedi azione 1.2 e obiettivo 2), l'impossibilità di implementare un piano di crescita dell'organico DSMN che venga alimentato da un supporto finanziario strutturale almeno nel medio termine (2-3 anni), è motivo di particolare criticità ed instabilità per un dipartimento che date le sue ridotte dimensioni risulta più esposto di altri. Come indicato nel precedente PS 2025-27, il direttore DSMN ha portato questo tema all'attenzione della rettrice già a fine 2024, ma ad oggi, il confronto non ha consentito la formulazione di soluzioni strutturali.

Va infine segnalato che consistentemente con gli obiettivi di reclutamento, l'acquisizione di personale tecnico-scientifico – già menzionato tra le opportunità nell'analisi SWOT del presente piano – è un aspetto altrettanto critico e che richiede investimenti, dato il ruolo cruciale di queste figure professionali nella

gestione delle attrezzature scientifiche del campus ed il loro attuale organico sottodimensionato.

## Parte VII – Obiettivi per il networking

Il Piano strategico di Ateneo non riporta specifiche Azioni/Obiettivi per le attività di networking, ma la creazione di sinergie con altre realtà internazionali è comunque una delle priorità trasversali dell'Ateneo per la sua naturale vocazione all'internazionalità. Una prova tangibile di questa strategia dell'Ateneo è la scelta di coordinare il network Eutopia, il rilancio del Research Hub for Global Challenges che serve anche da stimolo per la progettazione Europea e le risorse messe a disposizione dei ricercatori di Ca' Foscari nella partecipazione ad network internazionali e ad eventi di brokerage. Il Dipartimento si ritrova pienamente in questa strategia. Infatti, come ben evidente dalle diverse sezioni del Piano di Sviluppo, il DSMN è impegnato in numerose azioni di networking in ambito ricerca (azioni 1.2 e 2.2), didattica (azioni 2.1. e 2.3), terza missione (azioni 1.1, 1.2 e 1.3) e internazionalizzazione (azioni 1.1, 1.2 e 1.3). Il monitoraggio di tutte queste azioni, secondo le modalità e gli indicatori già descritti, consentirà di verificare la capacità del dipartimento di azioni di networking a livello locale, nazionale ed internazionale. Oltre a quanto già descritto nelle sezioni precedenti, in questa sezione ci prefiggiamo di includere alcune azioni di monitoraggio prima non incluse, che permetteranno ancora più strettamente di verificare la capacità del personale docente/ricercatore del DSMN di proseguire nella sua attuale capacità di networking.

### *Azione 1.1 Monitoraggio della produzione scientifica svolta in collaborazione con centri di ricerca nazionali ed internazionali*

Come già evidenziato nella sezione Ricerca, è evidente la forte capacità del personale docente/ricercatore di stringere collaborazioni scientifiche con centri di ricerca nazionali ed internazionali che portano ad un'elevata percentuale di prodotti della ricerca (soprattutto articoli su riviste internazionali) svolti in collaborazione. È scopo del dipartimento monitorare le pubblicazioni svolte in collaborazione con enti esterni con l'intento di monitorare la capacità del personale scientifico di mantenere attive le attività di ricerca svolte attraverso collaborazioni nazionali ed internazionali.

Responsabile: Delegato Ricerca

Tempi di esecuzione e scadenze: in occasione del monitoraggio annuale della ricerca

### *Azione 1.2 Monitoraggio del numero di progetti di ricerca internazionali presentati*

Come nel caso della produzione scientifica, è evidente la capacità dei docenti del DSMN di partecipare a network internazionali che portano alla presentazione di progetti di ricerca con enti di diversi Paesi, prevalentemente europei, grazie alle diverse fonti di finanziamento (soprattutto le call di Horizon, Interreg e del Ministero degli Esteri). Scopo di questa azione è monitorare l'efficacia di tutte le azioni messe in campo dall'Ateneo per quanto riguarda la rete Eutopia e le attività delle Global Challenges, così da intervenire tempestivamente in caso di un significativo calo dei progetti pro-capite presentati annualmente dai membri del DSMN.

Responsabile: Delegato Didattica

Tempi di esecuzione e scadenze: in occasione del monitoraggio annuale della ricerca

### *Misure di efficacia Obiettivo 1*

	Descrizione	Livello di partenza anno	Target 31/12/2026	Target 31/12/2027	Target 31/12/2028

		2025			
Indicatore 1.1	Numero di pubblicazioni svolte in collaborazione con co-autori di altre Università	*nazionali: 26.3%  internazionali: 66.9%	Prodotti con soli autori di Ca' Foscari <10%	Prodotti con soli autori di Ca' Foscari <10%	Prodotti con soli autori di Ca' Foscari <10%
Indicatore 1.2	Numero di progetti collaborativi internazionali presentati	23	>20	>20	>20

\* ultimo dato disponibile relativo al quadriennio 2021-24

## Parte VIII – Sistema di Assicurazione della Qualità del Dipartimento

### Piano di Sviluppo AQ

Nel 2025 è stato completato il processo di ottimizzazione del flusso documentale, previsto nel precedente piano di sviluppo, anche per merito del grande lavoro del Presidio di Qualità, che ha completato il Cruscotto SIAQ, che evita la necessità di scambi di documenti. Il [Cruscotto SIAQ del DSMN](#) risulta al momento completamente aggiornato, superando quindi una delle due criticità segnalate nel precedente Piano di Sviluppo del Dipartimento. La [pagina AQ](#) risulta inoltre aggiornata secondo le ultime linee guida del Presidio di Qualità e completa di tutti i documenti richiesti.

Anche la seconda criticità, riguardante l'ottimizzazione dei processi interni al Dipartimento, sia in termini di distribuzione dei compiti sia di puntualità delle consegne, appare sotto controllo, sebbene non completamente soddisfacente. Una delle nuove questioni emerse riguarda la possibilità di utilizzare strumenti di intelligenza artificiale (IA) per alcuni processi. Alcune sperimentazioni sono già in corso con la regia del Presidio di Qualità, e il Dipartimento intende partecipare attivamente a questo nuovo sviluppo, tenendolo come obiettivo primario.

**Obiettivo1.** Implementazione di strumenti IA per l'ottimizzazione dei processi AQ

**Azione1.** Partecipazione attiva alle sperimentazioni dell'utilizzo di strumenti di IA per l'ottimizzazione dei processi AQ e la minimizzazione del carico di lavoro da parte del personale amministrativo.

**Responsabile** Delegato AQ

## Tabella di Riepilogo Obiettivi-Azioni-Target

<b>Ricerca</b>								
<i>Misure di efficacia obiettivo 1</i>								
<u>Azione</u>	<b>Indicatore</b>	<b>Livello di partenza anno 2024</b>		<b>Target 31/12/2026</b>	<b>Target 31/12/2027</b>	<b>Target 31/12/2028</b>		
<b>Verifica dell'utilizzo della strumentazione di Dipartimento</b>	incassi derivanti dall'utilizzo del parco strumenti	9828.66 Euro		aumento del 10%	+5% rispetto all'anno precedente	+5% rispetto all'anno precedente		
<b>Organizzazione di seminari di Dipartimento</b>	numero di seminari ad invito organizzati nel corso dell'anno	62		almeno 30 seminari/anno	almeno 30 seminari/anno	almeno 30 seminari/anno		
<b>Promuovere la premialità dei prodotti della ricerca di qualità</b>	numero di articoli pro-capite pubblicati nel triennio su riviste del primo decile	4.0		> 4.0	> 4.0	> 4.0		
<i>Misure di efficacia obiettivo 2</i>								
	<b>Descrizione</b>	<b>Livello di partenza anno 2024</b>		<b>Target 31/12/2026</b>	<b>Target 31/12/2027</b>	<b>Target 31/12/2028</b>		

<b>Organizzazione e partecipazione ad incontri di Campus</b>	Numero di progetti di ricerca presentati da personale di diversi dipartimenti o di diverso gruppo disciplinare	36%		>40%	>50%	>50%		
<b>Incentivare la collaborazione con il territorio</b>	(Co)finanziamento delle borse di dottorato da parte di centri di ricerca e aziende del territorio e numero di prodotti di ricerca dell'ultimo triennio con co-autori provenienti da altri centri di ricerca italiani	8  28.5%		Almeno 3 borse di dottorato (co) finanziate dall'esterno  >30%	Almeno 3 borse di dottorato (co) finanziate dall'esterno  >30%	Almeno 3 borse di dottorato (co) finanziate dall'esterno  >30%		

<b>Migliorare la visibilità delle potenzialità scientifiche e strumentali del DSMN</b>	Stato di aggiornamento del sito web e dei canali social	Sito web ricerca parzialmente aggiornato.		Attivazione del nuovo canale YouTube.	Sito web canali social aggiornati.	Sito web canali social aggiornati		
	numero di contatti sui canali social	Mero elenco degli strumenti scientifici presenti. Canali social aggiornati (Instagram e Linkedin) aggiornati. Instagram: 1000 followers. Linkedin: 652 followers.		<i>Attivazione di 100 nuovi contatti social all'anno</i>	<i>Attivazione di 100 nuovi contatti social all'anno</i>	<i>Attivazione di 100 nuovi contatti social all'anno</i>		
*ultimo dato disponibile relativo al quadriennio 2020-23								
<b>Didattica</b>								
<b>Misure di efficacia obiettivo 1</b>		<i>I target percentuali o numerici sono riferiti sempre al valore iniziale del 2025.</i>						
Obiettivo	Azione	Indicatore		Valore iniziale (2025)	Target 31/12/2026	Target 31/12/2027	Target 31/12/2028 <sup>8</sup>	
<b>1. Miglioramento del numero di studenti iscritti</b>	1.1 Aumento numero immatricolati LT	1.1 n° studenti immatricolati LT	CT7 (target 71)	54	+10 studenti	+20 studenti	+30 studenti	
			CT 8 (Target 80)	53	+10 studenti	+20studenti	+30 studenti	

			CT 60 (Target 26)	14	+4 studenti	+6 studenti	+10 studenti	
1.2 Aumento numero immatricolati LM	1.2a n° studenti immatricolati LM		CM7 (target 31) <sup>b</sup>	19	+ 5 studenti	+ 10 studenti	+ 15 studenti	
			CM13 (target 50) <sup>b</sup>	5	+ 15 studenti	+ 30 studenti	+ 45 studenti	
			CM14 (target 22) <sup>b</sup>	5	+ 5 studenti	+ 10 studenti	+ 15 studenti	
			1.2b % media di studenti LM che provengono dalla corrispondente LT (CT7 verso CM7 e CM14, CT8 verso CM13, CT60 verso CM60)	60	+5%	+10%	+15%	
1.3 Miglioramento della comunicazione nelle pagine web dei CdS e dottorati		3.1 Produzione di brevi video promozionali per LT, LM e dottorati	0	1	2	2		
<b>Misure di efficacia obiettivo 2</b>	<i>I target percentuali o numerici sono riferiti sempre al valore iniziale del 2025</i>							
<b>Obiettivo</b>	<b>Azione</b>	<b>Indicatore</b>		<b>Valore Iniziale 2025</b>	<b>Target 31/12/26</b>	<b>Target 31/12/27</b>	<b>Target 31/12/28</b>	
<b>2. Attrazione e mobilità internazionale degli studenti</b>	2.1 Aumento del numero di studenti internazionali	2.1 n° studenti internazionali complessivi LM e dottorati		60	+10%	+20%	+30%	
	2.2 Implementazione di insegnamenti blended	2.1 n° insegnamenti in modalità blended		9	12	15	18	
	2.3 Miglioramento numero studenti con mobilità all'estero	2.3 n° di studenti LT, LM o dottorato con periodi di studio o ricerca all'estero		25	+10%	+20%	+30%	

		<i>I target percentuali o numerici sono riferiti sempre al valore iniziale del 2025</i>						
<b>Misure di efficacia obiettivo 3</b>								
<b>3. Qualità della didattica</b>	3.1 Aumento del numero e qualità delle attività di tutorato specialistico didattico integrativo	3.1a n° tutorati specialistici		38	40	40	42	
		3.1b voto medio questionari studenti su attività tutorato specialistico		7.5; 8.0	+2%	+4%	+6%	
	3.2 Aumento della % di docenti che completano i moduli della formazione continua offerta dall'Ateneo	3.2 % docenti che hanno completato la formazione continua		15%	50%	50% rispetto a nuovi corsi 2026 microlearning ateneo	50% rispetto a nuovi corsi 2027 microlearning ateneo	
	3.3 Aumento della valutazione media degli insegnamenti da parte degli studenti	3.3 valutazione media insegnamenti (riepilogo questionario studenti CdS, "Soddisfazione complessiva degli studenti che hanno dichiarato una frequenza maggiore del 50% delle lezioni")		7.9; 8.2	+1%	+2%	+3%	
		3.4 Aumento degli insegnamenti con prove intermedie o test di autovalutazione in itinere	3.4 n° insegnamenti con prove intermedie o di autovalutazione in itinere		26	+10%	+20%	+30%
	3.5 Aumento degli insegnamenti con attività di gruppo, discussione di temi raccolti dagli studenti, flipped classroom	3.5 n° insegnamenti con attività di gruppo		21	+10%	+20%	+30%	

<b>Servizi agli Studenti</b>								
<b>Misure di efficacia obiettivo 1</b>		<i>I target percentuali o numerici sono riferiti sempre al valore iniziale del 2025</i>						
<b>Obiettivo</b>	<b>Azione</b>	<b>Indicatore</b>		<b>Valore iniziale 31/12/2025</b>	<b>Target 2026</b>	<b>Target 2026<sup>7</sup></b>	<b>Target 2028</b>	
<b>1. Aiutare gli studenti /esse nel processo formativo</b>	1.1 Materiale didattico a disposizione degli studenti	% insegnamenti con materiale didattico completo presente in Moodle		83	85	90	95	
	1.2 Accesso alle registrazioni delle lezioni	% docenti che rendono disponibili le registrazioni delle lezioni quale ausilio di studio individuale		60	70	80	90	

<b>Misure di efficacia obiettivo 2</b>		<i>I target percentuali o numerici sono riferiti sempre al valore iniziale del 2025</i>						
<b>Obiettivo</b>	<b>Azione</b>	<b>Indicatore</b>		<b>Valore iniziale 31/12/2025</b>	<b>Target 2026</b>	<b>Target 2026<sup>7</sup></b>	<b>Target 2028</b>	
<b>2. Orientare e guidare gli studenti/esse</b>	2.1 Orientamento in ingresso	2.1 a) n° di partecipanti ai laboratori disciplinari attivati (limite a 40 dato dalla capienza dei laboratori); n° di tutor a sostegno delle scelte didattiche		40; 10	40; 10	40; 10	40; 10	
		2.1 b) n° di partecipanti alla Winter School; n° iscritti al CdS tra coloro che hanno partecipato alla Winter School		48; 2	+5%; 4	+5%; 6	+5%; 8	
		2.1 c) numero partecipanti eventi per la parità di genere nelle STEM		200	>200	>200	>200	
		2.1 d) n° questionari di autovalutazione sottoposti agli studenti istituti secondo grado		100	+5%	+10%	+15%	
		2.1 e) n° di Insegnanti di istituti secondari di secondo grado partecipanti ad eventi di formazione		31	>31 (dipenderà da finanziamenti PLS)	>31 (dipenderà da finanziamenti PLS)	>31 (dipenderà da finanziamenti PLS)	

	2.2 Orientamento in itinere	2.2a percentuale di studenti che proseguono al secondo anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 40 CFU al primo anno		48%, 42%	+2%	+4%	+6%	
		2.2b durata media degli studi LT e LM in anni		3.4; 2.5	-2%	-4%	-6%	
		2.2c Rapporto iscritti regolari/totale iscritti (ic00e/ic00d)		Valore > Media nazionale LT 79.3 %>69.8 % LM 93.3%>84.2%	Mantenere > media nazionale anche con maggiori immatricolazioni	Mantenere > media nazionale anche con maggiori immatricolazioni	Mantenere > media nazionale anche con maggiori immatricolazioni	
	2.3 Orientamento in uscita	2.3 a) n° di incontri organizzati per descrivere i percorsi di studio LM, dottorato e Master I e II livello		3	4	4	4	
		2.3 b) n° di incontri organizzati tra aziende e studenti		4	4	4	4	

**Terza  
Missione/Impatto  
Sociale**

*Misure di efficacia  
obiettivo 1: Attività di  
PE, n° Spin OFF, Brevetti  
e Fund Raising*

L'indicatore di riferimento per le attività di PE, Spin Off, Fund Raising e viene calcolato sulla base delle specifiche attività svolte nell'anno di riferimento diviso per il numero di docenti afferenti al DSMN.

	<b>Descrizione Indicatore</b>	<b>2025</b>		<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>		
<b>TM</b>	Numero attività PE	107		80	=	=		
	Numero Spin Off	2		+1	+1	+1		
	Numero Brevetti	3		+1	+1	+1		
	Fund raising (K€)	1.370		+10%	+10%	+10%		

<i>Misure di efficacia obiettivo 2</i>								
<b>TM</b>	<b>Descrizione Indicatore</b>	<b>2025</b>		<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>		
	Numero di Stage Aziendali	36		+5%	+5%	+5%		
<i>Misure di efficacia obiettivo 3</i>								
<b>TM</b>	<b>Descrizione Indicatore</b>	<b>2025</b>		<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>		
	Numero di partecipanti ai laboratori PCTO	40		40 max.	40 max.	40 max.		
	Numero di Insegnanti partecipanti ai corsi di Life Long Learning	37		37	37	<b>37</b>		
	Numero di lezioni/conferenze tenute da Docenti DSMN presso scuole	18		18	18	<b>18</b>		
<u>Internazionalizzazioni</u>								
<i>Misure di efficacia obiettivo 1</i>								

	Descrizione	Livello di partenza anno 2025		Target 31/12/2026	Target 31/12/2027	Target 31/12/202		
	Numero di VS/VR/VP incoming	XX		2	2	2		
	Numero di VS/VR/VP outgoing	XX		2	2	2		
	Invited/keynote speaker a congressi internazionali	XX		25	25	25		
	Numero di docenti che partecipa a board di network internazionali	XX		10	12	14		
	Organizzatore di congressi internazionali	XX		6	6	6		
	Mobilità docenti e studenti in entrata e in uscita	XX		35	35	35		
<b>Reclutamento</b>								
<b>Misure di efficacia obiettivo 1</b>								
	<b>Descrizione indicatore</b>	<b>Responsabile monitoraggio</b>		<b>Baseline al 31/12/2025</b>	<b>Target al 31/12/2026</b>	<b>Target al 31/12/2027</b>	<b>Target al 31/12/2028</b>	
<b>Indicatore 1</b>	Docenti assunti non già in servizio a Ca' Foscari (% sul totale dei neo-assunti)	Direttore e vicedirettrice		3	- (100)	-	-	

<b>Indicatore 2</b>	Chiamate dirette approvate	Direttore e vicedirettrice		1	1 <sup>b</sup>	-	-	
<b>Indicatore 3</b>	n° MSCA presentate <sup>c</sup>	delegato ricerca		6	3	3	3	
<sup>a</sup> Reclutamenti a seguito di procedure concorsuali avviate nel 2025 secondo risorse assegnate sul piano di programmazione triennale del personale docente DSMN 2023-2025. <sup>b</sup> Reclutamento a seguito di una chiamata diretta <i>ERC starting grant</i> approvata nel 2025 <sup>c</sup> Applicazioni per fellowship Marie-Curie								
<b>Networking</b>								
<i>Misure di efficacia Obiettivo 1</i>								
	Descrizione	Livello di partenza anno 2025		Target 31/12/2026	Target 31/12/2027	Target 31/12/2028		
Indicatore 1.1	Numero di pubblicazioni svolte in collaborazione con co-autori di altre Università	*nazionali: 26.3% internazionali: 66.9%		Prodotti con soli autori di Ca' Foscari <10%	Prodotti con soli autori di Ca' Foscari <10%	Prodotti con soli autori di Ca' Foscari <10%		
Indicatore 1.2	Numero di progetti collaborativi internazionali presentati	23		>20	>20	>20		

\* ultimo dato disponibile relativo al quadriennio 2021-24