

Piano di Sviluppo del Dipartimento di Management - Triennio 2022-2024

1. Analisi di contesto e posizionamento del Dipartimento rispetto alle linee strategiche di Ateneo

Stiamo assistendo a cambiamenti radicali nell'economia e nella società, la cui accelerazione e i cui esiti sono di difficile decodificazione: tre possono essere presi ad emblema per magnitudine e impatto: i) l'evoluzione dell'Intelligenza Artificiale (IA), del data science o del metaverso ii) il cambiamento climatico e conseguenti rischi a livello economico e sociale iii) gli effetti del Covid19 sulla trasformazione tecnologica e dei modelli organizzativi e di business. Questi cambiamenti stanno rapidamente generando opportunità di innovazione, ma al tempo stesso rischiano di amplificare le differenze sociali e l'incertezza sul futuro delle giovani generazioni. Il Dipartimento di Management è attore fondamentale nella decifrazione e anticipazione di questi scenari, e luogo che deve animare incontro, discussione e visione critica sul futuro con un approccio che incroci più aree di ricerca sia nell'ambito del management che ibridando con altre discipline.

Inoltre, come evidenzia l'Outlook dell'OECD 2020, l'utilizzo dell'ingente massa di capitali e il disegno delle recovery policies non saranno neutri per la prossima decade: "Today's recovery policies will shape economic and social prospects in the coming decade" (OECD 2020: 8).

Il Dipartimento di Management, come attore entro un ecosistema più ampio, ha la responsabilità e la capacità di interpretare i cambiamenti, e deve farsi carico di un dibattito sul futuro e sui valori che ne guidino la progettazione, per creare opportunità di sviluppo della conoscenza sia collettiva (ricerca e terza missione), che individuale (formazione). Di conseguenza il ruolo che dovrà assumere il Dipartimento è uno dei più impegnativi degli ultimi decenni.

Il Dipartimento di Management nasce tra i primi in Italia nel 1984 nel solco della tradizione ultracentenaria di ricerca e didattica di Ca' Foscari che nel 1868 nasce come seconda business school in Europa. Attualmente il dipartimento è tra i più grandi e prestigiosi dipartimenti di Management in Italia, con 82 membri appartenenti a 14 diverse aree di ricerca che coprono tutti i settori centrali negli studi di Management e spaziano anche in molte aree interdisciplinari fortemente collegate al Management. Ricerca, didattica e terza missione del dipartimento si alimentano e trovano nella ricerca dei nove laboratori e dei due centri di ricerca del Dipartimento¹ un continuo impulso a innovare in linea con l'evoluzione di imprese e società. L'offerta formativa copre tutti i livelli con due corsi di laurea triennale e quattro corsi di laurea magistrale, che nel 2023-2024 si svilupperanno in 3 corsi di laurea in

¹ Agri-food management and innovation, BLISS, CAMI, NOIS, MACLAB, Industry and Work 4.0, Public and No-Profit management, Sustainability lab, IMA-lab, CFCC, AIKU

italiano e 3 corsi di laurea in inglese, a seguito della trasformazione dei curricula della laurea Magistrale in inglese di Management. L'offerta formativa si arricchisce di un PhD di 4 anni e 12 corsi di master universitario di primo e secondo livello. Ai corsi del dipartimento sono iscritti oltre 3.800 studenti e oltre 200 studenti post-graduate, con una percentuale di studenti magistrali internazionali che sfiora il 10%. L'offerta formativa ha un forte carattere internazionale anche per la lingua di erogazione della didattica: il dipartimento offre una scelta di percorsi 3+2 in inglese, che si completa con il PhD di 4 anni in inglese, e con ampie opportunità di mobilità internazionale, che fanno perno sui 19 percorsi di double degree offerti a tutti gli studenti e il percorso internazionale e certificazione di Ecotopia, nell'ambito dell'alleanza Eutopia, offerta a partire del 2023 agli studenti delle lauree triennali del dipartimento. Inoltre il dipartimento offre 12 master professionalizzanti, a cui si unisce anche una offerta formativa Executive secondo la definizione di Equis, ossia open e custom programs per personale che lavora in azienda. Il dipartimento in qualità di Venice school of management è interessato a far crescere questa componente di Executive Education della sua offerta formativa per rinforzare il suo portafoglio di School of Management.

Il posizionamento del Dipartimento per qualità di ricerca e didattica in ambito **nazionale** è attestato dai seguenti risultati:

- 1) ANVUR valutazione 2018 per l'allocazione dei fondi per Dipartimenti di Eccellenza, il Dipartimento si è posizionato secondo in Italia tra i dipartimenti di Management ed è stato riconosciuto come Dipartimento di Eccellenza ottenendo un finanziamento pari a 6,7 Mil Euro.
- 2) CENSIS - Centro Studi Investimenti Sociali (Social Studies and Research Center) - survey 2020-2021 - i corsi di laurea triennale e magistrale dell'area 13 Economica e statistica, a cui appartiene il Dipartimento, sono risultati al secondo posto.
- 3) Education Around 2021 i corsi di laurea triennale e magistrale di Ca' Foscari nell'area Scienze sociali e Management, a cui appartiene il Dipartimento, si sono posizionati al terzo posto in Italia.
- 4) MUR - accreditamento dottorati - dal 2017 il Phd program in Management del Dipartimento ottiene il riconoscimento nazionale di tripla I - dottorato Internazionale, Innovativo e Interdisciplinare.
- 5) ANVUR - Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca nella VQR - Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014 ha assegnato a Ca' Foscari rispetto all'area 13, a cui appartiene il Dipartimento, il terzo posto nazionale tra gli atenei di media dimensione.

Il posizionamento del Dipartimento per qualità della ricerca in ambito **internazionale** è attestato dai seguenti risultati:

- 1) QS Ranking by subject l'università negli ultimi tre anni si è posizionata nelle aree Social Sciences and Management, di pertinenza del Dipartimento, come segue: 285 - 2019, 313 - 2020 e 311 - 2021, nell'ultimo anno Ca' Foscari si è posizionata 253 nell'area di Accounting and Finance.
- 2) THE Ranking by subject nel 2019 e nel 2020 Ca' Foscari si è posizionata nell'intervallo 401-500 nelle aree Business and Economics, di pertinenza del Dipartimento.
- 3) ARWU Subject Rankings nel 2021 Ca' Foscari si è posizionata nell'intervallo 401-500 nell'area Management studies, di pertinenza del Dipartimento.

In relazione alla propria storia e all'ottimo posizionamento nazionale e buon posizionamento internazionale il Dipartimento identifica i seguenti punti di forza:

- 1) Elevato standing internazionale che ha spinto il Dipartimento ad avviare il processo di accreditamento presso EFMD con l'approvazione dell'Eligibility del Dipartimento da parte di Equis in data 25.11.2021 e la conseguente abilitazione ad avviare l'ultimo step del processo di accreditamento che si concluderà con la visita del Peer review team a partire dal 25 settembre 2023.
- 2) Diverse aree di ricerca sono rappresentate da studiosi di prestigio internazionale e rafforzate dal reclutamento di giovani ricercatori e assegnisti fortemente motivati e appartenenti ad aree di ricerca interdisciplinari che favoriscono progetti di ricerca e didattica all'avanguardia, in particolare collegati al finanziamento PNRR.
- 3) Un ethos condiviso tra studiosi di aree disciplinari diverse sulle caratteristiche della ricerca e della didattica di qualità, sostenuto da un sistema di faculty management allineato con gli standard delle business school europee.
- 4) Capitale umano di elevata qualità con un buon grado di diversità: il 85.55% della faculty possiede un dottorato (72,5 FTE) - di cui 46.55% donne (33.75 FTE del totale in possesso di dottorato).

Buon gender balance, seppur migliorabile:

- Totale FTE core faculty 84,75 FTE di cui 35.5 FTE donne (41.89% del totale)
- PO 22.75 FTE di cui 4.75 FTE donne (21% del totale PO)
- PA: 29.25 FTE di cui 11.75 FTE donne (40.17% del tot.PA)
- RTBD: 12 FTE di cui 7 FTE donne (58.33% del totale RTDB)
- RTDA: 2 FTE di cui 2 FTE donne (100% del totale RTDA)
- RU: 6.75 FTE di cui 3 FTE donne (44.44% del totale RU)
- Assegni biennali (core faculty per EQUIS): 12 FTE di cui 7 FTE donne (58.33% del tot. assegni).

Crescente internazionalizzazione:

- 52.21% (44.25 FTE) del totale della faculty possiede una significativa esperienza internazionale (standard EQUIS: esperienza di studio o lavoro di durata uguale o superiore ad un anno - continuativa), di cui le donne rappresentano il 42.94 % (19 FTE)
 - 8.26% (7 FTE) del totale della faculty ha un passaporto internazionale (doppie nazionalità escluse) di cui il 100% del totale sono donne
- 5) Elevata capacità di networking con istituzioni accademiche e altrettanta capacità di collaborazione con aziende del territorio.
 - 6) Elevata attrattività verso studenti internazionali sia dei corsi di laurea che del PHD.
 - 7) I corsi si caratterizzano per un elevato tasso di placement, la percentuale di laureati delle magistrali del Dipartimento che trova lavoro a tre anni dalla laurea è in media oltre il 94% , di 5 punti superiore alla media nazionale.

Le **principali aree di investimento** per la crescita e il miglioramento del Dipartimento sono²:

- 1) Rafforzamento della reputazione e visibilità internazionale attraverso il processo per ottenere l'accreditamento EQUIS, con il quale il Dipartimento punta a posizionarsi nel contesto internazionale in qualità di Venice School of Management integrando sotto il suo controllo e in collaborazione con Challenge, un portafoglio formativo di qualità a tutti i livelli: bachelor, master, PhD, master universitari classificati da EFMD come professional programmes ed Executive Education, che comprende formazione ad hoc per profili manageriali occupati in azienda: *open e custom programs*.
- 2) Acquisizione di maggiore autonomia nei processi decisionali in sinergia con le politiche di Ateneo, per ciò che riguarda ricerca, didattica e terza missione.
- 3) Miglioramento dell'esperienza di apprendimento degli studenti a partire dall'orientamento all'entrata lungo tutto il percorso fino alla conclusione del percorso di studi (esperienza di stage e tesi) puntando all'innovazione della didattica experience-based e rafforzamento delle attività a supporto del placement.
- 4) Garantire un'esperienza internazionale agli studenti meritevoli che lo richiedono.
- 5) Miglioramento del ratio studenti/docenti ancora troppo elevato rispetto agli standard di ateneo, nazionali e delle migliori business school internazionali.
- 6) Miglioramento dell'International Branding della Venice School of Management attraverso diversi canali di comunicazione (tra cui la pagina web in inglese della Venice school of Management e i social); il rafforzamento del rapporto con gli Alumni del Dipartimento che operano in particolare a livello internazionale, la costituzione di un international advisory board.
- 7) Miglioramento del posizionamento della ricerca a livello nazionale - ranking VQR e a livello internazionale - ranking QS.
- 8) Rafforzamento dell'impatto della ricerca e delle sue ricadute a livello di rapporti con stakeholders e imprese, in particolare rispetto ai progetti PNRR in cui sono coinvolti i membri del Dipartimento di Management.
- 9) Rafforzamento delle infrastrutture e servizi grazie a investimenti di ateneo, in particolare spazi e tecnologie necessari per la didattica e la ricerca.
- 10) Impostazione, in collaborazione con ASIT, di uno scoreboard per la raccolta, gestione e analisi di dati e indicatori di performance da monitorare semestralmente o annualmente per il processo di accreditamento Equis (in primis i dati sul workload della faculty) che alimenti anche il data room su cui si basa il Self Assessment Report per l'accreditamento.

Il processo di accreditamento richiede un investimento di risorse significativo per i prossimi anni per garantire che la Venice School of Management possa raggiungere i propri obiettivi e gli standard richiesti.

A fronte delle sfide di contesto, del proprio posizionamento nazionale e internazionale e dei punti di forza e delle aree di investimento, il Dipartimento ad inizio 2021 ha definito mission e vision³. La sua **mission espressa in inglese ai fini accreditamento è la seguente:**

² Indicatore E.DIP.1.2 di AVA3

³ indicatore E.DIP.1.1 di AVA3

Rooted in the history of Venice, we view our School as a nexus with the world, where teaching, research and engagement with practice respond to global as well as local calls to action.

As a public academic institution, we are committed to grant everyone access to the opportunity of achieving a responsible impact. In particular, we generate and spread knowledge needed to reimagine our common future, promoting a hybrid mindset where business growth intertwines with sustainable development.

La mission è accompagnata dalla seguente **vision espressa in inglese ai fini accreditamento**:

As a School of Management, we aspire to be a point of reference in Italy and Europe, and from Venice we act as a bridge and forge of ideas, to spark the debate on the Grand Challenges of the future.

We want to offer an engaging learning experience that inspires a growth process guided by the values of inclusiveness, sustainability, critical thinking and creativity.

We want to instil in our students the ability to explore and discover the core essence of their own future as conscious and responsible citizens, managers, entrepreneurs and professionals.

We want to promote our identity as an open community, aiming to integrate different perspectives, supporting and developing research able to interpret an economic and social context that is undergoing a profound change.

We want to contribute to the international scientific debate in order to respond to the needs of businesses, institutions, and society, combining competitiveness and sustainability.

Attraverso la propria *mission* e *vision* il **Dipartimento vuole contribuire alle seguenti linee strategiche di Ateneo⁴**:

- 1) *ranking e visibilità internazionale* - il dipartimento ambisce a rafforzare l'internazionalità della propria attività di ricerca e didattica, compresa l'executive education, e attraverso il processo di accreditamento Equis volto a migliorare il proprio posizionamento internazionale e la visibilità e attrattività dell'ateneo sia verso studenti che docenti esteri.
- 2) *promuovere un'esperienza di studio coinvolgente e al passo con i veloci cambiamenti tecnologici, economici e sociali*. Il dipartimento vuole offrire un'educazione che sia fortemente orientata a formare anzitutto cittadini che possano concepire e progettare un futuro più inclusivo e sostenibile, e che, integrando competenze hard e soft, favorisca l'ingresso nel mercato del lavoro e percorsi di carriera coerenti con le professioni che saranno richieste da un mercato del lavoro in rapida evoluzione.
- 3) *Realizzare una ricerca di eccellenza* che sappia generare conoscenza avanzata, utile anche per dare risposte alle esigenze di imprese e società, attraverso un reclutamento di eccellenza e lo sviluppo di una comunità che favorisca la collaborazione entro e fuori i confini del Dipartimento. Attenzione particolare sarà dedicata ai temi ERS (Ethics, Responsibility and Sustainability) che rappresentano un'area di investimento futura per il Dipartimento e l'Ateneo.

Il dipartimento ha sostenuto queste tre linee strategiche con risorse proprie, in primis derivanti dai finanziamenti del dipartimento di eccellenza lungo tre assi: incentivi ai membri del dipartimento a sostegno della qualità della didattica e della ricerca, reclutamento di personale amministrativo qualificato e investimenti in tecnologia e formazione. A conclusione del progetto del Dipartimento di

⁴ indicatore E.DIP.1.4 di AVA3

Eccellenza il dipartimento sostiene le proprie attività grazie ai finanziamenti straordinari per il personale del MUR, al finanziamento PNRR di linee di ricerca strategiche e per la ricerca grazie alla partecipazione a bandi competitivi come Horizon o Prin.

Questo tipo di risorse sono necessarie per dare continuità alle iniziative di dipartimento anche allo scadere dei finanziamenti derivanti dal dipartimento di eccellenza, avvenuta nel dicembre 2022. Se da un lato il Dipartimento si attiverà per individuare opportunità di finanziamento, d'altro lato si attende che l'ateneo sostenga a sua volta tali linee strategiche sul fronte del piano della dotazione del Dipartimento con personale amministrativo adeguato e qualificato, con assunzioni, stabilizzazioni e formazione, pur in linea con le esigenze di equilibrio strutturale del bilancio di ateneo.

Inoltre, il Dipartimento in particolare con il processo di accreditamento può diventare promotore di progetti pilota innovativi e interessanti per tutto l'ateneo, da avviarsi con Asit e altri uffici, come lo sviluppo di strumenti di rilevazione della soddisfazione degli studenti fragili o l'arricchimento del monitoraggio del placement, con la rilevazione del placement a 3 e 6 mesi⁵.

Alla definizione della propria strategia e del proprio posizionamento, unitamente a mission, vision e values, il Dipartimento da due anni dedica attenzione e tempo uomo della direzione, dei membri della giunta e del team Equis. Sono stati organizzati incontri ad hoc del team Equis e incontri allargati che hanno coinvolto il Dipartimento, con diverse modalità (assemblee, o incontri di project work) per definire vision e la strategia didattica, della ricerca e della terza missione. Inoltre, il team Equis sta continuando ad elaborare tale strategia per giungere alla stesura definitiva del Self Assessment report, che è il documento principale richiesto per l'accreditamento (consegna prevista 30.07.2023). A questo documento si accompagnano i seguenti documenti: il Data Sheet che riassume i dati principali del Dipartimento, lo Student report che riporta la valutazione degli studenti elaborata in autonomia dagli stessi, inoltre è previsto un report sul corso di laurea sotto specifica valutazione (Business administration) e infine è prevista la costituzione di un Data Room digitale, che raccoglie tutti i principali documenti e dati accompagnatori della documentazione, che comprenderà circa 500 documenti, consultabili dal peer review Team.

Direzione, project leader Equis, l'intera giunta e referenti aggiunti, che fanno parte dei 25 membri del team Equis, lavorano da mesi per individuare la strategia del Dipartimento più efficace e stanno contestualmente redigendo il Self Assessment Report. Un intero capitolo del SAR è dedicato alla strategia e alla governance della Venice School of Management, *Chapter 01- Context, governance and strategy*.

Programmazione della Faculty 2023-2025

Il dipartimento nella programmazione della Faculty adotta sia le linee guida di ateneo che di dipartimento per un reclutamento di eccellenza, e si pone l'obiettivo di garantire pari opportunità di accesso alle risorse per tutti i suoi raggruppamenti.

La programmazione triennale è deliberata a scorrimento, al fine di aggiornare ogni anno in modo dinamico le decisioni di reclutamento del personale docente, in funzione dell'evoluzione della strategia

⁵ Questo paragrafo specifica come le azioni da intraprendere necessitano di risorse adeguate e specifica come il dipartimento intende far fronte a tali risorse, in linea con quanto richiesto da AVA3 alla voce E.DIP.1.4

di dipartimento e la maturazione della Faculty, e lo sviluppo della qualità della sua ricerca. La programmazione viene deliberata ad inizio di ogni anno accademico a valle del riparto dei punti organico (formalizzato con delibera del CDA di Ateneo), salvo scadenze diverse di piani straordinari non prevedibili attualmente.

La programmazione del personale docente e ricercatore è deliberata su base triennale per l'allocazione dei punti organico nel triennio di riferimento.

Una volta stabilita l'allocazione dei punti organico, l'individuazione degli SSD a concorso è deliberata su base biennale. La programmazione si aggiorna a scorrimento ogni anno sia per l'allocazione dei punti organico sia per l'individuazione dei relativi SSD.

Il Dipartimento promuove il reclutamento dall'estero di ricercatori eccellenti, soprattutto di nazionalità straniera, in base ai criteri di internazionalizzazione della Faculty previsti dall'accreditamento Equis. Le chiamate dirette dall'estero saranno proposte per una copertura a valere sulla Quota Strategica di Ateneo.

Richiamati i criteri e il processo di programmazione, Dipartimento ha deciso la programmazione per il triennio 2023-2025 come segue.

Le posizioni RTDb, sono decise tenendo conto del fabbisogno didattico e della coerenza strategica di ciascun SSD con strategia di ateneo e dipartimento.

Il totale punti organico in programmazione è 2, a copertura di 4 posizioni RTDb

a.a. 2022/23 – 1 posizione RTDb ssd SECS-P/09

a.a. 2023/24 – 1 posizione RTDb ssd SECS-P/09

a.a. 2024/25 – 2 posizioni RTDb ssd da definire a inizio a.a. 2023/24 valutando in sede di programmazione i 3 settori con maggior fabbisogno didattico e con RTDa.

Le posizioni di prima fascia vengono decise in relazione al contributo di ciascun raggruppamento alla strategia di ateneo e dipartimento e al principio di rotazione della opportunità tra SSD.

Il totale punti organico in programmazione è 5 a copertura di 5 posizioni di prima fascia.

Nel biennio di programmazione sono definiti gli SSD per 4 posizioni a concorso (4 punti organico).

a.a. 2022/23 – 2 posizioni I fascia : SSD SECS-S/06 e SSD SECS-P/07

a.a. 2023/24 - 2 posizioni I fascia : SSD MAT/09 e SSD SECS-P/10

a.a. 2024/25 (programmazione 2023-24) – 1 posizione I fascia da deliberare nel 2023-2024

Infine il Dipartimento prevede di richiedere almeno 2 punti organico in quota strategica di Ateneo per due chiamate dirette di prima fascia in aree scientifico disciplinari strategiche per il dipartimento e il suo sviluppo.

2. Ricerca

Il Dipartimento di Management svolge la propria attività di ricerca in modo interdisciplinare, con un elevato posizionamento in riviste indicizzate e un forte orientamento internazionale. Il Dipartimento motiva i propri docenti a pubblicare in riviste internazionali con un ranking ad elevata qualità scientifica, fornendo loro un supporto basato su leve di natura economica, come premialità per pubblicazioni di eccellenza, il finanziamento di eventi dedicati al confronto con studiosi internazionali, ed implementando linee guida per il reclutamento esterno e gli avanzamenti di carriera basate su standard internazionali.

L'attività di ricerca del Dipartimento avviene attraverso nove Laboratori di ricerca e due Centri di ricerca, che offrono opportunità di ricerca a giovani ricercatori, favoriscono la produzione e la divulgazione scientifica, alimentano partnership accademiche sia nazionali che internazionali e favoriscono progetti di ricerca applicata con impatto sul territorio, oltre ad alimentare innovazione della didattica. Inoltre, il dipartimento favorisce la ricerca anche attraverso Osservatori su diversi temi e settori, in dialogo collaborativo con il territorio. Il Dipartimento sostiene un'elevata capacità progettuale con la partecipazione a bandi di ricerca competitivi nazionali ed internazionali.

Al rafforzamento della qualità e internazionalizzazione della ricerca il dipartimento lavora da anni, e questo investimento si è intensificato nell'ultimo biennio a seguito dell'ottenimento dell'Eligibility per l'ultimo step dell'accreditamento Equis. Direzione del Dipartimento, project leader Equis, l'intera giunta e referenti aggiunti, che fanno parte dei 25 membri del team Equis, lavorano per individuare la strategia più efficace per questo obiettivo, le azioni da realizzare per la sua attuazione e stanno contestualmente redigendo il Self Assessment Report. Un intero capitolo del SAR è dedicato all'attività di ricerca della Venice School of Management, *Chapter 05 Research and Development*.

Obiettivo 1: Rafforzare la qualità e l'innovatività della ricerca⁶.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *Migliorare e valorizzare la qualità della ricerca. Migliorare la qualità, l'impatto e la comunicazione della produzione scientifica. Valorizzare il Dottorato di ricerca. Attrazione di talenti internazionali e valorizzazione di quelli già presenti in Ateneo. Rafforzare la ricerca interdisciplinare e innovativa.*

Azione 1.1

Il Dipartimento di Management intende rafforzare una ricerca di eccellenza attraverso incentivi alla ricerca individuale che intende sostenere ove possibile anche allo scadere dei fondi del Dipartimento di eccellenza (fondi ADiR, fondi per submission fee a riviste indicizzate ABS, fondi per proof-reading, menzioni e i premi per la ricerca, premialità per la ricerca su riviste indicizzate ABS, co-finanziamento per fee alla partecipazione al "Research for global challenges team", fondi per fee convegni). Il Dipartimento intende dare sostegno alla mobilità internazionale e a sabbatici anche di breve durata, e favorire l'attrazione di ricercatori dall'estero ad elevato profilo scientifico. Il responsabile dell'azione e

⁶ in linea con il criterio AVA3 E.DIP.4.1.

del suo monitoraggio è delegata alla ricerca, in collaborazione con la direzione e la delegata alla internazionalizzazione e al delegato alla Faculty.

Azione 1.2

Il Dipartimento di Management intende valorizzare le attività dei propri Laboratori e Centri di ricerca attraverso un sostegno allo sviluppo di linee di ricerca innovative e interdisciplinari, favorendo la comunicazione della loro produzione scientifica e la loro accountability. Per la realizzazione di questa azione viene attivato il coordinamento tra il delegato alla comunicazione e la responsabile amministrativa alla comunicazione di Dipartimento e i laboratori, al fine valorizzare le attività mediante Agenda di Dipartimento (News Letter di dipartimento) e altre forme di comunicazione via web o social. Inoltre, si intende promuovere la crescita dei Laboratori verso parametri di elevata qualità della ricerca a livello internazionale mediante pubblicazioni in fasce ABS, mediante la partecipazione dei membri dei laboratori a convegni, mediante la partecipazione ai progetti PNRR, favorendo le occasioni di scambio tra docenti e con ricercatori internazionali mediante lectures, seminari e incontri con visiting professors. Responsabile di tale azione è la delegata alla internazionalizzazione in collaborazione con la delegata alla ricerca e il team Equis. Il monitoraggio verterà sull'indicatore 1 - numero di pubblicazioni censite in Scopus. Oltre a tale indicatore verrà posta anche una attenzione specifica a favorire le pubblicazioni collocate nelle fasce ABS classificate nel Academic Journal Guide 2021 della CABS (Chartered Association of Business school). I fondi utilizzabili per tale azione sono fondi di Dipartimento ADIR, fondi per fees e proof readings, fondi ranking per l'internazionalizzazione e i visiting, fondi PNRR.

Azione 1.3

Il Dipartimento intende valorizzare il Ph.D. programme in Management quale catalizzatore di giovani ricercatori e progettualità innovative di ricerca, attraverso l'esplorazione di opportunità di programmi congiunti e co-tutele, il coinvolgimento dei dottorandi nelle attività di ricerca del Dipartimento, e favorendo un'attività di networking con gli Alumni del Ph.D. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è il coordinatore del Dottorato, in collaborazione con il collegio del dottorato. I fondi a disposizione sono primariamente i fondi di Funzionamento del dottorato o fondi dei docenti supervisor dei dottorandi.

	Descrizione indicatore	Baseline 30/06/2021	Target 31/12/2022	Target 31/12/2023	Target 31/12/2024
Indicatore 1	Numero di pubblicazioni censite in Scopus (dato da Relazione monitoraggio ricerca e terza missione)	triennio 18-20=216	triennio 19-21=230	triennio 20-22= 245	triennio 21-23= 260

Obiettivo 2: Rafforzare la progettualità.

Il Dipartimento intende incentivare la partecipazione di un numero crescente di ricercatori a call competitive nazionali e internazionali, grazie anche al supporto dei servizi di Ateneo e alla partecipazione dei membri del dipartimento ai Research Institute di Ateneo. Partecipare con successo a bandi competitivi rappresenta infatti un modo efficace per ottenere finanziamenti esterni e per consentire ai ricercatori di realizzare obiettivi di ricerca e progettualità ambiziose e alla frontiera⁷.

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

Azione 2.1

Il Dipartimento di Management intende incentivare e dare supporto alla partecipazione a bandi di ricerca competitivi nazionali ed internazionali attraverso incentivi al fund-raising, e sconti sull'attività didattica dei docenti, con un ruolo di principal investigator in progetti di ricerca competitivi europei. Responsabili di tale azione e del suo monitoraggio sono il delegato alla ricerca e la direzione del dipartimento, in collaborazione con i coordinatori dei laboratori.

Obiettivo 3: Rafforzare l'impatto della ricerca sul territorio.

Contribuire alla competitività delle imprese basata su sostenibilità ambientale e sviluppo culturale e sociale, è una delle finalità della ricerca del Dipartimento, con l'obiettivo che possa avere ricadute positive sul territorio. Il Dipartimento, da sempre, collabora con la comunità a cui appartiene, a partire dalla città di Venezia, e questa collaborazione è cresciuta con gli anni, come si evince dal numero di progetti collaborativi con gli enti locali e le imprese del territorio. In questa linea si intende continuare con particolare orientamento a fare del Dipartimento a Venezia, un ponte per un dibattito scientifico e per un confronto con gli stakeholders locali⁸ mediante eventi di Public Engagement.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *Potenziare il rapporto con il territorio anche in un'ottica internazionale.*

Azione 3.1

Il Dipartimento di Management sostiene la ricerca con impatto sul territorio, anche con la realizzazione di pubblicazioni orientate a una audience professionale. Si vuole favorire l'organizzazione di eventi coordinati con imprese, enti pubblici privati, e professionisti, nonché garantire il sostegno alla nascita e allo sviluppo di Osservatori di ricerca. Il dipartimento attualmente ha già tre Osservatori: Osservatorio sulle reti d'impresa collegato al laboratorio NOIS, L'osservatorio sulla supply chain dell'automotive collegato al CAMi e l'osservatorio sul marketing B2B. Responsabili di tale azione e del suo monitoraggio sono il delegato alla ricerca e alla terza missione. Per tale azione il Dipartimento intende avvalersi di opportunità di finanziamento di Ateneo per eventi di Public engagement con

⁷ obiettivo è in linea con il criterio AVA3 E.DIP.4.1

⁸ in linea con quanto previsto dall'indicatore AVA3 E.DIP.1.3

eventuale cofinanziamento per l'evento di Dipartimento, del dipartimento stesso, e per eventi di altri centri o laboratori mediante eventuali sponsorship.

	Descrizione indicatore	Baseline 30/06/2021	Target 31/12/2022	Target 31/12/2023	Target 31/12/2024
Indicatore 2	Numero pubblicazioni a contenuto professionale (indicatore da Datasheet EQUIS)	69 output complessivo (dato 2020 DS)	70	75	80

3. Didattica

Il Dipartimento di Management ha affrontato, negli ultimi due anni, i cambiamenti nella didattica dovuti al COVID con uno slancio innovativo che ha permesso di sostenere gli indirizzi chiave e la sua elevata performance nella didattica. E, pur in una situazione ad elevata complessità e incertezza, si è perseguito un processo di ulteriore miglioramento della qualità dell'intera offerta formativa.

Elementi fondanti della proposta didattica del Dipartimento sono l'internazionalizzazione dei propri studenti in uscita e in entrata, l'apertura della faculty a docenti di diverse discipline e con differenti background, il forte collegamento con il mondo del lavoro attraverso un'intensa relazione con il tessuto imprenditoriale e di aziende profit e no-profit, una più consapevole preparazione del percorso formativo e un orientamento alle professioni del futuro. A tali indirizzi si è aggiunta un'attenzione particolare ai temi delle tecnologie e dei linguaggi innovativi nella didattica in questo anno e mezzo di didattica mista, permettendo un rientro alla presenza rafforzato da un più esteso e consapevole utilizzo delle tecnologie digitali.

Per il futuro il Dipartimento di Management si pone tre macro-obiettivi, che sono in linea con le azioni precedenti ma affrontano in maniera decisa alcune assi di sviluppo della didattica in coerenza con il piano strategico di Ateneo, in particolare nei punti in cui si richiama la necessità di:

- formare giovani con competenze in linea con le sfide del futuro, che richiedono anzitutto il rafforzamento delle soft skills, inoltre maggior competenze di ricerca e data analysis, inoltre competenze collegate al digitale e alla sostenibilità;
- riprogrammare l'offerta formativa di I°, II° e III° livello, puntando a garantire la qualità della didattica attraverso il giusto rapporto tra docenti e studenti;
- ribadire la natura di Ca' Foscari come università "in presenza", pur valutando le opportunità di integrazione tra forme di didattica in presenza, mista e online.

Al rafforzamento della internazionalizzazione e dell'innovazione della didattica il dipartimento lavora da anni, e questo investimento si è intensificato nell'ultimo biennio a seguito dell'ottenimento dell'Eligibility per l'ultimo step dell'accreditamento Equis.

Direzione, project leader Equis, l'intera giunta e referenti aggiunti, che fanno parte dei 25 membri del team Equis, lavorano per individuare la strategia più efficace per questo obiettivo, le azioni da realizzare per la sua attuazione e stanno contestualmente redigendo il Self Assessment Report.

Un intero capitolo del SAR è dedicato ai Programmes della Venice School of Management che comprendono i Bachelor degree (2 laurea triennali), i Master of science (6 lauree magistrali), Professional Masters (12 master universitari di primo e secondo livello), un PhD programme, e *attività di Executive Education* con open e custom program erogati con il supporto di Fondazione e Challenge.

Infine, un Self Assessment particolarmente approfondito è in corso relativamente al corso che EFMD ha scelto per una analisi puntuale, che è il curriculum in inglese del corso di laurea in economia aziendale. Per Business Administration verrà redatto un documento dettagliato a sé stante e si prevede che grazie al lavoro per l'accreditamento il curriculum potrà avere i requisiti per essere trasformato in un corso di Laurea Triennale a sé stante, senza per questo generare impatto su spazi o fabbisogno didattico.

Obiettivo 1. Rafforzare la qualità della didattica e il livello di engagement degli studenti per un'esperienza trasformativa.

Tale obiettivo va letto nella sua duplice veste che è quella di lavorare al contempo sul miglioramento dei processi di apprendimento degli studenti iscritti ai CdS del Dipartimento di Management ma anche promuovere la formazione della faculty. Se infatti gli studenti devono venire coinvolti in maniera più attiva lungo tutto il processo di formazione, tale attivazione può ottenersi solo a partire dalla costruzione di una piattaforma per la formazione continua dei docenti del Dipartimento. Tale duplice obiettivo - di teaching e di learning - è totalmente coerente con gli obiettivi di accreditamento EQUIS e con gli standard di qualità della didattica in ambito EFMD⁹.

Riferimento al piano strategico: *Riprogettare i corsi di laurea e di laurea magistrale esistenti e offrire nuovi percorsi formativi che favoriscano la dimensione interdisciplinare e internazionale dei piani di studio e l'attenzione a tematiche trasversali e alle competenze attualmente richieste dal mercato del lavoro.*

Azione 1.1

Il Dipartimento promuove una formazione continua e di qualità della propria faculty, al fine di valorizzarne le competenze, facendo leva sul crescente numero di attività formative offerte dall'ateneo di cui si vuole dare alla faculty continuo aggiornamento. Inoltre il dipartimento si è avvalso di iniziative formative in un quadro di collaborazione internazionale con EFMD, finalizzato alla preparazione del processo di accreditamento EQUIS.

Azione 1.2

Il Dipartimento promuove una relazione docente-studente più ricca e coinvolgente, mediante un miglioramento del rapporto studenti/docenti. Tale rapporto va migliorato ai fini della valorizzazione della qualità della didattica e per mantenere la promessa di una formazione realmente al passo con le nuove esigenze di interazione degli studenti e le sfide del mondo del lavoro, mediante reclutamento di personale docente e controllo del numero chiuso. A questo fine si considera anche l'integrazione delle attività didattiche grazie all'assegnazione più estesa di Teaching Assistant (TA) e tutor d'aula in base alle specifiche esigenze dei Corsi di Studio (CdS) da verificare a livello di singoli collegi didattici.

Azione 1.3

Rinnovare e rafforzare l'offerta didattica sotto forma di percorsi in lingua inglese. Il Dipartimento di Management ha da tempo sviluppato un'ampia offerta didattica in lingua inglese pari al 50% dei corsi erogati attualmente a livello di bachelor e postgraduate. Tale offerta è tuttavia solo parzialmente visibile all'esterno in quanto articolata in curricula e va quindi rafforzata mediante la trasformazione dei curricula in lauree magistrali e per il futuro del curriculum in inglese di Economia Aziendale. Il dipartimento ha avviato nel 2022 una riprogettazione dei curricula della laurea Magistrale in inglese –

⁹ in linea con quanto previsto da AVA3 al punto E.DIP.4.2.

Management. Tale progetto porterà al lancio di tre corsi di laurea Magistrale in inglese per il 2023-24 – International Management; Global accounting and finance e Innovation and marketing. Questo progetto garantisce un migliore posizionamento degli studenti nel mercato del lavoro, maggior visibilità dei percorsi a favore dei Double degree e infine costituisce anche una occasione di innovazione dei contenuti dei corsi, con una maggiore sinergia tra questi. In linea con questo progetto per il 2024-2025 il Dipartimento sta valutando la possibilità di trasformare il curriculum in Business administration in una laurea Triennale. Questo processo è favorito dal progetto di accreditamento che ha individuato proprio in questo curriculum il corso da accreditare. Tale azione è in coerenza con gli obiettivi e le azioni per l'Internazionalizzazione (si veda sezione sull'Internazionalizzazione). Responsabile di questa azione e del suo monitoraggio è la delegata alla didattica, in collaborazione con i coordinatori dei collegi didattici e la responsabile del curriculum in Business administration.

Azione 1.4

Innovazione tecnologica a supporto di una attività formativa di piena qualità e fortemente coinvolgente. L'obiettivo di sviluppare una formazione in presenza caratterizzata da un maggiore livello di engagement degli studenti, insieme al parallelo sviluppo di percorsi di formazione ibridi e on line tali da cogliere le opportunità formative che si aprono a livello europeo, rendono necessaria la realizzazione di piani di sviluppo tecnologico adeguati. Tali piani prevedono l'adozione di tecnologie di supporto alla didattica di qualità e centrate sulle esigenze specifiche della formazione del Dipartimento di Management, e includono attrezzature hardware e software a completamento della dotazione di Ateneo. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la delegata alla didattica, unitamente alla referente al teaching innovation. I fondi a cui si attinge per l'aggiornamento Hardware e software sono i fondi del Dipartimento di Eccellenza e per l'innovazione dei contenuti dei corsi verso nuove forme si prevede di attingere a fondi Europei, come ad esempio nel caso del progetto HI-TEACH finanziato dal programma ERASMUS +.

	Descrizione indicatore	Baseline 30/06/2021	Target 31/12/2022	Target 31/12/2023	Target 31/12/2024
Indicatore 3	Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto	40.7	38	37	36

Obiettivo 2. Rafforzare il livello di employability degli studenti.

Il dipartimento sviluppa una proposta culturale centrata sulla costruzione di skill abilitanti per la formazione di cittadini in grado di occupare una posizione etica e sostenibile nella società. Tale formazione si fonda su una duplice azione del Dipartimento: l'offerta di corsi con contenuti innovativi adeguati a cogliere le opportunità del mondo delle professioni, ad esempio mediante l'innovazione dei contenuti della didattica che si prevede di attivare con la revisione del corso di Laurea Magistrale in Economia e gestione delle aziende che nel 2023-2024 verrà offerto come Laurea in Management e Sostenibilità; l'offerta di moduli formativi specifici (open badge) per rendere più dinamico e flessibile

il percorso formativo, o l'offerta di Minor. In questi casi il Dipartimento vuole promuovere una didattica in grado di aggiornarsi costantemente e in coerenza con le esigenze degli studenti e del mercato del lavoro¹⁰.

Riferimento al piano strategico: *Obiettivo 2 Potenziamento attività di stage (tirocini) e orientamento al lavoro per incrementare l'occupabilità degli studenti.*

Azione 2.1

Aumentare le opportunità di formazione esperienziale e laboratoriale in collaborazione con le imprese. Il dipartimento è già attivo da anni in questo tipo di formazione laboratoriale grazie alle numerose collaborazioni con il mondo delle aziende. Tali collaborazioni prendono diverse forme: si sviluppano sotto forma di project work, assumono la configurazione di progetti collegati a challenge come i progetti Experior, si realizzano in numerosi interventi di scambio e interazione con imprendatrici/ori e manager operanti nei più diversi settori. In numerosi corsi si applicano inoltre tecniche di lavoro ispirate ai principi del Design Thinking che dovranno venire razionalizzate all'interno di una condivisione di pratiche comuni e caratterizzanti i corsi del Dipartimento soprattutto a livello di postgraduate. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio sono la delegata alla didattica, la referente ai progetti Experior, la referente al teaching innovation e il team Equis.

Azione 2.2

Rinnovare e innovare l'offerta didattica sotto forma di contenuti e di servizi che aiutino a formare nuove skill, open badge o minor offerti dal dipartimento. All'interno di questa azione si comprendono tutte quelle attività formative che arricchiscono di contenuti extra-curricolari che dinamicamente si adattano alle esigenze in movimento della formazione manageriale e che arricchiscono il curriculum dello studente del Dipartimento di Management, permettendo una formazione sempre attuale pur se saldamente ancorata alla struttura formativa di base. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio sono la delegata alla didattica, la referente ai progetti Experior, la referente al teaching innovation e il team Equis

Azione 2.3

Mettere a disposizione dei Collegi Didattici gli strumenti per la progettazione di corsi di studio in modalità mista (didattica digitale tra il 10% e il 67%), che permettano di affiancare alla didattica esperienziale in presenza (lavori di gruppo, spazi di socialità mediati e no, ecc.) una didattica online.

	Descrizione indicatore	Baseline 30/06/2021	Target 31/12/2022	Target 31/12/2023	Target 31/12/2024
Indicatore 4	Numero di progetti di didattica trasversale/innovati va attivati"	ADISS in attesa riscontro			

¹⁰ Obiettivo in linea con indicatore E.DIP.1.1 di AVA3

	(experior, open badge, lab. , minor)				
--	--------------------------------------	--	--	--	--

Obiettivo 3: Sviluppo e integrazione delle attività formative post-graduate.

L'accelerazione delle trasformazioni tecnologiche e ambientali ha impresso una valenza maggiore alla formazione post diploma, richiedendo un crescente investimento in nuove competenze a coloro che operano nel mondo del lavoro. Le stesse aziende sono chiamate sempre più spesso a processi di reskilling che possono vedere come partner il mondo universitario. I Master e le attività promosse dalle università nel campo dell'alta formazione costituiscono leve di importanza fondamentale nel rilancio e nel consolidamento dei saperi su cui si fondano la qualità delle istituzioni, la competitività del sistema economico e la coesione sociale del paese nel suo complesso¹¹.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *Obiettivo 10 - Accelerazione sul fronte dello sviluppo delle attività di formazione post diploma.*

Azione 3.1

Il dipartimento intende rafforzare la propria offerta formativa in un unico portafoglio prodotti, secondo i criteri Equis, che spazi dalle lauree triennali ai master universitari e alla formazione Executive di programmi open e custom, gestendo la progettazione e promozione della propria offerta formativa, mediante una governance in capo al Dipartimento che coordini l'offerta formativa a livello under e post graduate con la progettazione dei master. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la direzione del dipartimento in collaborazione con la delegata alla didattica, il direttore della School of management in Challenge, il project leader dell'accreditamento Equis, e il team Equis

Azione 3.2

Il dipartimento intende sviluppare, rafforzare e consolidare la propria offerta formativa di master secondo cinque direttrici: 1) l'internazionalizzazione dell'offerta; 2) l'innovazione didattica; 3) l'aggiornamento e l'integrazione costanti dei contenuti; 3) la crescente collaborazione con le imprese; 4) l'aumento della platea dei partecipanti.

Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è lo Steering Committee of Education della Venice school of Management, e il direttore della School of management in Challenge in collaborazione con il team Equis. Fondi necessari a tale azione devono essere reperiti, secondo parametri Equis, attraverso il fatturato dei master stessi in collaborazione con le aziende.

Azione 3.3

Il dipartimento intende esplorare nuove modalità e contenuti formativi indirizzati alla formazione executive, secondo un ruolo di responsabilità nello sviluppo, innovazione e diffusione delle competenze manageriali nel territorio. Nel medio termine il dipartimento intende accrescere lo

¹¹ In linea con l'indicatore E.DIP.1.1 di AVA3

sviluppo di competenze già presenti che, combinate con le unicità culturali, economiche e di impresa del proprio territorio, possano attrarre allievi executive internazionali.

Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è lo Steering Committee of Education della Venice school of Management, e il direttore della School of management in Challenge in collaborazione con il team Equis.

4. Servizi agli studenti

Il Dipartimento di Management intende migliorare il livello di servizio ai propri studenti ponendo particolare attenzione a tre fasi fondamentali della vita dello studente presso il nostro Ateneo, che necessitano di essere supportate: l'ingresso dello studente in Ateneo, il percorso universitario dello studente, la fase di uscita dall'ateneo (stage, tesi di laurea, placement).

Il Dipartimento sta lavorando molto negli ultimi anni in quest'ambito in sintonia con le attività svolte in diversi uffici di Ateneo e in stretta collaborazione con la Commissione CPDS. In particolare, si dedica alle attività descritte in seguito.

- Supportare e accompagnare gli studenti verso una **scelta informata e consapevole** del percorso universitario (orientamento in ingresso) partecipando ad iniziative e attività, rivolte sia ai singoli studenti che a istituti scolastici, con l'obiettivo di far conoscere le lauree ad indirizzo economico del nostro Ateneo. All'interno di queste attività dedica attenzione anche alla diffusione delle modalità di reclutamento (test accesso). In questo ambito il Dipartimento lavora in collaborazione con il Settore Orientamento e Accoglienza, l'Ufficio Carriere Studenti e Diritto allo Studio, il Settore immatricolazioni e informazioni, l'Ufficio Disabilità e DSA.
- Pensare a modi di fare didattica innovativi, tenendo conto anche delle esigenze particolari di studenti fragili e internazionali, per indurre ad un miglioramento dei risultati di apprendimento degli studenti, riducendo le disuguaglianze connesse alla diversa formazione in ingresso (orientamento in itinere, Teaching Assistant, Tutor). Grazie alla nuova residenza gli studenti fuori regione e internazionali avranno la possibilità di vivere "la vita di Campus e la città" con maggiore partecipazione e continuità. Per quanto riguarda il *well-being* il Dipartimento lavora in collaborazione con le segreterie didattiche e il Campus Economico, l'ufficio relazioni internazionali, l'ufficio offerta formativa. Con l'attività della Commissione Paritetica Docenti-Studenti è sempre vivo il confronto con gli studenti per affrontare e monitorare criticità e valorizzare punti di forza. In quest'ambito è preziosa la collaborazione con il Settore Qualità e Valutazione.
- Accompagnare gli studenti nella fase di uscita dall'Ateneo e quindi operare nell'individuazione dello stage curriculare previsto dal piano di studi, del relatore di tesi e dell'argomento di tesi. Data la numerosità degli studenti delle lauree economiche queste attività risultano particolarmente onerose ma fruttuose perché molto spesso l'azienda con cui lo studente fa lo stage risulta anche l'azienda di prima occupazione. Sempre nell'ottica di favorire l'inserimento nel mondo del lavoro i docenti del Dipartimento sono a disposizione per avviare e monitorare stage post-lauream per i neolaureati. In questo ambito il Dipartimento lavora in collaborazione con le segreterie didattiche, il campus economico, l'ufficio stage, l'ufficio career service.

In coerenza con tale approccio il Dipartimento si pone tre obiettivi, ciascuno corrispondente a una di queste tre fasi, unitamente a un quarto obiettivo collegato all'accreditamento Equis che avrà impatto sui primi tre.

Il dipartimento ha intensificato il suo investimento per il rafforzamento della qualità del servizio agli studenti nell'ultimo biennio a seguito dell'ottenimento dell'Eligibility per l'ultimo step dell'accreditamento Equis.

Direzione, project leader Equis, l'intera giunta e referenti aggiunti, che fanno parte dei 25 membri del team Equis, lavorano per individuare la strategia più efficace per questo obiettivo, le azioni da realizzare per la sua attuazione e stanno contestualmente redigendo il Self Assessment Report. Un intero capitolo del SAR è dedicato agli Studenti della Venice School of Management, *Chapter 03 - Students*.

Obiettivo 1: Orientamento e tutorato.

In questo ambito il Dipartimento intende occuparsi di attività di orientamento e tutorato in ingresso e in itinere cercando di ridurre le disuguaglianze tra studenti dovute alla diversa formazione e predisposizione, dedicando particolare attenzione agli studenti fragili (lavoratori e DSA), e favorire il completamento con successo del Corso di studio intrapreso¹².

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico:

Asse strategico - Promuovere, lungo tutto il processo formativo, servizi personalizzati per categoria di studenti, al fine di massimizzare il valore creato per gli stessi sulla base delle diverse esigenze, promuovendo così l'inclusione e l'estensione della platea di studenti.

Il ruolo del tutorato dev'essere focalizzato sullo studente, concentrandosi su azioni che contrastino rallentamento e abbandono degli studi (esplicito e implicito), che inducano ad un miglioramento dei risultati di apprendimento degli studenti, che riducano le disuguaglianze connesse alla diversa formazione negli istituti scolastici di II° grado, che potenzino la sinergia tra le azioni di orientamento in ingresso e di orientamento in itinere.

Azione 1.1

Il dipartimento intende organizzare percorsi di orientamento, da realizzare tramite progettazione di mini-video orientativi riguardanti l'offerta didattica per le Lauree Triennali e attività di tutorato e progettazione di materiale promozionale a supporto degli Open Day dell'Ateneo. Inoltre, il dipartimento intende svolgere attività di tutorato a supporto di Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO). Responsabili dell'azione e del suo monitoraggio sono la delegata di dipartimento agli studenti e la referente dell'orientamento.

Azione 1.2

Il Dipartimento prevede di produrre materiali innovativi a supporto degli studenti in ingresso e degli studenti al primo anno di corso per allineare le competenze di base soprattutto in riferimento alle materie del primo anno. Responsabili dell'azione e del suo monitoraggio sono la delegata di dipartimento agli studenti e la referente dell'orientamento, in collaborazione con i colleghi didattici.

¹² Obiettivo coerente con quanto previsto all'indicatore E.DIP.4.5. e all'indicatore E.DIP.4.6 di AVA3, con particolare riferimento alla categoria "studenti" dei portatori di interesse dell'Ateneo

	Descrizione indicatore	Baseline 30/06/2021	Target 31/12/2022	Target 31/12/2023	Target 31/12/2024
Indicatore 5	Numero di studenti che partecipano a iniziative di orientamento e di tutorato per l'immatricolazione e per l'allineamento delle competenze in ingresso	In attesa riscontro da ADISS			

Obiettivo 2: Servizi agli studenti durante il percorso universitario.

In quest'ambito il nostro dipartimento intende migliorare il servizio offerto agli studenti sia nazionali che internazionali, da una parte incrementando gli spazi dedicati all'ascolto e alla comunicazione, dall'altra, come descritto nel capitolo didattica, cercando modi di insegnare innovativi e coinvolgenti che sfruttino le tecnologie digitali a disposizione, pensando in particolare alla categoria degli studenti fragili. Responsabili dell'azione e del suo monitoraggio sono la delegata di dipartimento agli studenti e la referente dell'orientamento, in collaborazione con i colleghi didattici e la delegata alla didattica¹³.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *obiettivo 1 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

Il dipartimento intende valutare l'istituzione di uno Sportello di ascolto di dipartimento per problematiche discriminatorie (genere, orientamento sessuale, età, convinzioni personali, nazionalità, etc.) o di well-being, che tratti con riservatezza eventuali segnalazioni degli studenti e li orienti verso la soluzione del problema coinvolgendo gli organi appropriati (CPDS, comitato unico di garanzia, commissione etica, etc.). Lo sportello potrebbe consistere anche in un ricevimento apposito del delegato al welfare organizzativo. Anche questo sportello dovrebbe essere implementato con una azione di comunicazione adeguata. Responsabili dell'azione e del suo monitoraggio sono la delegata di dipartimento agli studenti e il delegato al welfare e inclusione.

Azione 2.2

Il Dipartimento intende offrire forme di didattica "personalizzata" agli studenti part-time (lavoratori, disabili, care-givers) e sensibilizzare la faculty del Dipartimento, per una crescente attenzione verso la figura dello studente part-time istituita a livello di ateneo (a favore di lavoratori, disabili, care-givers)

¹³ Obiettivo coerente con quanto previsto all'indicatore E.DIP.4.5. di AVA3, con particolare riferimento alla categoria "studenti" dei portatori di interesse dell'Ateneo

e le sue specifiche esigenze di apprendimento. Responsabili dell'azione e del suo monitoraggio sono la delegata di dipartimento agli studenti e il delegato al welfare e inclusione.

Obiettivo 3: Migliorare l'esperienza dello studente nel momento conclusivo del proprio percorso formativo (elaborazione e stesura della tesi di laurea e allo stage curriculare). In quest'ambito il dipartimento lavorerà, in collaborazione con l'Ateneo e il delegato al Placement di Ateneo, per rivedere la procedura di ricerca relatore e assegnazione tesi con l'obiettivo di aiutare lo studente che si avvia alla fase conclusiva ad individuare più agevolmente e più velocemente un argomento e un relatore per un lavoro di tesi che rispecchi le sue aspettative. Il dipartimento intende inoltre offrire ai propri studenti anche un supporto per la scrittura della tesi di laurea, organizzando dei seminari specifici. Inoltre, è intenzione del dipartimento agevolare ulteriormente l'inserimento degli studenti nel mondo del lavoro, mediante seminari e laboratori di soft skills.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico:

Asse strategico - Promuovere, lungo tutto il processo formativo, servizi personalizzati per categoria di studenti, al fine di massimizzare il valore creato per gli stessi sulla base delle diverse esigenze, promuovendo così l'inclusione e l'estensione della platea di studenti.

Azione 3.1

Il Dipartimento intende monitorare il periodo di tesi e il periodo di stage con questionari rivolti allo studente, al relatore e al tutor aziendale. In quest'ambito si rende necessario un censimento dei questionari esistenti e un raccordo con gli uffici preposti al monitoraggio e all'erogazione di tali questionari. Inoltre, il Dipartimento, con il supporto tecnologico degli uffici di Ateneo, intende occuparsi del monitoraggio dei primi mesi dopo la laurea (3-6 mesi, in ottica Equis) con questionari rivolti allo studente per conoscere il suo stato occupazionale e per capire quanto competenze e conoscenze acquisite durante il Corso di Studi e in particolare durante la tesi di laurea siano maggiormente valorizzate nel mercato del lavoro. Responsabili dell'azione e del suo monitoraggio sono la delegata di dipartimento agli studenti e la delegata alla didattica, unitamente al team Equis.

Azione 3.2

Il Dipartimento intende perfezionare, in collaborazione con gli uffici preposti, la piattaforma online per la ricerca del relatore di tesi. Contestualmente il Dipartimento intende fornire attività di supporto per la redazione degli elaborati finali e delle tesi di laurea. Responsabili dell'azione e del suo monitoraggio sono la delegata di dipartimento agli studenti e la delegata alla didattica, unitamente al team Equis

Azione 3.3

Il Dipartimento intende aiutare gli studenti a inserirsi nel mondo del lavoro dopo la laurea, potenziando la rete di rapporti con le aziende del territorio, specialmente tramite il nuovo chapter Alumni DMAN. Responsabili dell'azione e del suo monitoraggio sono la delegata di dipartimento agli studenti e la

delegata alla didattica, unitamente al team Equis e a una figura di supporto per la comunicazione, il marketing del Dipartimento e il rapporto con Alumni.

	Descrizione indicatore	Baseline 30/06/2021	Target 31/12/2022	Target 31/12/2023	Target 31/12/2024
Indicatore 6	Sviluppo questionari di monitoraggio placement a 3, 6 mesi dalla laurea	off	test prototipo survey	lancio prima survey	lancio seconda survey
Indicatore 7	Avvio delle attività del chapter Alumni VSM	off	Coordinamento con Alumni per avvio Chapter	Costituzione data set alumni Dipartimento e lancio primo evento del Chapter Alumni	Sviluppo di tre eventi all'anno del chapter Alumni VSM

Obiettivo 4

Il Dipartimento in relazione al processo di accreditamento è chiamato a presentare un documento redatto in autonomia dagli studenti- Student report- che deve coinvolgere studenti di diversi percorsi ed è finalizzato a raccogliere una valutazione da parte degli studenti della qualità dell'offerta formativa e dei servizi offerti dal Dipartimento.

Azione 4.1

Attivare gli studenti mediante call per la redazione dello Student Report Equis. Una volta raccolte le disponibilità organizzare un incontro di presentazione delle finalità dello student report per Equis, illustrare il ritorno di questa attività per tutti gli studenti del Dipartimento e in generale dell'Ateneo e le modalità di redazione. Una volta avviati i lavori il Dipartimento non potrà intervenire sul processo che deve essere lasciato libero. Il dipartimento monitorerà l'attività solo al fine di garantire la consegna dello student report assieme a tutta la documenta richiesta da Equis entro fine luglio

	Descrizione indicatore	Baseline 30/06/2021	Target 31/12/2022	Target 31/12/2023	Target 31/12/2024
Indicatore 8	Presentazione di un Student Report al team Equis	Preparazione della call verso tutti gli studenti del Dipartimento da bachelor a Phd e predisposizione procedura di gestione del processo	Call e engagement degli studenti con incontro di presentazione e successivo monitoraggio avanzamento lavori	Presentazione entro il 31.07.2023 dello student report unitamente alla documentazione Equis	-

5. Terza Missione

Il Dipartimento è particolarmente attento a contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della comunità a cui appartiene, la città di Venezia e il Veneto. Il Dipartimento è promotore di numerose iniziative, sia in termini di eventi che di progettualità, con istituzioni, sia pubbliche che private, e imprese del territorio. Si tratta spesso di iniziative che affrontano temi di ampia portata, quali le relazioni tra impresa e cultura, l'innovazione, l'impatto delle nuove tecnologie e la sostenibilità: per tale motivo, sebbene radicate nella comunità locale, finiscono per assumere un rilievo spesso nazionale e internazionale.

Venezia e la laguna sono un unicum a livello mondiale che pone sfide particolarmente critiche riguardo al modello di sviluppo di alcuni settori e attività, come la cultura, il turismo e la mobilità. La ricerca applicata su turismo e mobilità sostenibile caratterizza diversi progetti anche con partner internazionali. Inoltre, Venezia, simbolo delle città d'arte, e il Nord Est, regione ad alto tasso di sviluppo industriale, sono il contesto ideale per analizzare e stimolare l'incrocio tra management, arte e cultura.

Il Dipartimento promuove le condizioni affinché le attività ricorrenti e di più ampia portata diventino strutturali e un riferimento riconosciuto nelle comunità elettive. In tale prospettiva il Dipartimento intende proporre un evento di Public Engagement annuale per mantenere attivo il dialogo con il territorio sia a livello locale, che nazionale. Inoltre, si intende formalizzare il processo e la rendicontazione di quelle che possono riconoscersi nel termine "Osservatorio del Dipartimento di Management", con l'obiettivo di fornire un quadro istituzionale e di contenuti comune che permetta azioni più incisive per la loro comunicazione e affermazione presso gli interlocutori interessati.

Il Dipartimento è consapevole che un processo strutturato per la promozione e misurazione degli impatti della terza missione rende necessaria l'acquisizione di nuove risorse di staff: d'altra parte, il completamento dell'accreditamento EQUIS presuppone e richiede tale processo e lo rende indifferibile.

Il dipartimento ha intensificato il suo investimento per il rafforzamento dei rapporti con il territorio nell'ultimo biennio a seguito dell'ottenimento dell'Eligibility per l'ultimo step dell'accreditamento Equis. Direzione del Dipartimento, project leader Equis, l'intera giunta e referenti aggiunti, che fanno parte dei 25 membri del team Equis, lavorano per individuare la strategia più efficace per questo obiettivo, le azioni da realizzare per la sua attuazione e stanno contestualmente redigendo il Self Assessment Report. Un intero capitolo del SAR è dedicato alla terza missione della Venice School of Management, *Chapter 10 - Connection to practice*.

Obiettivo 1: Creare valore per il territorio promuovendo un ecosistema che diventi un acceleratore di progetti e attività che coinvolgano istituzioni culturali, organizzazioni economiche, produttive e professionali, finalizzati al trasferimento tecnologico e alla valorizzazione delle conoscenze¹⁴.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *Obiettivo 3 Creare valore per il territorio promuovendo un ecosistema che diventi un acceleratore di progetti e attività che coinvolgano istituzioni culturali,*

¹⁴ In linea con l'indicatore E.DIP.1.3 di AVA3

organizzazioni economiche, produttive e professionali, finalizzati al trasferimento tecnologico e alla valorizzazione delle conoscenze.

Azione 1.1

Realizzazione di un sistema di rilevazione e rendicontazione delle attività di TM. Avviare un progetto che permetta di arrivare a una mappatura e, successivamente, a una rilevazione strutturata della TM che dia conto delle variegate attività del DMAN e del loro impatto sul budget operativo. Ciò implica l'acquisizione/assegnazione di una risorsa di staff che funga da supporto attivo ai docenti nella fase di alimentazione del sistema di rilevazione e contribuisca alle rielaborazioni a consuntivo necessarie per la rendicontazione. Responsabili dell'azione e del suo monitoraggio il delegato alla terza missione del Dipartimento, insieme al referente del Chapter Connection to practice del team Equis.

Obiettivo 2: Incentivare attività che coinvolgano le imprese del territorio, le istituzioni e la società civile sia a livello locale che nazionale e internazionale, anche valorizzando le attività degli spin-off del dipartimento¹⁵.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *obiettivo 1 Incentivare attività che coinvolgano la società civile e la cittadinanza.*

Azione 2.1

Rafforzare gli eventi di public engagement del Dipartimento, sia mediante attività del Dipartimento stesso, sia sostenendo le attività dei Laboratori e centri di dipartimento, mediante eventi sia in presenza che online. Il rafforzamento di tutte queste attività richiede di attivare un sistema di monitoraggio e rendicontazione delle attività di public engagement, con la finalità di verificarne la messa in atto, la qualità e rispondenza ai temi strategici del dipartimento e l'efficacia in termini di grado di partecipazione e soddisfazione dei partecipanti. Responsabili dell'azione e del suo monitoraggio il delegato alla terza missione del Dipartimento, insieme al referente del Chapter Connection to practice del team Equis.

	Descrizione indicatore	Baseline 30/06/2021	Target 31/12/2022	Target 31/12/2023	Target 31/12/2024
Indicatore 9	Numero di giornate per iniziative di Public Engagement	68	73	78	83
Indicatore 10	Attivazione di iniziative di public engagement con finanziamento di ateneo e/o esterno	0	1	3	4
Indicatore 11	Rilevazione grado di partecipazione alle iniziative di Public engagement di dipartimento	off	off	Avvio di un Sistema di rilevazione del grado di partecipazione	Monitoraggio del grado di partecipazione e conseguenti azioni

¹⁵ Obiettivo in linea con l'indicatore E.DIP.1.3 di AVA3

Obiettivo 3: Potenziare la collaborazione con partner aziendali nazionali e internazionali, mediante anche la valorizzazione degli attuali spin-off del dipartimento, che sono Anteo, SIH, Up-Skill e Veniwhere. Inoltre si intende far leva sulle linee di ricerca collegate al PNRR, per rafforzare i rapporti con il territorio. Il Dipartimento nel corso del 2022 è partecipe di numerosi progetti PNRR, di alcuni ha assunto la leadership, nello specifico il dipartimento coordina lo Spoke 6 Tourism, culture and creative industries; partecipa con un gruppo di dipartimento allo Spoke 7 (Leader: University of Verona): Smart agri-food; partecipa al partenariato esteso PE 9 coordinato dal dipartimento di Economia e partecipa con un membro del dipartimento in qualità di principal investigator al PE5¹⁶.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *obiettivo 2 Potenziare la collaborazione con partner internazionali anche con lo scopo di promuovere il territorio, gli studenti e le attività dell'Ateneo.*

Azione 3.1

Potenziare le attività di collaborazione con partner aziendali e istituzionali, realizzando contestualmente un sistema di rilevazione e rendicontazione delle attività di collaborazione con partner nazionali e internazionali monitorando con particolare attenzione la progettualità legata al PNRR in collaborazione con gli uffici di ateneo. Responsabili dell'azione e del suo monitoraggio il delegato alla terza missione del Dipartimento, insieme al referente del Chapter Connection to practice del team Equis.

Azione 3.2

Affiancare al Consilium, in fase di rinnovamento nel 2023 per scadenza mandato, un International Advisory Board (IAB), secondo criteri Equis. L'International Advisory Board è un organo di governo della VSM il cui obiettivo principale è il coinvolgimento di stakeholder internazionali per supportare la pianificazione strategica e la crescita internazionale della Scuola. I membri dello IAB dovrebbero avere una eccellente esperienza come Dean di business school di EFMD, come executive e manager di aziende internazionali e nazionali, imprenditori, consulenti o ricercatori di istituzioni internazionali. I membri dell'IAB sono invitati dal direttore del VSM, sulla base delle competenze nella loro area professionale e diversità per età, genere, esperienza, campo professionale e area geografica di origine o di attività e sono nominati con un mandato di tre anni sulla base della decisione del Consiglio di Dipartimento. Entro il 2023 lo IAB sarà nominato e verrà organizzata la prima riunione. Tale azione ha anche lo scopo di aumentare la visibilità internazionale del Dipartimento. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la direzione del Dipartimento, il project leader dell'accREDITamento, la delegata all'internazionalizzazione e tutto il team Equis.

	Descrizione indicatore	Baseline 30/06/2021	Target 31/12/2022	Target 31/12/2023	Target 31/12/2024
Indicatore 12	Monitoraggio attività PNRR	-	-	Monitoraggio attività di terza missione	Monitoraggio attività progetti PNRR

¹⁶ Obiettivo In linea con l'indicatore E.DIP.1.3 di AVA3

				dei progetti PNRR in capo al dipartimento	in capo al dipartimento
--	--	--	--	----------------------------------------------------	----------------------------

6. Internazionalizzazione

La nuova denominazione internazionale del Dipartimento come *Venice School of Management (VSM)* risponde all'esigenza di guardare e incontrare il mondo mediante un'espressione non tradotta ma riformulata per mettere in relazione la nostra storia, comprendendo quella immensa e imprescindibile di Venezia, con la realtà che siamo oggi. L'appartenenza a un network internazionale di business school e school of management poi, richiede una denominazione comprensibile per un valido e reciproco riconoscimento.

Ed è partendo dal nuovo nome che la VSM interpreta l'internazionalizzazione come un costante impegno a infondere una prospettiva globale, comparativa e interculturale all'insieme delle attività di didattica, ricerca e relazione con l'ambiente economico e sociale, un impegno che pervada e arricchisca i valori istituzionali dell'intera organizzazione. Una forma verbale che diventi cioè effettiva sostanza.

Il modello educativo *in primis* mira a preparare manager e imprenditori per il mercato nazionale e internazionale con elevate conoscenze, competenze e abilità per vivere e lavorare in una società interconnessa e globale. Nel fornire e gestire un'offerta educativa di livello internazionale, il contributo di una faculty internazionalizzata, sia in termini di esperienza che di ricerca e relazioni, così come di uno staff qualificato e fluente nell'uso della lingua inglese, è essenziale.

La VSM riconosce la matrice trasversale e diffusa dell'internazionalizzazione ma ne sottolinea la dimensione specifica e funzionale per assicurarne la necessaria centralità e valorizzazione. Come scritto nel Piano Strategico di Ateneo l'internazionalizzazione, nei suoi vari aspetti, è una delle priorità di Ca' Foscari sin dalla sua fondazione e lo è in particolare per il Dipartimento di Management che è chiamato da EFMD a rafforzare ulteriormente il suo grado di internazionalizzazione e contestualmente la sua reputazione internazionale

L'internazionalizzazione si estrinseca principalmente attraverso due azioni, in costante evoluzione e in stretta correlazione, *l'Internationalization abroad* e *l'Internationalization at home* ed è contemporaneamente rivolta a sperimentare nuove, e soprattutto sostenibili, azioni e forme di collaborazione internazionali.

Le partnership universitarie e le relative opportunità di mobilità, in costante crescita, sono continuamente monitorate con intensificazione delle collaborazioni ed eliminazione degli scambi non attivi o non significativi. I criteri di selezione degli studenti in uscita sono severi e si basano sui risultati della carriera accademica.

Tutti i livelli di studio (bachelor, master e phd) sono offerti in lingua inglese e includono contenuti internazionali, e il dipartimento punta a rafforzare la visibilità di tutti i suoi corsi anche trasformando curricula in corsi di laurea. Questa operazione è virtuosa perché, con impatto quasi nullo su

occupazione spazi e ore di didattica, ha d'altro lato un significativo e virtuoso impatto su visibilità e reputazione. Su questa offerta, in particolare, sono proposti programmi di doppi diplomi con partner stranieri di rilievo. I doppi diplomi sono con le seguenti università/business school: ESCP, Hohenheim, HEC Liege, Stevens Institute of Technology, Henley Business School-Reading, Adelaide, Skema Business School. Per tutti i programmi della VSM sono disponibili opportunità di mobilità europea e internazionale attraverso le partnership Erasmus+, Erasmus ICM, Overseas. La mobilità Erasmus si basa su sessanta partnership e una decina di progetti ICM, e quella Overseas su una cospicua parte delle partnership internazionali di Ca' Foscari.

Al rafforzamento dell'internazionalizzazione il dipartimento lavora da anni, e questo investimento si è intensificato nell'ultimo biennio a seguito dell'ottenimento dell'Eligibility per l'ultimo step dell'accreditamento Equis. Direzione del Dipartimento, project leader Equis, l'intera giunta e referenti aggiunti, che fanno parte dei 25 membri del team Equis, lavorano per individuare la strategia più efficace per questo obiettivo, le azioni da realizzare per la sua attuazione e stanno contestualmente redigendo il Self Assessment Report. Un intero capitolo del SAR è dedicato alla internazionalizzazione della Venice School of Management, *Chapter 08 Internationalization*.

Obiettivo 1: Sviluppo e valorizzazione delle partnership internazionali.

Sviluppo, rafforzamento e valorizzazione delle partnership internazionali (reti, collaborazioni, ranking) anche e soprattutto, in quanto School of Management, attraverso la partecipazione alla European Foundation of Management Development-EFMD e il conseguimento dell'accreditamento EQUIS¹⁷.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *Promuovere lo sviluppo e il potenziamento di partnership internazionali.*

Azione 1.1

Sviluppare relazioni con reti istituzionali come Eutopia e con network di School of management internazionali accreditate (EFMD network, EQUIS network). Approfondire le relazioni con partner significativi intensificando le attività di collaborazione. Anzitutto questo obiettivo si ottiene favorendo contatti individuali dei membri del dipartimento con colleghi internazionali, mediante inviti a tenere seminari, mediante inviti di visiting professor, e il sostegno di missioni di ricerca. In secondo luogo, si deve rafforzare l'international branding del dipartimento in quanto Venice School of Management (VSM). In terzo luogo, si intende esplorare forme e contenuti di internazionalizzazione sostenibili nonché creativi e sperimentali per le discipline manageriali. Responsabile di tale azione è la delegata alla internazionalizzazione, in stretta collaborazione con la direzione del dipartimento, con il team Equis e con il delegato alla comunicazione e il suo staff. A sostegno di questa azione si utilizzano i fondi ranking per l'anno 2023.

Azione 1.2

Continuo monitoraggio del grado di internazionalizzazione e di qualità raggiunto nelle diverse attività della VSM, in relazione agli standard internazionali, attraverso l'elaborazione del self-assessment

¹⁷ Obiettivo In linea con l'indicatore E.DIP.1.3 di AVA3

report nell'ambito del processo di accreditamento EQUIS e della realizzazione di una data-room sulle performance dipartimento. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la delegata alla internazionalizzazione, in stretta collaborazione con la direzione del dipartimento, con il team Equis e con il delegato alla comunicazione e il suo staff.

Azione 1.3

Il dipartimento necessita di staff qualificato per l'internazionalizzazione dedicato sia al sostegno dell'attività di ricerca, sia al sostegno dell'attività didattica. Negli ultimi anni il Dipartimento ha sofferto di mancanza cronica di staff in particolare per l'internazionalizzazione, a causa di situazione sotto organico e mobilità non prevista del personale. Pertanto un'azione chiave per l'internazionalizzazione è quella di continuare a investire nella formazione dello staff, sia con corsi sulla lingua inglese sia con formazione specialistica su processi collegati all'internazionalizzazione, sia offrendo opportunità di mobilità internazionale allo staff, avvalendosi di fondi di dipartimento e di Ateneo. Inoltre, il dipartimento conta di poter rafforzare la presenza di staff amministrativo qualificato soprattutto sul piano della didattica anche facendo possibilmente leva su risorse strategiche dell'ateneo per consolidare staff a tempo determinato. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la direzione, la segreteria del dipartimento in collaborazione con la delegata alla internazionalizzazione e il team Equis.

Obiettivo 2: Potenziamento quali-quantitativo dell'internazionalizzazione *abroad*.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *Potenziamento di competenze e progettualità a sostegno della mobilità, della didattica, della ricerca e del recruiting. Sviluppare l'internazionalizzazione all'estero.*

Azione 2.1

Aumento del numero degli accordi a favore della didattica. Anzitutto rafforzamento degli accordi per scambi (erasmus, ICM, overseas) e aumento del numero degli attuali scambi significativi. In secondo luogo, si persegue l'aumento del numero dei programmi di double-degree, lavorando in particolare per l'aumento della percentuale di double degree in collaborazione con Business school accreditate Equis. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la delegata alla internazionalizzazione, in stretta collaborazione con la delegata alla didattica, con la direzione del dipartimento e con il team Equis .

Azione 2.2

Aumento di stage internazionali offerti a un crescente numero di studenti frequentanti i programmi della Venice school of management, sia a livello di laurea triennale che magistrale, che per i master professionali. L'internazionalizzazione non solo per motivi di studio ma anche per motivi di lavoro-stage costituisce una esperienza particolarmente formativa. Il covid e l'attuale situazione di diffusione del virus in alcune aree geografiche, ha rallentato se non fermato la mobilità per stage, che ha trovato tuttavia innovative forme alternative alla presenza fisica in una sede estera. Con la graduale riapertura

di confini e attività aziendali, in collaborazione con l'ufficio stage si intende riprendere a offrire stage esteri agli studenti del dipartimento. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la delegata alla internazionalizzazione, in stretta collaborazione con la delegata alla didattica, con la direzione del dipartimento e con il team Equis.

	Descrizione indicatore	Baseline 30/06/2021	Target 31/12/2022	Target 31/12/2023	Target 31/12/2024
Indicatore 13	Numero di programmi internazionali di double e joint degrees	10	11	13	15

Obiettivo 3: Potenziamento quali-quantitativo dell'Internazionalizzazione *at home*.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *Potenziamento di competenze e progettualità a sostegno della mobilità, della didattica, della ricerca e del recruiting. Sviluppare l'internazionalizzazione «domestica».*

Azione 3.1

Aumento del numero di accordi di scambio e reciprocità degli scambi e comunicazione delle opportunità di mobilità ai potenziali studenti in scambio, affinché gli studenti possano cogliere con tempestività le opportunità di internazionalizzazione offerte dal Dipartimento. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la delegata alla internazionalizzazione, in stretta collaborazione con la delegata alla didattica, con la direzione del dipartimento e con il team Equis.

Azione 3.2

Rafforzamento di programmi di Double degree e di cooperazione internazionale, che favoriscano lo scambio tra studenti del dipartimento e studenti internazionali nel campus veneziano. In particolare avviamento e gestione del progetto Ecotopia che favorisce le opportunità di internazionalizzazione sia abroad che *at home* anche per gli studenti delle triennali, facendo leva sull'alleanza Eutopia. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la delegata alla internazionalizzazione, in stretta collaborazione con la delegata alla didattica, con la direzione del dipartimento e con il team Equis.

Azione 3.3

Razionalizzazione del processo di selezione dei degree-seeker, per migliorare la qualità degli studenti in entrata e ridurre il drop-out di tali studenti che risulta ancora significativo. La qualità dei degree seekers si collega anche alla attrattività dei programmi offerti e pertanto il Dipartimento conta anche sul processo di accreditamento per rafforzare visibilità e attrattività dei corsi di studio in lingua inglese.

Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la delegata alla internazionalizzazione, in stretta collaborazione con la delegata alla didattica, con la direzione del dipartimento e con il team Equis.

Azioni 3.4

Misure di sviluppo dell'internazionalizzazione della faculty , con risorse e iniziative diverse (incentivi per esperienze internazionali docenti-sabbatici; incentivi per attrazione docenti stranieri e visiting). Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la delegata alla internazionalizzazione, in stretta collaborazione con la delegata alla didattica, con la direzione del dipartimento e con il team Equis.

	Descrizione indicatore	Baseline 30/06/2021	Target 31/12/2022	Target 31/12/2023	Target 31/12/2024
Indicatore 14	Numero studenti incoming	32 DS 35 (a. a 20-21)	60	140	160
Indicatore 15	Numero degree-seeker iscritti	348 (da DS)	370	390	400

7. Eccellenza nel reclutamento

Il Dipartimento persegue l'eccellenza nel reclutamento, in primo luogo, adottando criteri trasparenti per l'assunzione e la promozione dei docenti e ricercatori, che meglio esercitano il loro ruolo tanto nella didattica quanto nella ricerca e nelle attività istituzionali. Il dipartimento si è dotato di linee guida per il reclutamento ispirato agli standard delle migliori business school europee. In quest'ottica, accanto a una serie di strumenti dedicati alla valutazione e alla promozione della ricerca, sono adottate specifiche linee guida per l'assunzione di docenti dall'esterno e per la promozione di docenti interni, la cui applicazione è demandata a un Comitato di Reclutamento eletto dai membri del dipartimento, a cui è affidato anche l'obiettivo dello sviluppo del capitale umano della faculty.

Un sistema di premialità consente di incentivare i docenti sia sul fronte della ricerca, vengono assegnati premi ai docenti che pubblicano nelle più prestigiose riviste scientifiche, sia sul piano della didattica, vengono assegnati premi ai docenti che innovano nella didattica e a coloro che ottengono un'alta valutazione degli studenti. Tanto le linee guida per assunzioni e promozioni quanto le premialità sono concepite anche come incentivo rivolto ai migliori ricercatori perché facciano domanda sui bandi di selezione pubblicati del Dipartimento.

Inoltre, il dipartimento vuole investire nel prossimo triennio per rafforzare un reclutamento internazionale, facendo leva sui fondi strategici di ateneo dedicati appositamente al reclutamento internazionale di eccellenza.

Coerentemente con questo approccio, gli obiettivi per il triennio 2022-2024 nell'ambito del reclutamento sono stati individuati nella promozione di un corpo docente diversificato e nel rafforzamento dell'attrattività verso l'estero.

Al rafforzamento dell'internazionalizzazione e della eccellenza della faculty il dipartimento lavora da anni, e a questo obiettivo è stato dedicato anche il Dipartimento di eccellenza. Questo investimento si è intensificato nell'ultimo biennio a seguito dell'ottenimento dell'Eligibility per l'ultimo step dell'accreditamento Equis.

Direzione, project leader Equis, l'intera giunta e referenti aggiunti, che fanno parte dei 25 membri del team Equis, lavorano per individuare la strategia più efficace per questo obiettivo, le azioni da realizzare per la sua attuazione e stanno contestualmente redigendo il Self Assessment Report. Un intero capitolo del SAR è dedicato alla Eccellenza della Faculty della Venice School of Management, *Chapter 04 - Faculty*.

Obiettivo 1: Diversity

Promuovere un corpo docente equilibrato in termini di genere e attrarre ricercatori con passaporto estero e con prestigiosa esperienza internazionale¹⁸.

¹⁸ Obiettivo in linea con gli indicatori E.DIP.2.1 e E.DIP.4.1. di AVA3 riferibili al personale accademico afferente al dipartimento

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *Obiettivo abilitante 2 Eccellenza nel reclutamento.*

Azione 1.1

Implementare e rendere esplicite le linee guida per l'avanzamento di carriera attraverso un'azione sistematica di *coaching* e *mentoring* dei neoassunti, volta anche a dare supporto all'acquisizione dell'abilitazione scientifica nazionale per chi viene dall'estero (Comitato di Reclutamento). Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la direzione in collaborazione con il delegato alla Faculty e al comitato di reclutamento del Dipartimento-Venice School of management

Azione 1.2

Aumentare la presenza femminile negli organismi di *governance* del Dipartimento. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la direzione in collaborazione con il delegato alla faculty, il comitato di reclutamento del Dipartimento-Venice School of management, il delegato al wellness e inclusione.

Azione 1.3

Favorire l'integrazione di ricercatori internazionali, abbattendo le barriere linguistiche, attraverso l'uso parallelo della lingua inglese durante i CDD, nelle comunicazioni ufficiali interne ai docenti e nei documenti riassuntivi delle sedute, nonché organizzando corsi di italiano per i docenti di origine straniera. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è il delegato alla Faculty in collaborazione con il delegato al Wellness e inclusione.

	Descrizione indicatore	Baseline 30/06/2021	Target 31/12/2022	Target 31/12/2023	Target 31/12/2024
Indicatore 16	Numero faculty (definizione EQUIS) in ruolo a Ca' Foscari di cittadinanza straniera	6	8	9	10

Obiettivo 2: Reputation

Rafforzare l'attrattività internazionale del Dipartimento di Management nei confronti di potenziali candidati eccellenti su tutte le posizioni¹⁹.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *Obiettivo abilitante 3 Branding e reputation.*

Azione 2.1

¹⁹ Obiettivo in linea con gli indicatori E.DIP.2.1 e E.DIP.4.1. di AVA3 riferibili al personale accademico afferente al dipartimento

Ottenere l'accreditamento EQUIS per rafforzare visibilità e attrattività a livello internazionale.

Azione 2.2

Pubblizzare i bandi di concorso e le selezioni del Dipartimento su canali e piattaforme che ne aumentino la visibilità internazionale (EFMD, AMBA, Inomics, Akadeus, Academy of Management, media dedicati), segnalando la premialità di Dipartimento per la ricerca di eccellenza. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è il delegato alla faculty, unitamente al delegato della comunicazione, della ricerca e al comitato di reclutamento del Dipartimento-Venice School of management

Azione 2.3

Favorire l'integrazione dei neoassunti nelle attività di didattica e ricerca del Dipartimento attraverso un *onboarding kit e process*; il supporto all'organizzazione di seminari e l'invito a *visiting* e relatori esterni per consentire il consolidamento delle reti internazionali dei neo-assunti; attività di coaching a cura del Comitato di reclutamento del Dipartimento. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è il delegato alla Faculty in collaborazione con il delegato al Wellness e inclusione.

	Descrizione indicatore	Baseline 30/06/2021	Target 31/12/2022	Target 31/12/2023	Target 31/12/2024
Indicatore 17	Qualità della produzione scientifica dei ricercatori reclutati dal dipartimento nel triennio precedente	0.08907	Da indicare una volta visionati i dati della nuova VQR		
Indicatore 18	Numero di proposte presentate per call competitive da neo-assunti	0	1	2	3

8. Networking

Il piano strategico di ateneo inquadra il networking come un fattore strategico abilitante, ovvero una tematica trasversale a tutte le principali linee di intervento di missione. Le connessioni tra il dipartimento e il territorio, le università partner, le reti nazionali e internazionali attive in ricerca, didattica e terza missione, devono diventare sempre più centrali per il perseguimento degli obiettivi strategici riferiti ai processi primari o ai servizi di supporto.

In accordo con il piano strategico di ateneo, il dipartimento di Management intende intensificare le sue attività di sviluppo e consolidamento di partnership sia nazionali che internazionali. Questo sistema di relazioni consolidate sarà fondamentale per migliorare la progettualità su tutti i fronti: per la didattica (doppi diplomi, mobilità studenti e dottorandi, Erasmus+); per la ricerca (Horizon, ERC, Marie Curie, PRIN, FSE); per la terza missione (Osservatori, Dottorato industriale, acceleratori, progetti di collaborazione con enti del territorio).

Attualmente il dipartimento di Management partecipa alle seguenti reti formalizzate di collaborazione internazionale sull'education: HERMES (Higher Education and Research in Management of European Universities), Scribe 21, EDAMBA (European Doctoral programs Association in Management & Business Administration), CeeseNet (Central and South-East European Ph.D. Network), PRME (Principles for Responsible Management Education), Ecotopia. Perseguendo e portando a termine il percorso di accreditamento internazionale EQUIS (EFMD Quality Improvement System) e accrescendo la propria presenza in network internazionali, il dipartimento di Management intende aumentare la propria visibilità anche in chiave di reclutamento di docenti internazionali, di dottorandi e collaboratori di ricerca di qualità e di studenti meritevoli che ambiscono a formarsi in una scuola di Management di livello internazionale.

Per perseguire questo indirizzo strategico, sono stati delineati i seguenti obiettivi che si integrano con quanto delineato nei capitoli di missione del piano strategico di dipartimento (didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione).

Obiettivo 1: Ottenere l'accREDITAMENTO EQUIS

Questo obiettivo mira a consolidare definitivamente la partnership con la rete EFMD (European Foundation for Management Development) e permettere di posizionare la Venice School of Management tra le migliori Business School europee. La rete EFMD, al di là dell'accREDITAMENTO dei dipartimenti e dei programmi di studio delle istituzioni appartenenti al network, mira a creare una comunità di business school internazionali di prestigio e qualità riconosciuti, con lo scopo di condividere esperienze, best-practice, promuovere collaborazioni tra gli associati, diffondere nella comunità internazionale il brand e i programmi degli associati²⁰.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *Migliorare il posizionamento nelle reti transnazionali e nei ranking.*

²⁰ Obiettivo in linea con l'indicatore E.DIP.1.3 di AVA3

Azione 1.1

Concretizzare l'eligibility ottenuta da EFMD a novembre 2021, mettendo in campo risorse umane e budget dedicato per ottenere l'accreditamento. Attualmente il team EQUIS conta 25 persone tra docenti e PTA e si avvale di un supporto di un advisor EFMD. Questa azione intende anche promuovere il coinvolgimento di tutto lo staff del dipartimento attorno al progetto di accreditamento. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la direzione del Dipartimento, il project leader dell'accreditamento e tutto il team Equis, in collaborazione con staff e docenti del dipartimento e tutti gli uffici di Ateneo.

Obiettivo 2: Rafforzare i network nazionali e internazionali.

Rafforzare la collaborazione in network nazionali e internazionali per favorire la produzione di ricerca d'impatto, per lo sviluppo di nuovi programmi didattici (doppi diplomi, possibilità di scambi) per garantire un'esperienza internazionale ai nostri studenti. Il Dipartimento intende favorire con incentivi economici collegati ai fondi ranking la partecipazione dei propri docenti e ricercatori a convegni internazionali; favorire grazie anche al supporto finanziario dell'ateneo periodi di studio anche brevi all'estero di docenti e ricercatori afferenti al dipartimento. Incentivare l'ospitalità di Visiting Professor dall'estero per favorire collaborazioni scientifiche e partenariati²¹.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *Rafforzare la progettualità e l'internazionalizzazione.*

Azione 2.1

Sviluppare la progettazione di ricerca e collaborazione scientifica con partner nazionali e internazionali, favorendo la mobilità dei ricercatori più giovani presso partner internazionali anche attraverso la facilitazione di missioni lunghe o sabbatici brevi. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la direzione del Dipartimento, il project leader dell'accreditamento, la delegata all'internazionalizzazione e tutto il team Equis, in collaborazione con staff e docenti del dipartimento e tutti gli uffici di Ateneo.

Azione 2.2

Promuovere network internazionali per la mobilità degli studenti e dei dottorandi e dei docenti. Promuovere la mobilità di tutti i membri del dipartimento, faculty e staff, anche per brevi periodi di scambio/studio/confronto al fine di sviluppare nuove competenze ed esplorare nuovi processi grazie al confronto con partner internazionali. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la direzione del Dipartimento, il project leader dell'accreditamento, la delegata all'internazionalizzazione e tutto il team Equis, in collaborazione con staff e docenti del dipartimento e tutti gli uffici di Ateneo.

Obiettivo 3: Rafforzare i rapporti del dipartimento di Management con i propri stakeholder sia nazionali che internazionali. Promuovere la centralità del dipartimento di Management in un ecosistema di stakeholder del territorio (organizzazioni produttive e professionali, istituzioni pubbliche

²¹ Obiettivo in linea con l'indicatore E.DIP.1.3 di AVA3

e private) per la creazione di valore, il trasferimento tecnologico e la valorizzazione delle conoscenze anche ai fine del PNRR²².

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *Potenziare il rapporto con il territorio anche in un'ottica internazionale.*

Azione 3.1

Consolidare il ruolo del Consilium e istituire un International Advisory Board: Il "Consilium" è un organo consultivo formato da imprenditori, manager e professionisti istituito per contribuire a portare una visione esterna utile nelle scelte strategiche del Dipartimento. Il dipartimento di Management intende nominare un International Advisory Board che affiancherà gli organi direttivi del Dipartimento nei processi decisionali di tipo strategico con un maggior focus internazionale. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la direzione del Dipartimento, il project leader dell'accREDITamento, la delegata all'internazionalizzazione e tutto il team Equis.

Azione 3.2

Lancio e sviluppo di Alumni Chapter Dipartimento di Management al fine di creare una rete di collaborazioni con Alumni manager, imprenditori, professionisti e policy maker per progetti del dipartimento e a supporto dei laureati sia al momento dell'inserimento nel mondo del lavoro, sia nella propria carriera in Italia e all'estero. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la direzione del Dipartimento, il project leader dell'accREDITamento, la delegata agli studenti, lo staff Equis e il team Equis, in collaborazione con staff e docenti del dipartimento e Alumni di Ateneo.

²² Obiettivo in linea con l'indicatore E.DIP.1.3 di AVA3

9. Ethics, Responsibility, Sustainability

L'orizzonte strategico in cui si inserisce il presente piano deve tenere conto di alcuni punti fermi. Oltre al Piano Strategico di Ateneo, vi sono anche le direttrici di lungo periodo che si è posto il Dipartimento, *in primis* il progetto di eccellenza e l'acquisizione dell'accREDITAMENTO EQUIS. Dunque, il Piano Strategico di Dipartimento prevede la presente sezione dedicata, mirata ad isolare gli argomenti relativi a Etica, Sostenibilità e Responsabilità (ERS) affinché se ne possa cogliere lo sviluppo complessivo.

Mentre a livello di Ateneo, il Piano Strategico evidenzia la necessità di concepire i temi legati alla Sostenibilità come una base culturale di riferimento, che si sostanzia nell'Agenda 2030, a livello di dipartimento è necessario che i temi di ERS siano declinati sulle attività che il dipartimento coordina, (e quindi in termini di organizzazione, didattica, ricerca e terza missione) in modo coerente con la strategia del dipartimento medesimo.

In quest'ottica, la prima azione da avviare è l'individuazione delle attività già in essere, e l'identificazione di eventuali altri temi da coprire, in accordo con il Piano per la Realizzazione dell'Agenda 2030 in corso di definizione a livello di Ateneo.

Secondariamente, è necessario recepire l'indicazione del Piano Strategico di Ateneo che punta alla costruzione di una piattaforma comune tra le quattro direttrici che in Dipartimento guidano lo sviluppo dei temi ERS (Strategia ERS), vale a dire:

- R-esearch: ERS nella ricerca scientifica del Dipartimento
- I-nside: ERS nell'organizzazione interna del Dipartimento
- O-utreach: ERS nella terza missione del Dipartimento
- T-eaching: ERS nella didattica del Dipartimento

Lo stesso approccio è individuabile nel processo di accREDITAMENTO EQUIS, che premia la trasversalità dei temi ERS, che devono toccare tutti gli altri capitoli del Self-Assessment Report EQUIS.

Il terzo punto chiave riguarda il primo degli ambiti da sviluppare che è stato possibile identificare come strategici durante la redazione del Datasheet EQUIS. La prima ricognizione relativa alle attività del Dipartimento ha evidenziato come la dimensione della sostenibilità ambientale permei realmente e profondamente le attività del Dipartimento, dando forma e sostanza ai quattro pilastri della strategia ERS, vale a dire la ricerca, la didattica, la terza missione e l'organizzazione interna. E' dunque necessario delineare un percorso di crescita che supporti questa specializzazione del Dipartimento, dando più ampio respiro alle attività in corso, strutturando le connessioni in maniera più lineare, e collegandole ad altre attività dell'Ateneo e del Dipartimento.

Al tempo stesso, l'indagine ha evidenziato un minor impegno, meno strutturato e meno vitale, anche se presente, relativamente alla dimensione sociale ed etica parte del trittico ERS. Dunque, appare chiara la necessità di moltiplicare e mettere a sistema con le altre attività progetti che sviluppino "impatto sociale" in tutte le aree dello schema di riferimento R.I.O.T., o inteso come oggetto di analisi in sé (ad esempio nella ricerca, nella didattica, o nelle attività in conto terzi), o come conseguenza principale dell'intervento (ad esempio nell'organizzazione interna del Dipartimento, tramite analisi di welfare organizzativo sugli standard strategici di well-being del personale e degli studenti, quali il carico e la distribuzione del carico di lavoro, la possibilità di intervenire sulle modalità di svolgimento del proprio lavoro, il supporto e l'incoraggiamento da parte delle strutture di riferimento, la chiarezza

e la trasparenza nella distribuzione delle funzioni e degli incarichi e nei cambiamenti organizzativi, la promozione della formazione continua).

L'investimento sul tema Ethics, Responsibility, Sustainability si è intensificato nell'ultimo biennio a seguito dell'ottenimento dell'Eligibility per l'ultimo step dell'accREDITamento Equis. Direzione, project leader Equis, l'intera giunta e referenti aggiunti, che fanno parte dei 25 membri del team Equis, lavorano per individuare la strategia più efficace per questo obiettivo, le azioni da realizzare per la sua attuazione e stanno contestualmente redigendo il Self Assessment Report.

Un intero capitolo del SAR è dedicato alla strategia ERS della Venice School of Management, *Chapter 09 - Ethics, Responsibility, Sustainability*, in questa sessione vengono pertanto riportati gli obiettivi ed azioni che il Dipartimento vuole espressamente realizzare in previsione dell'accREDITamento Equis e inserirà nel capitolo ERS del SAR. Pertanto tale sezione non solo è coerente con il Self Assessment report ma, nonostante la trasversalità dei temi, è necessario esplicitare formalmente obiettivi e azioni in una sezione ad hoc, affinché se ne comprendano strategia comune e sinergie.

Box di approfondimento: Cooperazione allo Sviluppo

Volendo dare seguito ai principi enunciati precedentemente, è possibile rilevare come, a seguito delle indagini preliminari svolte per il Datasheet di EQUIS, fosse emersa l'occasione di aprire un nuovo fronte di attività capaci di cogliere in toto gli stimoli contenuti nel Piano Strategico di Ateneo: il fronte della Cooperazione Internazionale allo Sviluppo.

Questo ambito permette infatti di dare concretezza ad un concetto chiave presente nel Piano Strategico: *Strategia 2026 per la Terza missione: Potenziare la collaborazione con partner internazionali ... Particolare attenzione nell'ambito delle collaborazioni internazionali dovrà essere offerta alla promozione di progetti di cooperazione internazionale in particolare con le aree in via di sviluppo, coinvolgendo sia le università di tali aree sia imprese ed istituzioni del territorio in percorsi di "migrazione circolare"*

Non solo: lo stesso tema permette di cogliere tutte le sfaccettature della strategia ERS, poiché permette ampi spazi di sviluppo nella ricerca (dall'elaborazione di strategie di sviluppo e business model ibridi, alla misurazione dei flussi finanziari e dell'impatto sociale, ...) della didattica (con corsi relativi all'impatto sociale e alla sua misurazione, o alle relazioni tra imprese e ONG e comunità,...) all'outreach (con progetti volti a generare concretamente e direttamente impatto sociale) ed infine all'organizzazione interna, aprendo a studenti, docenti e amministrativi il network del terzo settore (ONG, associazioni, aziende, istituzioni pubbliche), e facilitando iniziative di sostegno, partecipazione e addirittura proposta di progetti di impatto in un'ottica di corporate volunteering.

Inoltre, appare evidente la possibilità di cogliere, in questo ambito d'azione, i tre temi trasversali alla base dell'accREDITamento EQUIS: non solo le tematiche *ERS e l'internazionalizzazione* -che sono connaturate alla cooperazione internazionale- ma anche le *corporate relations*, grazie al crescente interesse che le imprese mostrano per questo settore, spinte dalla volontà di accoppiare crescita economica ed impatto sociale, verso nuovi modelli di sviluppo sostenibile

Obiettivo 1: Identificazione delle aree ERS chiave per il Dipartimento

Identificazione delle aree d'intervento per le quali vi è una evidente contraddizione tra la rilevanza per lo sviluppo dell'Agenda 2030 ed il basso interesse dimostrato della comunità cafoscarina nel suo complesso (incluso quindi le diverse componenti del personale docente, tecnico-amministrativo, studenti e studentesse), e piano di azione per riempire il gap identificato²³.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *Strategia 2026 - Fattori Strategici Abilitanti Trasversali: "La sostenibilità deve essere pervasiva, ispiratrice di azioni virtuose in tutti gli ambiti dell'Ateneo, dalla didattica alla ricerca, dalla terza missione ai processi, attraverso una pianificazione coerente e coordinata che coinvolga tutte le componenti dell'Ateneo – personale docente e tecnico-amministrativo, studenti e studentesse. Proposta: promuovere lo sviluppo e il potenziamento delle azioni di sostenibilità dell'Ateneo anche attraverso un Piano di Attuazione dell'Agenda 2030 che definirà il contributo che intende dare al raggiungimento degli SDG coordinato sia con il Piano Strategico che con i piani triennali".*

Azione 1.1

Elaborazione dei risultati del questionario relativo all'Agenda 2030, anche in termini comparativi rispetto agli altri Dipartimenti, e identificazione delle aree in cui più è evidente la contraddizione. Comparazione dei risultati con lo schema ERS proposto da EFMD e con il Piano di Attuazione dell'Agenda 2030 in corso di elaborazione da parte dell'Ateneo. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è il project leader dell'accreditamento, assieme ai referenti per ERS del team Equis e tutto il team Equis, in collaborazione con staff e docenti del dipartimento e tutti gli uffici di Ateneo.

Azione 1.2

Identificazione -anche grazie al questionario in questione e ad una ricognizione ad hoc- delle iniziative di Dipartimento già in essere ed in grado di coprire l'area in cui più evidente è la contraddizione identificata all'azione 1.1. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è il project leader dell'accreditamento, assieme ai referenti per ERS del team Equis e tutto il team Equis, in collaborazione con staff e docenti del dipartimento e tutti gli uffici di Ateneo.

Azione 1.3

Elaborazione di un piano di azione volto a coprire l'area in cui più evidente è la contraddizione identificata all'azione 1.1 laddove non siano sufficienti le iniziative identificate all'azione 1.2. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è il project leader dell'accreditamento, assieme ai referenti per ERS del team Equis e tutto il team Equis, in collaborazione con staff e docenti del dipartimento e tutti gli uffici di Ateneo.

²³ Obiettivo in linea con l'indicatore E.DIP.2.1 di AVA3

Obiettivo 2: Rendere pervasiva la tematica ERS.

Rendere pervasiva la tematica ERS in modo sistematico, legando ricerca, didattica, terza missione e cambiamenti interni (strategia RIOT: Research, Inside, Outreach, Teaching) di concerto con il Piano di Attuazione dell'Agenda 2030 in via di definizione a livello di Ateneo²⁴.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *Strategia 2026 - Fattori Strategici Abilitanti Trasversali: "La sostenibilità deve essere pervasiva, ispiratrice di azioni virtuose in tutti gli ambiti dell'Ateneo, dalla didattica alla ricerca, dalla terza missione ai processi"*.

Azione 2.1

Identificazione dei fabbisogni per ognuna delle quattro componenti del modello R.I.O.T. attraverso il dialogo con i responsabili che coordinano la redazione, la gestione e il monitoraggio delle linee strategiche relative, e ricomposizione di quanto rilevato in un quadro di azione complessivo, valorizzando interventi sui diversi fronti in coordinamento con il Piano di Attuazione dell'Agenda 2030 in via di definizione a livello di Ateneo. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è il project leader dell'accreditamento, assieme ai referenti per ERS del team Equis e tutto il team Equis, in collaborazione con staff e docenti del dipartimento e tutti gli uffici di Ateneo.

Azione 2.2

Identificazione dei responsabili delle iniziative di cui all'azione 2.1, e coinvolgimento degli stessi nella progettazione della piattaforma di cui all'azione 2.3, in accordo con il Piano di Attuazione dell'Agenda 2030 in via di definizione a livello di Ateneo. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è il project leader dell'accreditamento, assieme ai referenti per ERS del team Equis e tutto il team Equis, in collaborazione con staff e docenti del dipartimento e tutti gli uffici di Ateneo.

Azione 2.3

Costruzione della piattaforma di monitoraggio delle attività progettata nell'Azione 2.2 partecipata dai responsabili delle singole iniziative di cui all'azione 2.1 al fine di controllare l'andamento delle iniziative stesse, gestire le loro interazioni e interdipendenze, e sostenerne la realizzazione e possibilmente la scalabilità, in armonia con il Piano di Attuazione dell'Agenda 2030 in via di definizione a livello di Ateneo. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è il project leader dell'accreditamento, assieme ai referenti per ERS del team Equis e tutto il team Equis, in collaborazione con staff e docenti del dipartimento e tutti gli uffici di Ateneo.

²⁴ Obiettivo in linea con l'indicatore E.DIP.2.1 di AVA3

Obiettivo 3: Sostenere aree ERS emergenti.

In base a quanto emergerà dall'analisi e dalle consultazioni agli Obiettivi 1 e 2, intensificare le azioni relative negli ambiti della ricerca, didattica, outreach e del cambiamento interno all'organizzazione del Dipartimento stesso allo scopo di (1) Sostenere le aree che emergeranno come già attive all'interno dei diversi ambiti del Dipartimento, dando supporto e mettendole in condivisione attraverso una piattaforma di coordinamento (2) Sviluppare le aree relative a ERS meno diffuse e strutturare all'interno del Dipartimento, non solo supportando e mettendo in condivisione quanto già esiste, ma soprattutto lavorando proattivamente per creare nuove opportunità di ricerca e didattica, nuovi progetti di terza missione e di partecipazione interna. Dall'analisi preliminare svolta in occasione della redazione del Datasheet per l'accREDITAMENTO EQUIS, è possibile ipotizzare che le attività al punto (1) riguardino soprattutto la sostenibilità ambientale mentre quelle al punto (2) siano relative ai temi d'impatto sociale. Rispetto a quest'ultimo, la task force EQUIS del Dipartimento ha già cominciato a sviluppare alcune iniziative relative alla Cooperazione Internazionale allo Sviluppo (si veda il box precedente) che può quindi essere presa in esame come "prototipo" per il tipo di interventi da eseguire²⁵.

Azione 3.1 Research (R):

Elaborazione di una strategia che supporti la ricerca nelle aree ERS permettendo alla faculty di accedere con semplicità ai contenuti relativi al tema, ed eventualmente a dati, opportunità di networking e risorse. In particolare, dovranno essere introdotte delle azioni di sostegno e condivisione relativamente alle attività in aree ERS già affermate nel Dipartimento (es. relative alla sostenibilità ambientale) mentre per le attività in aree ERS ancora da sviluppare pienamente (es. impatto sociale) le azioni dovranno, oltre a fornire sostegno e condivisione, anche portare alla realizzazione ex novo di attività mirate. Il tema della cooperazione internazionale allo sviluppo potrebbe essere un punto di partenza utile, secondo l'impostazione descritta nel box iniziale. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è il project leader dell'accREDITAMENTO, assieme ai referenti per ERS del team Equis e tutto il team Equis, in collaborazione con staff e docenti del dipartimento e tutti gli uffici di Ateneo.

Azione 3.2 Internal (I):

Elaborazione di una strategia che inviti alla presa di coscienza dell'importanza dei temi ERS all'interno dell'organizzazione del Dipartimento in tutte le sue componenti, dalla faculty, agli studenti, agli amministrativi. Particolare visibilità sarà data ai temi già affermati in Dipartimento (es. la sostenibilità ambientale) mentre per le aree ERS meno diffuse (es. impatto sociale) l'obiettivo sarà quello di realizzare alcune iniziative mirate che possano diventare emblematiche, ai fini di porle come punti di riferimento per lo sviluppo di una cultura organizzativa più attenta a questo tema. Le iniziative saranno in primo luogo finalizzate ad indagare sui principali standard di well-being del personale e degli studenti (cfr. supra) per individuare quelli strategici per il dipartimento. In secondo luogo, saranno individuate azioni per intervenire positivamente sugli standard strategici o attraverso azioni di comunicazione e segnalazione presso l'attore competente (ad esempio l'amministrazione centrale) o

²⁵ Obiettivo in linea con l'indicatore E.DIP.1.1

attraverso azioni dirette di sensibilizzazione interna. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è il project leader dell'accreditamento, assieme ai referenti per ERS del team Equis e tutto il team Equis, in collaborazione con staff e docenti del dipartimento e tutti gli uffici di Ateneo.

Azione 3.3: Outreach (O):

Elaborazione di una strategia che supporti la costruzione di un network esterno e l'elaborazione di progetti di terza missione incentrati sui temi ERS, favorendo connessioni e partnership che possano far crescere l'impegno del Dipartimento su questo fronte. Particolare attenzione sarà data ai temi che sono già riconosciuti come punto di forza del Dipartimento (es. la sostenibilità ambientale) mentre per altri temi meno affermati in Dipartimento (es. l'impatto sociale) dovranno essere previste anche una serie di nuove azioni volte a creare progetti sia che abbiano ad oggetto il concetto di impatto sociale (es. ricerca e didattica) sia dal forte impatto sociale (terza missione e organizzazione interna). Il tema della cooperazione internazionale allo sviluppo potrebbe essere un punto di partenza utile, secondo l'impostazione descritta nel box iniziale. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è il project leader dell'accreditamento, assieme ai referenti per ERS del team Equis e tutto il team Equis, in collaborazione con staff e docenti del dipartimento e tutti gli uffici di Ateneo.

Azione 3.4 Teaching (T):

Elaborazione di una strategia che supporti la didattica sostenendo l'inclusione dei temi ERS all'interno di corsi e insegnamenti esistenti, permettendo alla faculty di accedere con semplicità ai contenuti relativi al tema, eventualmente a dati utili per le esercitazioni, a testimonianze rilevanti e a tecniche e moduli per la didattica innovativa. Mentre sarà importante far emergere, supportare e mettere a sistema le attività di didattica relative ai temi ERS in cui il Dipartimento è già un soggetto riconosciuto (es. la sostenibilità ambientale), sarà importante anche coltivare una serie di strumenti (moduli, insegnamenti, testimonianze, materiali, simulazioni, ...) utili ai docenti che volessero addentrarsi nei temi meno diffusi nella didattica del Dipartimento (es. impatto sociale), in modo da promuoverne l'integrazione nella didattica esistenti e futura. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è il project leader dell'accreditamento, assieme ai referenti per ERS del team Equis e tutto il team Equis, in collaborazione con staff e docenti del dipartimento e tutti gli uffici di Ateneo.