



Università
Ca' Foscari
Venezia

Un ponte per il futuro
Relazione di fine mandato
2020-2026



A fianco:
Portale di
Ca' Foscari,
sede centrale
dell'Università
Ca' Foscari Venezia

Introduzione della Rettrice

Nel 2020 ho presentato la mia candidatura alla guida di Ca' Foscari con un programma intitolato *"Un ponte per il futuro"*. In questi sei anni, muovendo dalle solide radici del nostro Ateneo, quel ponte lo abbiamo progettato e costruito insieme. A conclusione del mio mandato, desidero ripercorrere questo cammino attraverso una sintesi analitica delle azioni, dei progetti e dei traguardi raggiunti.

I dati e i numeri riportati nelle pagine che seguono non sono meri indicatori quantitativi: raccontano il lavoro e la dedizione quotidiana di ogni singola componente della comunità cafoscarina. Ca' Foscari è la mia *alma mater*: qui mi sono formata come studentessa e qui ho avuto l'onore di servire l'istituzione in veste di Rettrice. Guardo a questo sessennio con profonda gratitudine per la fiducia ricevuta e per la straordinaria collaborazione di quanti — nel corpo docente, nel personale tecnico-amministrativo e nella componente studentesca — rendono vivo il nostro Ateneo. Un sincero ringraziamento va anche alle istituzioni, al tessuto produttivo e alle realtà sociali che hanno condiviso la nostra visione e sostenuto il nostro percorso di sviluppo.

Prima di lasciare spazio alla trattazione tecnica dei singoli ambiti, desidero richiamare le direttrici strategiche che hanno guidato la costruzione del nostro ponte verso il futuro.

La traiettoria della nostra didattica è paradigmatica del "metodo Ca' Foscari". Nel biennio 2020-2021 siamo partiti dalla necessità primaria di garantire la continuità didattica durante la crisi pandemica, trasferendo su piattaforme digitali lezioni, esami e tesi per decine di migliaia di studenti, investendo massicciamente su Moodle, Zoom e Panopto e fornendo formazione metodologica al corpo docente.

Lontani dal fermarci alla sola risposta emergenziale, abbiamo trasformato la didattica digitale in una scelta strategica consapevole. Negli anni successivi, l'offerta formativa è stata integralmente ripensata per rispondere alle sfide del nostro tempo, arricchendo il percorso formativo con strumenti flessibili e interdisciplinari: i *Minor* (estesi a molteplici aree tematiche), gli *Advanced Courses* e i laboratori d'innovazione come l'*Active Learning Lab* e il *Contamination Lab*. Abbiamo inoltre aperto la strada alle micro-credenziali, agli Open Badge e, nel 2025, abbiamo avviato una sperimentazione d'avanguardia sull'uso dell'Intelligenza Artificiale generativa e dei modelli GPT come supporto al tutoraggio e alla didattica.

A conclusione del mandato, Ca' Foscari vanta un'offerta complessiva di 67 corsi di studio, tra cui 15 corsi erogati interamente in lingua inglese e 9 curricula internazionali, affiancati da 37 accordi di doppio titolo o titolo congiunto con prestigiosi atenei europei ed asiatici. Abbiamo attivato corsi innovativi orientati alle grandi transizioni globali: da *Hospitality In-*

novation and e-Tourism a Engineering Physics, da Economics, Finance and Sustainability fino a Environmental Engineering for the Green Transition, Scienze pedagogiche per la LIS e il nuovo corso in Italian and Mediterranean Studies. Nel 2025 si è compiuto con successo l'accreditamento periodico dell'Ateneo, a coronamento della revisione strutturale di tutti gli ordinamenti, mentre proiettiamo lo sguardo al domani con l'attivazione programmata del corso su *Buddhism and Asian Religions* per il 2027.

Un'attenzione cruciale è stata riservata al legame tra formazione e mondo del lavoro. Abbiamo digitalizzato e dematerializzato l'intera gestione dei tirocini, mettendo a disposizione degli studenti una rete di oltre 11.000 convenzioni attive in Italia e più di 1.200 all'estero. Attraverso Career Day settoriali, servizi di consulenza individuale e iniziative quali il *Progetto LEI* per la leadership femminile, l'accompagnamento al lavoro è diventato parte integrante e continua della carriera universitaria.

Porre lo studente al centro per Ca' Foscari non è mai stato uno slogan, ma un preciso impegno politico e finanziario. Negli anni del nostro mandato abbiamo superato la rigidità della frammentazione amministrativa, riorganizzando i servizi lungo l'intero arco della carriera universitaria: dall'orientamento in ingresso, al sostegno in itinere, fino alla transizione al lavoro.

Sul fronte del diritto allo studio, a fronte delle oscillazioni dei fondi statali e regionali, Ca' Foscari ha compiuto una scelta di campo diretta. Quando nel 2024 la copertura pubblica delle borse di studio rischiava di lasciare esclusi studentesse e studenti idonei, l'Ateneo è intervenuto direttamente stanziando 3 milioni di euro nel triennio 2024-2026 con risorse proprie. Nel 2025 abbiamo garantito la copertura del 100% delle persone idonee, per un importo complessivo di oltre 13,3 milioni di euro ed oltre 2.550 borse erogate. Unitamente agli esoneri contributivi (che oggi riducono la contribuzione teorica per oltre il 46%), alle 350 collaborazioni studentesche annue, ai contributi per la locazione e ai premi di merito, il sistema complessivo di supporto economico supera i 14 milioni di euro all'anno.

Il diritto allo studio moderno è fatto soprattutto di condizioni materiali di vita, accessibilità e benessere. In un contesto urbano complesso come Venezia, abbiamo trasformato la residenzialità in una priorità strategica: la quota di studenti alloggiati ha superato gli obiettivi di performance (arrivando a sfiorare l'8%). Abbiamo dato impulso a progetti decisivi quali il recupero dell'ex Caserma Pepe e Bellempo per 207 nuovi posti letto, la nuova sala polifunzionale a San Giobbe e la rifunzionalizzazione degli spazi del Magazzino 4 a San Basilio.

Sui temi dell'inclusione e della salute abbiamo segnato una svolta di civiltà istituzionale. Il Servizio Disabilità e DSA si è evoluto nel *Servizio Inclusione*, arrivando a supportare oltre 539 studenti con bisogni educativi

complessi attraverso tutorati specialistici, l'interpretariato LIS e il progetto d'avanguardia "*aula Accessibile*", volto a garantire l'accessibilità fisica, acustica e tecnologica degli ambienti didattici. A ciò si aggiunge l'inaugurazione nel 2025 dello *Student Health Center Venezia* — un presidio sanitario gratuito di prossimità per studenti fuorisede premiato dal CODAU per l'innovazione gestionale — unitamente al consolidamento dello Spazio Ascolto e della rete territoriale per la salute mentale. L'Ateneo è diventato a tutti gli effetti un'infrastruttura sociale di protezione e crescita per i propri giovani.

L'internazionalizzazione rappresenta un asse trasversale e consolidato dell'Ateneo. Oltre all'ampia offerta di corsi in lingua e doppi titoli (tra cui le collaborazioni con istituti quali il *Tashkent Institute of Chemical Science*), Ca' Foscari partecipa attivamente alla *European Universities Initiative* nell'ambito dell'Alleanza EUTOPIA. Ciò ha consentito un significativo ampliamento dei programmi di mobilità breve, *blended* ed *Erasmus+/Overseas*, sostenuti da processi amministrativi e gestionali totalmente digitalizzati.

Nel quinquennio di mandato, Ca' Foscari ha attratto 198,67 milioni di euro per la ricerca competitiva. Le risorse del PNRR hanno rappresentato il 53% dei fondi nazionali e regionali (pari a 59,6 milioni di euro), finanziando la partecipazione a 5 Partenariati Estesi, infrastrutture tecnologiche, piattaforme di ricerca (tra cui l'idrogeno green) e progetti di digitalizzazione del patrimonio culturale.

L'Ateneo si conferma ai vertici per attrattività europea, posizionandosi all'8° posto in Italia per numero di progetti e all'11° posto per contributo UE ottenuto in Horizon Europe, vantando 205 borse individuali Marie Curie complessive. Inoltre, 4 Dipartimenti sono stati ammessi al finanziamento dei *Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027* per un ammontare totale di 18,85 milioni di euro.

Nell'ambito del dottorato, sono attivi 16 corsi di dottorato (di cui 11 associati con atenei italiani, esteri ed enti di ricerca). Sono state attivate oltre 95 borse aggiuntive PON/PNRR e l'Ateneo partecipa a 13 Dottorati di Interesse Nazionale (DIN). Particolarmente solido si conferma il legame con il mondo industriale, grazie alla stipula di 250 convenzioni complessive e all'avvio di dottorati industriali ed *executive*.

La qualità della nostra ricerca è stata riconosciuta fra le migliori in Italia nella quarta Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) dell'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca), l'Agenzia che valuta il sistema universitario italiano. Rispetto alla precedente tornata, la valutazione della qualità della produzione scientifica di Ca' Foscari è cresciuta del 16%. Oltre alla produzione scientifica, l'ANVUR ha valutato anche la capacità degli atenei di attrarre finanziamenti ester-

ni nei bandi europei – e l'impatto delle iniziative di valorizzazione della conoscenza (terza missione). I risultati di Ca' Foscari sono molto buoni anche su questi due aspetti: l'Ateneo è fra i primi 10 in Italia per attrazione di finanziamenti competitivi e la valutazione sulla qualità delle iniziative di terza missione è aumentata del 31,9%.

Gli ottimi risultati della VQR hanno avuto un impatto sull'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario in riferimento alla quota premiale che nell'ultimo esercizio è cresciuta del 15,01%. Tra il 2025 e il 2026 per Ca' Foscari il peso della quota premiale passa dall'1,18% all'1,34%, con un incremento di 0,16 punti percentuali. Se consideriamo l'incidenza della quota premiale sul totale costituito da quota base, quota premiale e intervento perequativo, per l'Ateneo questa incidenza passa dal 34,6% nel 2025 al 38,6% nel 2026, con un incremento di circa 4 punti percentuali.

La *Fondazione Ca' Foscari* ha affrontato un importante processo di razionalizzazione, semplificazione e autosostenibilità. Oggi è una struttura economicamente risanata, dotata di strumenti di governo più solidi e capace di sostenere attività che mettono in relazione l'Ateneo con istituzioni, imprese, comunità scientifiche e territorio. Alcune traiettorie sono già aperte: il rafforzamento della presenza internazionale, una relazione sempre più strutturata con il territorio, l'ulteriore sviluppo degli Spazi Espositivi, a partire dalle attività già realizzate e dal finanziamento già acquisito, e l'ingresso governato di nuovi strumenti tecnologici nei processi di lavoro.

Nel sessennio 2021-2026, Ca' Foscari ha evoluto il rapporto con il territorio, passando da una somma di singole iniziative culturali e divulgative a un sistema strutturato di Terza Missione e valorizzazione delle conoscenze. Questa impostazione, formalizzata nel *Piano Strategico 2021-2026*, ha perseguito il consolidamento dei rapporti con le istituzioni locali, la creazione di valore condiviso, il coinvolgimento della società civile e la promozione delle attività artistiche.

Parallelamente, abbiamo costruito un'infrastruttura di comunicazione multicanale moderna e professionale. Le relazioni con i media si sono stabilizzate a oltre 12.000 uscite annue, la newsletter d'Ateneo raggiunge quasi 30.000 utenti e i canali digitali (con oltre 133.000 follower su LinkedIn e 8 milioni di visualizzazioni su YouTube) posizionano Ca' Foscari tra le università più dinamiche e seguite. Canali come *Radio Ca' Foscari* e le iniziative di coinvolgimento studentesco hanno trasformato la comunicazione in un laboratorio permanente di cittadinanza e creatività.

La Valorizzazione delle Conoscenze è stata promossa quale leva primaria di trasformazione economica e sociale. Abbiamo adeguato i regolamenti al nuovo Codice della Proprietà Industriale e strutturato il sostegno allo *spin-off* e al trasferimento tecnologico. Ad oggi, l'Ateneo vanta un portafoglio di 41 brevetti attivi — con ricavi da licenze e cessioni che superano

i costi di gestione —, 8 spin-off attivi e la nascita della prima *start-up* studentesca. La bontà di questo approccio è testimoniata dall'acquisizione dello spin-off storico *Strategy Innovation* da parte del Gruppo Tinexta, a conferma della capacità della ricerca cafoscarina di generare valore industriale scalabile.

Accanto alla dimensione tecnologica, Ca' Foscari ha riaffermato la sua vocazione culturale. Abbiamo istituzionalizzato il *Public Engagement* attraverso bandi dedicati che finanziano ogni anno decine di progetti dipartimentali. Iniziative di caratura internazionale come *Incroci di Civiltà* — arrivato a coinvolgere quasi 30 autori da tutto il mondo ed espansosi nel 2025 a *"Incroci in Musica"* —, insieme a manifestazioni consolidate quali *Art Night*, il *Ca' Foscari Short Film Festival* (valutato ai vertici d'eccellenza in classe A), l'Archivio Scrittrici Migranti, le stagioni del Teatro a Santa Marta e le attività sul patrimonio bibliotecario con *Phaidra*, dimostrano che la conoscenza umanistica e artistica è per noi un bene comune vivo e partecipato.

Infine, l'Ateneo è stato protagonista negli ecosistemi territoriali e nel PNRR, assumendo la guida dello Spoke su turismo e industrie culturali nel progetto *iNEST*, la leadership nel partenariato *CHANGES* e partecipando attivamente alla *Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità*. Abbiamo coniugato ricerca applicata, tutela dell'ambiente lagunare (tramite iniziative di *clean-up* e seminari con Veritas) e coesione sociale.

Le tante iniziative e gli investimenti intrapresi insieme in questi anni sono state possibili grazie alla solidità finanziaria di Ca' Foscari, attestata dai bilanci consuntivi dell'Ateneo.

Nonostante un contesto macroeconomico sfidante, caratterizzato dalla contrazione dei trasferimenti statali nazionali e dal parallelo aumento dei costi di gestione, abbiamo saputo mantenere costante il valore patrimoniale, con un Patrimonio Netto complessivo stabilmente attestato attorno ai 179 milioni di euro. Questa robustezza è ulteriormente avvalorata dalla consistenza del Patrimonio Netto non vincolato (le riserve libere), che al termine dell'esercizio 2025 si attesta a 89,8 milioni di euro. La capacità di contenimento della spesa e di ottimizzazione delle risorse ci ha consentito la prosecuzione e lo sviluppo della nostra missione didattica e scientifica nel medio-lungo termine. Per quanto riguarda gli aspetti gestionali in relazione al personale docente, tecnico-amministrativo e CEL, si è riposta profonda attenzione alla sicurezza sul lavoro, alla formazione continua e al benessere organizzativo.

Le infrastrutture sono state al centro dei nostri investimenti per offrire alla comunità studentesca e al personale spazi e servizi innovativi e integrati. Abbiamo aperto una residenza e messo in funzione un nuovo edificio - Epsilon - al Campus Scientifico di Mestre, riqualificato il Magazzino

4 a San Basilio (11 aule per oltre 1.100 posti); abbiamo restaurato le sedi di Ca' Cappello e San Sebastiano, avviato il progetto di recupero dell'ex Caserma Pepe e Bellemo al Lido dove sorgerà un nuovo studentato, e abbiamo acquisito Palazzo Rio Novo per il polo umanistico. Abbiamo inoltre individuato una nuova sede per il Campus di Treviso, e ancora avviato il progetto di rifunionalizzazione del complesso «Ai Frari» con ESU e il recupero della Chiesa dello Spirito Santo, destinata a diventare una nuova biblioteca di area linguistica aperta alla città.

Guardando al lavoro compiuto, possiamo affermare con orgoglio che le basi per il futuro di Ca' Foscari sono solide, tracciate e sicure. Siamo giunti al termine di questo straordinario viaggio. In questi sei anni, Ca' Foscari ha dimostrato una resilienza eccezionale, un'inesauribile vivacità intellettuale e una profonda capacità di rinnovamento. Abbiamo dato prova di come si possa essere un Ateneo storico e radicato nella propria identità senza smettere un solo istante di essere un cantiere aperto all'innovazione.

Desidero esprimere il mio più sentito ringraziamento a tutta la squadra di governo — Prorettrici, Prorettori, Delegate e Delegati —, ai Direttori di Dipartimento, ai Direttori Generali che hanno accompagnato questo mandato, a tutto il personale tecnico-amministrativo e al personale della Fondazione Ca' Foscari, il cui lavoro quotidiano è il motore della nostra macchina universitaria. Ringrazio i Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL) e l'intero corpo docente per la dedizione scientifica e la passione educativa.

Un grazie infinito va infine a voi, studentesse e studenti: siete il cuore pulsante, la ragione d'essere e il senso ultimo di ogni nostra decisione.

Lascio la guida di Ca' Foscari con la consapevolezza di aver servito la nostra istituzione con dedizione assoluta, trasparenza e amore. L'Ateneo che oggi consegniamo al domani è una comunità viva, aperta, internazionale e fiera della propria storia.

Viva Ca' Foscari!



Tiziana Lippiello
Rettrice dell'Università Ca' Foscari Venezia

Sommario

Il Piano Strategico e il mandato 2021-2026	11
Premessa	11
La visione Ca' Foscari 2026	11
Il percorso di elaborazione del Piano Strategico	12
L'attuazione del Piano Strategico	13
Sistema di monitoraggio	13
Integrazione con gli altri strumenti di programmazione	13
Aggiornamento del Piano Strategico	14
I risultati del mandato	17
Ricerca	17
Valorizzazione delle conoscenze	18
Didattica	19
Servizi a studentesse e studenti	21
Infrastrutture	22
Organizzazione agile	23
Fattori Strategici Abilitanti Trasversali	25
Ca' Foscari 2020-2026 in sintesi	27
2021-2026: i numeri del mandato	27
L'evoluzione dei KPI	28



Il Piano Strategico e il mandato 2021-2026

Premessa

Sei anni fa Ca' Foscari si è data un compito preciso: costruire, insieme, il proprio futuro. Questa relazione racconta come quel compito è stato sviluppato. È il documento che chiude il ciclo di monitoraggio del Piano Strategico 2021-2026 e restituisce, con uno sguardo d'insieme, i risultati raggiunti in un sessennio denso di cambiamento.

Non è un semplice elenco di numeri: è il racconto di un Ateneo che ha attraversato una fase di trasformazioni profonde — per il sistema universitario italiano e per quello internazionale — cercando di trarne occasioni di crescita più che motivi di difesa. Il Piano è partito nella fase di ripresa dopo l'emergenza pandemica, in un contesto segnato da opportunità di investimento senza precedenti, a partire dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, ma anche da cambiamenti economici, sociali e geopolitici che ne hanno più volte ridisegnato lo scenario. In questo terreno mobile, Ca' Foscari ha scelto una rotta: rafforzare la qualità della ricerca, dell'offerta formativa, dei servizi e dell'organizzazione, consolidando il proprio ruolo in Italia e nel mondo. Una rotta che a metà mandato è stata anche corretta, aggiornando il Piano Strategico per tenere conto di un contesto esterno mutato, senza però perderne l'impianto e gli obiettivi di fondo.

La visione Ca' Foscari 2026

«Università Ca' Foscari Venezia: ponte per il futuro». In questa frase sta il senso di tutto il percorso. Il futuro è la parola chiave, il filo che attraversa l'intero Piano Strategico: Ca' Foscari ha scelto di guardare avanti, orientando ricerca, formazione e valorizzazione delle conoscenze verso i bisogni e le sfide che ancora devono venire, con l'ambizione di contribuire concretamente allo sviluppo della società.

Ma immaginare il futuro non basta, se non si accompagna a obiettivi concreti. Per questo il Piano Strategico non si è fermato alla visione: l'ha tradotta in direttrici, obiettivi strategici, azioni e strumenti di monitoraggio capaci di misurare, passo dopo passo, la distanza percorsa verso l'Ateneo immaginato dalla visione «Ca' Foscari 2026».

A fianco:
cerimonia di
apertura Eutopia
Week 2025,
Auditorium
Santa Margherita -
Emanuele Severino,
Venezia

Il percorso di elaborazione del Piano Strategico

Il Piano non è nato a tavolino. Nel corso del 2021 ha preso forma attraverso un percorso aperto e partecipato, che ha coinvolto la comunità ca'foscariana e i portatori di interesse esterni nella definizione dei valori, della missione e della visione dell'Ateneo, oltre che degli obiettivi strategici e delle azioni necessarie a raggiungerli.

Approvato dal Consiglio di Amministrazione — previo parere positivo del Senato — nella seduta del 1° ottobre 2021, il Piano si articola attorno a **sette flagship**, le grandi sfide strategiche dell'Ateneo. Da queste discendono sedici obiettivi di «missione», legati alle funzioni fondanti del sistema universitario italiano, e diciotto obiettivi strategici «caratterizzanti», pensati su misura per Ca' Foscari. Ogni obiettivo si traduce in azioni operative concrete. A completare l'impianto, sette fattori strategici abilitanti trasversali: non missioni in sé, ma leve indispensabili per raggiungerle.



A fianco:
Art Night 2025,
Venezia

L'attuazione del Piano Strategico

Sistema di monitoraggio

Un Piano Strategico vale quanto il sistema che ne verifica l'attuazione. Ca' Foscari ha costruito un sistema integrato di programmazione, monitoraggio e rendicontazione, pensato per tenere insieme obiettivi strategici, pianificazione operativa e allocazione delle risorse. Dal Piano discendono la programmazione triennale e la pianificazione integrata, che ne traducono gli indirizzi in obiettivi e azioni su un orizzonte pluriennale. Per misurare i progressi, l'Ateneo ha scelto di affidarsi a *Key Performance Indicators* definiti a livello ministeriale — gli stessi utilizzati dal MUR per l'assegnazione di fondi e punti organico — una scelta che garantisce indicatori esterni e non autoreferenziali, ma sui quali è comunque possibile incidere attraverso le azioni del Piano. Ogni anno, entro luglio, il Consiglio di Amministrazione approvava il monitoraggio del Piano Strategico, valutando i progressi compiuti e individuando le aree che richiedevano ulteriori interventi. Per rendere questo lavoro visibile a tutti, è stata creata una sezione del sito di Ateneo interamente dedicata alla rendicontazione del Piano, dove per ciascun ambito strategico si possono seguire obiettivi, indicatori, andamento e azioni completate: uno specchio pubblico di quanto realizzato e di quanto resta da fare.

Integrazione con gli altri strumenti di programmazione

Il Piano Strategico non vive isolato. Si intreccia con i Piani di Sviluppo dei Dipartimenti, la Programmazione Triennale ministeriale, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e gli altri strumenti di programmazione dell'Ateneo, di cui costituisce il riferimento comune, garantendo coerenza tra strategia, programmazione operativa e risorse. Già da settembre 2021 ai Dipartimenti è stato chiesto di dotarsi di un proprio Piano di Sviluppo, coerente con il Piano Strategico, il Programma triennale ministeriale, il budget e gli obiettivi di performance: un tassello essenziale che ha portato le singole strutture a farsi parte attiva delle strategie complessive dell'Ateneo.

Anche il PIAO si è inserito in questo disegno, mantenendo stretto il legame con il bilancio di previsione per garantire coerenza tra le linee

strategiche, la programmazione economico-patrimoniale-finanziaria e la pianificazione operativa. Lo stesso vale per il piano dei fabbisogni di personale, la programmazione di docenti e personale tecnico-amministrativo, il Piano triennale delle opere pubbliche e il Piano biennale degli acquisti: tutti strumenti diversi, tutti orientati agli stessi obiettivi strategici.

Aggiornamento del Piano Strategico

Fin dall'inizio il Piano era stato pensato per poter cambiare pelle, se necessario. E a metà del percorso è successo. Tra i progetti del PNRR, l'avvio dei Progetti di Eccellenza, l'adesione all'alleanza EUTOPIA e l'evoluzione del quadro normativo e finanziario, il contesto si era trasformato abbastanza da rendere opportuno un aggiornamento — in linea, peraltro, con le azioni di miglioramento emerse dal riesame del sistema di governo.

Negli ultimi mesi del 2023 l'Ateneo ha avviato un percorso partecipativo che ha coinvolto Dirigenti, Prorettrici e Prorettori, Delegate e Delegati, per rivedere obiettivi e azioni valutandone fattibilità e impatto. Una prima proposta è arrivata nel 2024, ma l'evoluzione del quadro finanziario ha imposto un ulteriore passaggio di verifica. Il processo si è chiuso nell'aprile 2025 con la versione definitiva del Piano aggiornato — che ha visto anche i Fattori Strategici Abilitanti Trasversali crescere da sette a nove, riflettendo priorità e contesto ormai cambiati.

A fianco:
Sala polifunzionale
Maria Rimoldi,
Venezia





A fianco:
Residenza
studentesca
di Via Torino,
Mestre

I risultati del mandato

Ricerca



Flagship di riferimento:

1. Ca' Foscari per Venezia: un grande laboratorio aperto dove si lavora alle sfide del futuro — **2.** Ca' Foscari: motore culturale per la città di Venezia — **3.** Diventare punto di riferimento scientifico per le tematiche della sostenibilità

Nell'arco del mandato Ca' Foscari ha costruito, progetto dopo progetto, una ricerca più competitiva, più interdisciplinare e più orientata all'impatto, rafforzando il proprio posizionamento in Italia e nel mondo. La strategia ha puntato su tre leve: sostenere l'eccellenza scientifica, attrarre finanziamenti competitivi, aprire l'ambiente di ricerca alle grandi sfide contemporanee.

I numeri raccontano l'efficacia di questo percorso: oltre **200 milioni di euro** di finanziamenti competitivi acquisiti nel quinquennio, con un ruolo sempre più rilevante nella progettazione europea e nei programmi nazionali. Un risultato che colloca Ca' Foscari tra gli atenei italiani più competitivi in Horizon Europe, sia per numero di progetti finanziati sia per contributi acquisiti.

Una comunità scientifica sempre più internazionale. L'Ateneo ha investito con decisione nell'attrazione di ricercatrici e ricercatori di alto profilo, confermandosi tra le università italiane più competitive per numero di Marie Skłodowska-Curie Postdoctoral Fellowships ottenute, e rafforzando il reclutamento internazionale con chiamate dirette di studiosi vincitori di programmi prestigiosi come gli ERC e le stesse MSCA. Nel quinquennio 2023-2027 quattro Dipartimenti sono stati riconosciuti Dipartimenti di Eccellenza dal MUR, con oltre **31 milioni di euro** di finanziamento per ricerca, reclutamento e infrastrutture scientifiche. La dimensione internazionale della ricerca si è rafforzata anche attraverso nuove reti di collaborazione, tra cui il progetto Building Resilient Institutional Dialogue for Governance and Education (BRIDGE), finanziato dal MUR, che vede Ca' Foscari alla guida di una rete di università italiane, etiopi e canadesi. Il progetto promuove lo scambio di competenze e buone pratiche sulla trasformazione digitale e sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale nei processi universitari e sviluppa attività congiunte di formazione e ricerca nel campo delle tecnologie avanzate

per l'energia e l'ambiente.

Ricerca interdisciplinare, infrastrutture e nuove competenze. Il PNRR ha accelerato una trasformazione già in corso. Ca' Foscari ha partecipato ai principali programmi strategici nazionali, acquisendo circa **60 milioni di euro** e assumendo un ruolo di rilievo nei Partenariati Estesi e nell'Ecosistema dell'Innovazione iNEST. È stato rilanciato il Ca' Foscari Research Hub for Global Challenges, articolato in sei Research Institutes dedicati alla sostenibilità, alla trasformazione digitale, al patrimonio culturale, alla salute, alla società e ai cambiamenti globali. Tra le iniziative più significative, Future Farming — una delle prime infrastrutture PNRR diventate operative, uno dei primi esempi virtuosi di partenariato pubblico-privato, oggi potenziale struttura di riferimento nazionale per la ricerca sull'agricoltura sostenibile. Sul fronte delle nuove generazioni, il sistema dei dottorati si è arricchito di percorsi dedicati alla Pubblica Amministrazione, alle imprese e alla transizione digitale ed ecologica, mentre il mantenimento della certificazione europea HR Excellence in Research (HRS4R) conferma l'impegno per la carriera dei ricercatori.

Una ricerca aperta e orientata all'impatto. La condivisione della conoscenza è diventata parte integrante dell'idea di ricerca coltivata dall'Ateneo: la Policy per la Scienza Aperta, la Policy per la gestione dei dati della ricerca e il nuovo *Data Repository Unive* hanno rafforzato un modello trasparente, collaborativo e conforme ai principi FAIR. I risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2020-2024) confermano questa traiettoria: Ca' Foscari si colloca tra gli atenei con le migliori performance del sistema universitario italiano, con una crescita del 16% nella qualità della produzione scientifica rispetto alla precedente valutazione, ed esiti positivi anche su finanziamenti competitivi e valorizzazione delle conoscenze.

Valorizzazione delle conoscenze



Flagship di riferimento:

1. Ca' Foscari per Venezia — **2.** Ca' Foscari: motore culturale per la città di Venezia — **5.** Città per i cafoscarini, cafoscarini per la città

La Terza Missione, per Ca' Foscari, non è mai stata un capitolo a sé: è una dimensione che attraversa tutta l'azione dell'Ateneo, mettendo le competenze di ricerca e didattica al servizio della società. In questi cinque anni l'Ateneo ha rafforzato il proprio ruolo di interlocutore per istituzioni, imprese, organizzazioni culturali e la cittadinanza, generando valore pubblico attraverso la conoscenza, l'innovazione e la partecipazione.

Venezia come laboratorio di conoscenza e relazioni. È a Venezia che questa visione ha trovato il terreno più fertile. Le collaborazioni con il Comune di Venezia, la Regione del Veneto, la Fondazione Musei Civici di Venezia, la Fondazione di Venezia, M9 e numerosi altri enti hanno dato vita a progettualità condivise su patrimonio culturale, sviluppo sostenibile, innovazione sociale e formazione — dal Centro Internazionale delle Arti alle collaborazioni con la Fondazione Giorgio Cini, dai percorsi PCTO ai C-Lab. La dimensione internazionale ha completato il quadro: le Summer School, ad esempio con Princeton

University e Harvard University, gli studi sull'Asia lungo le rotte della Silk Road (con l'entrata nel Silkroad Universities Network), le collaborazioni con istituzioni dell'Uzbekistan e le missioni archeologiche hanno reso Venezia luogo di incontro tra culture, ricerca e innovazione — anche grazie alle iniziative per i 700 anni dalla morte di Marco Polo.

Conoscenza che genera innovazione. È nata MOSAICO – Ca' Foscari Innovation Network, che riunisce in un'unica cornice tutte le collaborazioni con imprese, istituzioni e territorio, rendendo più accessibili le competenze scientifiche dei Dipartimenti. Accanto a MOSAICO, il potenziamento dell'unità PInK ha rafforzato la tutela della proprietà intellettuale, la valorizzazione dei brevetti, il trasferimento tecnologico e l'imprenditorialità accademica, mentre sono aumentati i dottorati industriali e quelli di interesse nazionale. Il dialogo con il sistema economico si è consolidato attraverso la Fondazione Ca' Foscari e la Challenge School, e nuovi spin-off e start-up hanno portato la ricerca oltre le mura dell'università.

Un'università aperta alla città. Il Public Engagement è diventato una cifra distintiva dell'identità cafoscarina, con appuntamenti ormai attesi come Art Night Venezia, Venetonight – La Notte Europea dei Ricercatori, Incroci di Civiltà, Research Communication Week e il Ca' Foscari Tour, capaci di coinvolgere ogni anno migliaia di cittadini, studenti e visitatori. Accanto ai grandi eventi, i bandi annuali dedicati al Public Engagement hanno sostenuto numerosi progetti dei Dipartimenti dedicati alla sostenibilità, all'inclusione, alle pari opportunità e alla divulgazione scientifica. E poi c'è il patrimonio: biblioteche, Archivio storico, patrimonio monumentale, teatro universitario, produzione musicale e iniziative artistiche hanno consolidato il ruolo di Ca' Foscari come istituzione culturale della città, mentre la collaborazione con il CUS Venezia ha rafforzato il legame tra Ateneo e comunità attraverso lo sport.

Didattica



Flagship di riferimento:

1. Ca' Foscari per Venezia — **4.** La formazione di Ca' Foscari punto di riferimento per le competenze del futuro — **6.** Organizzazione agile — **7.** Inclusione, giustizia sociale, parità di genere

Sul fronte della didattica, l'Ateneo ha lavorato su più direttrici insieme: qualità dell'offerta formativa, internazionalizzazione, innovazione didattica, formazione continua. Un impegno che ha attraversato l'intero percorso dello studente, dalla progettazione dei corsi all'accompagnamento verso il mondo del lavoro. È stata, inoltre, ampliata l'offerta formativa internazionale, attraverso l'attivazione di nuovi corsi di studio, lo sviluppo di ulteriori percorsi attualmente in fase di progettazione e il rafforzamento dell'offerta di Double Degree con università partner internazionali.

Offerta formativa. I corsi di studio sono stati rivisti e aggiornati per garantirne qualità, sostenibilità e coerenza con il contesto nazionale e internazionale: adeguamento alle nuove classi di laurea, valutazione della sostenibilità dell'offerta e dei requisiti di docenza, nuovi strumenti per la programmazione didattica, tra cui linee guida e applicativi per i calendari delle lezioni. Il Welcome Office e lo sportello

UNIQUEST sono stati consolidati per accogliere e orientare meglio le studentesse e gli studenti. La qualità dell'offerta formativa trova conferma anche negli esiti dell'accreditamento periodico ANVUR. Nel 2026 Ca' Foscari è stata collocata nella fascia più alta della valutazione "pienamente soddisfacente" per l'insieme delle missioni universitarie - didattica, ricerca e impatto sociale - e per il sistema di governo e di assicurazione della qualità. La valutazione riconosce, in particolare, la qualità dell'offerta formativa, progettata in modo integrato con la ricerca e la terza missione e orientata agli standard europei. Sul piano internazionale, nel 2023 la Venice School of Management (VSM) ha ottenuto il prestigioso accreditamento EQUIS, rilasciato dall'European Foundation for Management Development (EFMD) e riconosciuto a una quota molto ristretta di Business School a livello mondiale. Il riconoscimento certifica gli elevati standard raggiunti nella didattica e nell'innovazione nei percorsi di studio, nella ricerca e nell'internazionalizzazione, insieme alla qualità delle opportunità di formazione per studentesse e studenti e alla capacità di costruire sinergie con le imprese del territorio, i network internazionali e la rete di Alumni.

Orientamento, tutorato e successo formativo. Particolare attenzione è stata posta al contrasto dell'abbandono: il progetto di supporto alle matricole senza crediti al termine del primo semestre, realizzato con i Delegati al tutorato e i Collegi didattici, ha riorganizzato il sistema di tutorato verso i corsi più critici, affiancato da corsi zero e percorsi sperimentali per le matricole.

Internazionalizzazione. Nuovi accordi Erasmus, Overseas, Double Degree e Joint Degree hanno ampliato le opportunità di mobilità, mentre l'**Alleanza europea EUTOPIA (finanziata dalla Commissione Europea attraverso il progetto EUTOPIA MORE)** ha portato a iniziative congiunte su didattica, mobilità, formazione, ricerca, public engagement e governance. I servizi per studenti internazionali sono stati consolidati, i corsi di lingua italiana e inglese potenziati.

Innovazione della didattica. Linee guida, video tutorial, percorsi di microlearning e nuovi strumenti digitali hanno accompagnato docenti e studenti verso modalità di erogazione più flessibili: sono nati un corso di studio blended e due corsi in modalità mista, e per l'a.a. 2026/27 sono già programmati **168 insegnamenti blended** e **3 Minor**. Dal 2024 Ca' Foscari partecipa al progetto nazionale Edvance per lo sviluppo dei MOOC e delle competenze digitali avanzate, mentre si è ampliato il sistema degli Open Badge e delle microcredenziali.

Formazione continua e occupabilità. Attraverso la Challenge School è proseguito lo sviluppo dell'offerta post lauream, insieme al potenziamento dei servizi di orientamento professionale, dei tirocini e delle collaborazioni con imprese e territorio. Nuovi laboratori per l'inserimento professionale e il consolidamento dei servizi di Career Service hanno rafforzato il raccordo tra università e mercato del lavoro. I dati Almalaurea confermano i risultati molto positivi sul fronte dell'occupabilità, soprattutto per le laureate e i laureati magistrali, che a tre anni dal conseguimento del titolo registrano un tasso di occupazione del 92,9% posizionando l'Ateneo tra i migliori atenei italiani.

Servizi a studentesse e studenti



Flagship di riferimento:

4. La formazione di Ca' Foscari — **5.** Città per i cafoscarini, cafoscarini per la città — **7.** Inclusione, giustizia sociale, parità di genere

Al centro di questo mandato c'è stata anche una scelta metodologica: ascoltare di più la comunità studentesca. L'istituzione di un prorettorato dedicato al diritto allo studio e ai servizi agli studenti ne è stata l'espressione più chiara, aprendo un dialogo continuo che ha accompagnato l'intero percorso universitario — dall'orientamento in ingresso al completamento degli studi — con attenzione particolare alle situazioni di maggiore fragilità.

Diritto allo studio. La soglia ISEE per l'esenzione totale dalle tasse è salita da 22 mila a 25 mila euro, la figura di studente/studentessa part-time è stata resa più inclusiva, l'accesso alla carriera alias è stato semplificato. Quasi **6 milioni di euro** sono stati destinati a borse di studio nel corso del mandato, sostenendo oltre **1.500 candidate e candidati** idonei ma non beneficiari per carenza di fondi regionali — un impegno che l'Ateneo ha scelto di onorare comunque, lavorando già con la nuova governance della Regione Veneto per un sostegno più solido in futuro.

Orientamento in ingresso e in itinere. Dal 2022 l'Ateneo ha contribuito all'obiettivo PNRR sull'orientamento attivo nella transizione scuola-università, coinvolgendo quasi **15.000 studenti e studentesse** e gettando le basi per proseguire questo lavoro anche al termine dei progetti PNRR. Gli Open Day sono stati ripensati, con un sabato dedicato all'intera offerta formativa triennale, e lo sportello «Fai la scelta giusta» ha ampliato il supporto all'orientamento e al riorientamento.

Benessere e inclusione. I servizi di ascolto psicologico si sono estesi fino al campus di Treviso (SELISI), sia in lingua italiana che in lingua inglese. I servizi per studenti con disabilità, DSA e BES sono cresciuti al punto da raddoppiare il numero di utenti e triplicare il numero di laureati in queste categorie, accompagnati da interventi di accessibilità come la nuova sede di San Basilio Tesa 4, inaugurata nei primi mesi del 2026. La Rete per il benessere della comunità studentesca veneziana, costruita con le altre quattro realtà venete di formazione superiore, l'ESU-VE e l'AULSS 3, ha portato a un servizio medico gratuito per fuori sede che nel 2025 ha vinto il Premio per l'Innovazione delle Amministrazioni Universitarie come miglior iniziativa gestionale e organizzativa. A questo si affiancano uno spazio di ascolto sulle droghe e le dipendenze e uno sportello contro la violenza di genere, entrambi aperti a tutta la comunità universitaria veneziana, oltre al rafforzamento delle attività sportive con il CUS Venezia e un accordo con il Comitato Italiano Paralimpico.

Residenzialità. Venezia Città Campus, avviato nel 2023 con un protocollo tra Regione del Veneto, Comune di Venezia, Università Ca' Foscari Venezia, Università IUAV di Venezia, Conservatorio di musica Benedetto Marcello di Venezia, Accademia Belle Arti di Venezia e la Fondazione Venezia Capitale Mondiale della sostenibilità, nasce come una estensione del progetto STUDY IN VENICE (Ca' Foscari, IUAV, Accademia di Belle Arti, Conservatorio Benedetto Marcello e Comune di Venezia) ha rilanciato l'idea di Venezia come città della

conoscenza, capace di attrarre studenti, ricercatori e giovani talenti in un campus diffuso tra città storica e terraferma. Dodici convenzioni con strutture residenziali pubbliche e private, un nuovo Housing Office e il rafforzamento della collaborazione con l'ESU hanno ampliato i posti disponibili, così come la gestione della residenza del Campus Scientifico di via Torino, affidata a ESU dall'autunno 2023. Sono nati nuovi spazi per la vita universitaria — dal «Punto Ristoro» di San Giobbe agli interventi in corso a Ca' Badoer — mentre gli investimenti MUR-PNRR hanno reso Ca' Foscari, dal 2025, il primo ateneo pubblico d'Italia per numero di posti letto in strutture proprie, come certificato dalla Corte dei Conti: un traguardo che arriverà a **1.200 posti letto** propri nel 2028, grazie anche al recupero dell'ex caserma Pepe al Lido di Venezia.

Infrastrutture



Flagship di riferimento:

3. Diventare punto di riferimento scientifico per la sostenibilità —
5. Città per i cafoscarini, cafoscarini per la città

Spazi fisici, infrastrutture digitali, attrezzature: il Piano Strategico li ha pensati come un sistema unico al servizio di didattica, ricerca, servizi e vita della comunità. Tre le direttrici: adeguare gli spazi alla crescita dell'Ateneo, garantire infrastrutture tecnologicamente avanzate per la ricerca, rendere gli ambienti più sostenibili, accessibili, efficienti e a misura di persona.

Nuovi spazi per un Ateneo in crescita. La residenza del Campus Scientifico di via Torino, attiva dal 2023 con 142 posti, e la riqualificazione del Magazzino 4 a San Basilio — 11 aule per oltre 1.100 posti e più di **1.500 mq** di spazi per studenti — segnano due dei passaggi più visibili del mandato. A questi si aggiungono il restauro di Ca' Cappello e la riqualificazione di San Sebastiano, restituiti alla comunità con spazi rinnovati, e i progetti in corso: il recupero dell'ex Caserma Pepe e Bellemo al Lido, l'acquisizione di Palazzo Rio Novo per il polo umanistico, la nuova sede del Campus di Treviso, il complesso «Ai Frari» con ESU e il recupero della Chiesa dello Spirito Santo, destinata a diventare una nuova biblioteca di area linguistica aperta alla città.

Spazi per studiare, vivere e condividere l'università. La sala polifunzionale di San Giobbe, attiva dal 2024, ospita ristorazione e diventa spazio di studio fuori dagli orari dei pasti; nel 2025 è partita la rifunzionalizzazione dello Spazio polifunzionale Maria Rimoldi al Campus economico.

Infrastrutture per la ricerca. Il Programma di efficientamento tecnologico-prestazionale del Campus Scientifico, finanziato dal MUR per circa **20 milioni di euro**, ha rinnovato attrezzature e infrastrutture di ricerca, con il contributo aggiuntivo degli investimenti PNRR su strumentazioni e sistemi ICT.

Sostenibilità, accessibilità ed efficienza degli spazi. La sostenibilità ha attraversato tutta la politica infrastrutturale del mandato, legando la gestione del patrimonio agli obiettivi dell'Agenda 2030 e al Piano di Ateneo di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici, tra efficienza energetica, riduzione dei consumi e accessibilità.

Organizzazione agile



Flagship di riferimento:

6. Organizzazione agile: nuovi modelli organizzativi e sfida digitale

In un quadro più ampio di ri-regolazione dell'attività organizzativa nelle pubbliche amministrazioni e nelle imprese private il nostro Ateneo si è caratterizzato per una forte attenzione ad alcuni profili essenziali per favorire un clima collaborativo nel luogo di lavoro, nonostante la crescente digitalizzazione dei processi.

Per dirla molto velocemente, non solo organizzazione e lavoro agile, con quanto ne consegue in termini di disciplina dei rapporti di lavoro, ma un vero e proprio “diverso” clima, con pratiche virtuose sviluppate all'interno di una organizzazione (l'Università) che è ormai ben diversa da sei anni orsono, e non solo rispetto alla pandemia.

E così anche l'organizzazione ha fatto il suo percorso di crescita.

Formazione continua, nuovi modelli organizzativi, gestione della performance, digitalizzazione e sviluppo delle professionalità: le leve con cui l'Ateneo ha accompagnato l'evoluzione delle proprie attività di didattica, ricerca e terza missione.

Valorizzazione delle professionalità. Dal 2024 un obiettivo di performance assegnato ai dirigenti ha garantito almeno 24 ore annue di formazione al personale tecnico-amministrativo, salite a 40 nel 2025 in attuazione della Direttiva Zangrillo. L'offerta formativa si è arricchita di coaching, mentoring, reverse mentoring, smart learning ed e-learning, oltre a percorsi per i docenti e programmi per il personale neoassunto. Nel 2025 sono state erogate **43.307 ore di formazione**, il **12% in più** rispetto all'anno precedente.

Modelli organizzativi e sviluppo della leadership. Dal 2022 il sistema dei comportamenti organizzativi è stato rivisto per allinearsi al lavoro agile e ibrido, mentre percorsi di sviluppo della leadership hanno coinvolto dirigenti, middle manager e referenti di struttura su competenze manageriali, comunicazione, team working e gestione del cambiamento. Comitati tematici, Comunità di Conoscenza e gruppi di lavoro interfunzionali hanno favorito modalità di lavoro più collaborative.

Innovazione digitale e lavoro agile. Tra il 2021 e il 2022 l'Ateneo ha aderito al progetto sperimentale del Dipartimento della Funzione Pubblica sulle competenze digitali; la piattaforma Syllabus è stata resa disponibile a tutto il personale tecnico-amministrativo, arricchita nel tempo con percorsi su digitalizzazione, sicurezza informatica e parità di genere. Nel 2025 è partito un percorso dedicato all'introduzione consapevole dell'Intelligenza Artificiale generativa nei processi di lavoro, che ha coinvolto il **96% del personale** e ha dato vita a una community di Change Agent. Nuovi spazi di coworking a Ca' Foscari, al Campus Scientifico di via Torino e a Treviso hanno sostenuto il lavoro ibrido.

Sviluppo organizzativo. Il piano di valorizzazione del personale tecnico-amministrativo ha portato nel 2025 alla progressione di area di **42 unità di personale**, coinvolgendo tutte le aree professionali e attivando, per la prima volta dopo anni, procedure anche per le Elevate Professionalità. Sono proseguite le attività di revisione organizzativa — aggiornamento dei ruoli, linee guida per gli incarichi di responsabilità,

reingegnerizzazione dei processi — tra cui il progetto partecipativo di riorganizzazione dei processi tecnico-scientifici dei Dipartimenti del Campus Scientifico di via Torino.

Il contesto delle relazioni sindacali. I menzionati processi hanno imposto altresì un ripensamento ed un aggiornamento virtuoso delle dinamiche e dei modelli sindacali all'interno dell'Ateneo. La delega della Rettrice alle relazioni sindacali - novità nel nostro Ateneo e chiara espressione della volontà di intendere i rapporti sindacali con il personale tecnico-amministrativo e i collaboratori esperti linguistici come obbligo di legge ma soprattutto quale elemento strategico per la cura del benessere del personale e il raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo - ha reso possibile fare delle relazioni sindacali e negoziali uno strumento operativo per attuare il Piano strategico di Ateneo, soprattutto sui tipici assi del lavoro agile, della performance, della formazione e della valorizzazione delle competenze; da cui una continuità della contrattazione integrativa per il PTA, con un accordo stipulato ogni anno e maggiore attenzione per la contrattazione integrativa dei CEL. Il faro dell'Ateneo è stato quello di consentire l'incontro temporale tra gli accordi e la disponibilità delle risorse, con un evidente aumento delle certezze nei confronti dei lavoratori. Senza dimenticare accordi e confronti intensi su temi delicati e sensibili, quali i buoni pasto, il lavoro agile post-pandemia, le progressioni e la valorizzazione professionale, in un momento di forte discontinuità contrattuale derivante dall'applicazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro a decorrere dalla tornata 2018-2021. Stimolando inoltre il dialogo anche quando non è direttamente imposto dalla norma o quando il tema non è strettamente oggetto di contrattazione. La delegazione di parte pubblica e gli uffici hanno reso il confronto negoziale più trasparente e informato attraverso la condivisione preventiva dei dati, l'esame di più piattaforme negoziali, la calendarizzazione di incontri, i tavoli tecnici, verbali scritti e condivisi per tutte le riunioni.

Con le elezioni della Rappresentanza Sindacale Unitaria (RSU) del 2025 si è cercato di agevolare il dialogo fra RSU, sindacati e dipendenti dell'Ateneo, anche attraverso la creazione di una bacheca digitale, e alla conferma di quelle presenti nei luoghi di lavoro della nostra Università. Anche in momenti di dissenso si è mantenuta una linea di elevata responsabilità istituzionale, senza mai interrompere il dialogo e cercando sempre soluzioni sostenibili nell'interesse generale dell'Ateneo. Di un relativo successo di queste politiche sindacali, ovviamente bilaterali (parte pubblica e sindacale) è chiara testimonianza l'elevata percentuale di lavoratori e lavoratrici votanti.

Fattori Strategici Abilitanti Trasversali

Nella sua versione aggiornata, il Piano Strategico individua nove fattori abilitanti trasversali: non obiettivi a sé, ma condizioni e leve che hanno accompagnato, in filigrana, tutte le politiche del mandato. Network, partnership e internazionalizzazione hanno sostenuto collaborazioni scientifiche e formative e la capacità di attrarre studenti, ricercatori e risorse. Ca' Foscari ha esteso la propria rete di collaborazioni in Italia e all'estero, anche attraverso la partecipazione ai nuovi partenariati ed ecosistemi della ricerca e dell'innovazione sviluppati nell'ambito del PNRR. Sul piano europeo, l'ingresso nell'Alleanza EUTOPIA ha aperto nuove opportunità di cooperazione nella didattica e nella ricerca, mentre, a livello internazionale, sono cresciute le collaborazioni con istituzioni extraeuropee. Questa crescente apertura è stata affiancata da politiche di branding e di reputazione per rafforzare la riconoscibilità dell'Ateneo. L'eccellenza nel reclutamento e nello sviluppo delle competenze ha accompagnato la crescita della ricerca, della didattica e dell'organizzazione. Uguaglianza di genere, inclusione e sostenibilità hanno orientato gli interventi su comunità, spazi, organizzazione e attività scientifiche e formative — un impegno culminato nel 2024 con la Certificazione per la parità di genere UNI/PdR 125:2022. L'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale ha garantito le condizioni per sostenere gli investimenti, mentre l'Ethical Due Diligence ha rafforzato il presidio etico nelle relazioni e collaborazioni dell'Ateneo.

Insieme, questi fattori hanno costruito le condizioni — organizzative, professionali, relazionali ed economiche — che hanno reso possibile tutto il resto.

Sotto:
Biblioteca BALI,
San Sebastiano,
Venezia





Ca' Foscari 2020-2026 in sintesi

Sei anni, ogni dimensione dell'Ateneo coinvolta: dalla ricerca alla didattica, dai servizi agli studenti alla valorizzazione delle conoscenze, fino alle infrastrutture e all'organizzazione. In questo percorso, Ca' Foscari ha rafforzato la propria capacità di attrarre risorse e talenti, ampliato opportunità e servizi, consolidato le relazioni con il territorio e le reti internazionali, investito in spazi, competenze e innovazione. I numeri e i KPI che seguono ne restituiscono la sintesi, mettendo a confronto la situazione di partenza, i risultati più recenti e i target del Piano.

2021-2026: i numeri del mandato

Ricerca

- Oltre **200 milioni di euro** di finanziamenti competitivi acquisiti nel quinquennio
- Circa **60 milioni di euro** di risorse PNRR per progetti e iniziative di ricerca
- **4 Dipartimenti di Eccellenza** finanziati dal MUR con oltre **31 milioni di euro** (2023-2027)
- **+16%** la crescita della qualità della produzione scientifica nella VQR 2020-2024

Valorizzazione delle conoscenze

- **42.800 partecipanti** alle attività di Public Engagement nel 2025, in circa 2.400 appuntamenti
- **41 brevetti** in portafoglio nel 2025, con ricavi da cessioni e licenze superiori ai costi di tutela nel periodo 2016-2025
- **8 spin-off** attivi monitorati nel 2025, di cui 4 nuovi nello stesso anno
- La **prima start-up studentesca** accreditata nel 2025

A fianco:
Magazzino 4,
San Basilio,
Venezia

Didattica

- Dal **2,2% al 5,40%** la crescita della quota di CFU acquisiti all'estero (2021-2025)
- Da **381 a 623** gli studenti internazionali degree seeker immatricolati (a.a. 2020/21 - 2023/24)
- **6° posto in Europa e 2° in Italia** per mobilità studentesca outgoing (ranking QS Europe 2024)
- **81,7%** il tasso di occupazione dei laureati magistrali a un anno dal titolo nel 2025 (media nazionale: 78,6%)

Servizi agli studenti

- **6 milioni di euro** stanziati dall'Ateneo per integrare i fondi per le borse di studio, a copertura di tutti gli studenti idonei
- **15.000 persone** coinvolte nelle attività di orientamento verso l'università
- **12 convenzioni** con residenze pubbliche e private per riservare posti agli studenti cafoscarini
- **1.200 posti letto** complessivi previsti entro il 2028

Infrastrutture

- **2 Certificazioni LEED Gold**, per l'edificio EPSILON del Campus di via Torino e per la sede storica di Ca' Foscari — primo edificio storico al mondo certificato Gold
- **1.100 nuovi posti aula** con l'intervento sulla Tesa 4 a San Basilio, oltre a 1.500 mq di spazi per studenti
- **142 posti letto** nella residenza di via Torino
- **93%** degli interventi previsti dal Piano di Ateneo di mitigazione climatica realizzati nel 2025

Organizzazione agile

- **84,13%** del personale tecnico-amministrativo idoneo ha sottoscritto un accordo di lavoro agile nel 2024
- **43.307 ore** di formazione erogate nel 2025, il 12% in più rispetto al 2024
- **96%** del personale coinvolto nel 2025 nel percorso sull'Intelligenza Artificiale generativa

L'evoluzione dei KPI

Per ciascun ambito strategico, il Piano ha definito un set di KPI capaci di raccontare, con continuità, l'evoluzione dell'Ateneo. La tabella che segue mette a confronto il valore all'avvio del mandato (ottobre 2021, dati a.s. 2020 / a.a. 2019-20), l'ultimo valore consolidato disponibile (a.s. 2025 / a.a. 2024-25) e il target fissato dal Piano Strategico per il 2026. Il valore iniziale corrisponde all'ultimo dato consolidato disponibile all'avvio del mandato, nell'ottobre 2021 (a.s. 2020; a.a. 2019/20). L'ultimo valore disponibile è riferito all'annualità più recente per la quale il dato risulta consolidato (a.s. 2025; a.a. 2024/2025).

Ambito strategico	KPI	Valore iniziale	Ultimo valore disponibile	Target Piano Strategico
Ricerca	Percentuale degli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato laureati in altro Ateneo	70,6%	61,3% (media 2021-2025)	media 2021-2026 superiore al 65%
	Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	5,05%	13,3% (media 2021-2025)	media 2021-2026 maggiore a 5,5%
	Percentuale di realizzazione degli interventi del PNRR della Missione 4 Componente 2	nd	60,31%(2026)	maggiore del 90%
	Progetti vinti a call competitive	78	108,6 (media 2021-2025)	media 2021-2026 maggiore di 80
	Numero di pubblicazioni censite dai principali database internazionali (Scopus)	821 (di cui 781 rilevanti QS)	1042,6 (di cui 981 rilevanti QS) (media 2021-2025)	media 2021-2026: 960
Valorizzazione delle conoscenze	Numero Spin off universitari rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	2,52%	1,55% (media 2021-2025)	media 2021-2026 maggiore di 2,5%
	Numero di attività di trasferimento di conoscenza	Brevetti 2; Spinoff 1; Mooc 21; Formazione continua 83; Alternanza scuola-lavoro 12	Brevetti 22; Spin off 7; Mooc 60; attività di Terza Missione 712 (periodo 2021-2025)	nel periodo 2021-2026 almeno: Brevetti 15; Spin off 6; Mooc 130; Accordi con il territorio 50
	Partecipanti agli eventi pubblici realizzati	17.154	36.388 presenze/anno(media 2021-2025)	media 2021-2026 almeno 25.000 presenze/anno
Didattica	Avvii di carriera al primo anno	7.078	6.760 (media 2021-2025)	media 2021-2026 superiore a 7.000
	Ore di docenza erogata da docenti a tempo indeterminato sul totale	64,80%	66,33%	maggiore del 65%
	Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo	28,54	21,01 (a.a. 2025/26 e a.s. 2025)	inferiore a 25
	Proporzione di CFU conseguiti all'estero (incl. mobilità virtuale)	3,48%	4,19% (media 2021-2025)	media 2021-2026 maggiore del 3,6%
	Studenti in mobilità incoming	464	426 (media 2021-2025)	media 2021-2026 470
	Percentuale studenti primo anno con titolo estero (L, LM, LMCU)	6,27%	8,47%	maggiore del 5,8%
	Percentuale laureati occupati a tre anni dal titolo (LM)	80,20%	92,90%	maggiore del 90%
Servizi agli studenti	Proporzione studenti alloggiati in strutture Ateneo/ESU	5,00%	8,07%	maggiore del 7,5%
	Aumento numero pasti erogati dal servizio mensa	46.581	127.304 (2023)	1.500.000

Ambito strategico	KPI	Valore iniziale	Ultimo valore disponibile	Target Piano Strategico
Infrastrutture	Spazi (mq) per didattica, studio e sport rispetto agli studenti fuori corso	2,020	2,718 (num 2025/26; den: 2023/24)	2,113
	Strutture (mq) con classe energetica ≥ C	0,619	0,655 (a.a. 2025/2026)	0,63
	Realizzazione progetto Grandi Attrezzature di Ateneo (invest. 20 mln €)	91,13%	77,46%	95% (19 mln €)
	Realizzazione nuovi posti aula e studio	0	+1.300 (2026)	+1.500
	Incremento mq proprietà/ concessione Ateneo per mission istituzionali	—	Proprietà + concessione: 86.971,18 mq (escl. S. Marta)	+15.000 mq
Organizzazione agile	Ore formazione didattica innovativa per docente in servizio	1,232	0,843 (2025)	8,392
	Proporzione personale TA in mobilità Erasmus	2,60%	5,07% (a.a. 2025/26)	3,8%
	Proporzione personale TA a tempo indeterminato	84,45%	91,06%	maggiore del 90%
	Ore di formazione per TA di ruolo	32,58	51,32	maggiore di 25 ore/FTE
Fattori Strategici Abilitanti	Percentuale professori/ricercatori assunti l'anno precedente non già in servizio	60,2%	56% (media 2021-2025)	media 2021-2026 superiore al 50%
	Percentuale laureati occupati a tre anni (L, corsi professionalizzanti)	nd	61,5%	—
	Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria	1,33	1,13%	maggiore di 1,2
	Indicatore di spese di indebitamento	4,38%	5,21%	minore dell'8%
	Indicatore di spese di personale	59,54%	70,17%	minore del 70%
	Peso della quota premiale FFO di Ateneo rispetto al sistema universitario	1,38%	1,34% (FFO 2026)	maggiore di 1,15

A fianco:
Chiesa dello Spirito Santo,
Venezia



