Piano di Sviluppo
Dipartimento di Management - Venice School of Management
Triennio 2024-2026

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

Il Dipartimento di management-Venice School of Management (DMAN-VSM) (la cui origine risale alla fondazione dell'Università Ca' Foscari come business school 155 anni fa) ha svolto un ruolo significativo nel plasmare l'insegnamento e la ricerca del management in Italia, nel corso dei cinque decenni dall'avvio del primo corso di laurea in Economia Aziendale in Italia (1971). Il 21 Novembre 2023 DMAN-VSM consegue uno dei risultati più significativi della propria storia con **l'accreditamento EQUIS**, che posiziona la Venice School of Management tra le business school leader a livello internazionale. DMAN-VSM, fedele alla sua identità di School pubblica, situata a Venezia, laboratorio avanzato di sostenibilità, ha come *mission* quella di creare un ponte tra idee e persone diverse, per dare a tutti i suoi studenti l'opportunità di accrescere le proprie capacità, sviluppando un punto di vista *ibrido* sul management, che unisca la crescita del business allo sviluppo sostenibile sul piano ambientale e sociale.

La regione Veneto è considerata un forte innovatore (European Innovation Scoreboard 2021), a differenza dell'Italia, che è considerata un innovatore moderato, oltre ad essere una delle prime regioni italiane per prodotto interno lordo e numero di imprese per abitante. Nel 2021, l'economia veneta rappresentava il 9,2% del PIL italiano, con un reddito pro capite superiore del 12,3% rispetto alla media nazionale e del 9% rispetto alla media delle regioni europee. Didattica e ricerca di DMAN-VSM sono intrecciati al Veneto e Venezia, capitale politica e polo culturale e turistico del Veneto. Venezia funge da perfetto laboratorio di sostenibilità alla ricerca di un delicato equilibrio tra ambiente naturale, comunità locali e globali che la abitano/visitano e la cultura che la città esprime. Inoltre la transizione digitale con l'accelerazione del Covid ha creato l'esigenza di processi di up-skilling e reskilling a livello nazionale. DMAN-VSM vuole dare risposta a queste esigenze, unite a quelle di favorire un investimento in capitale umano (in particolare soft skills) mediante formazione universitaria di valore, per contrastare la tendenza preoccupante del nostro paese sottolineata dal 57° rapporto Censis 2023, che indica come "lo studio e l'impegno personale perdono significato come requisito indispensabile al miglioramento delle prospettive di benessere".

DMAN-VSM si distingue nella **didattica** a livello nazionale e internazionale per l'internazionalità dell'offerta (lauree e PhD in inglese), per l'innovatività della didattica e opportunità di placement migliori della media nazionale. DMAN-VSM può contare su una Faculty di 85 membri (FTE 2023), che copre tutte le discipline del management, l'86% della faculty possiede un dottorato (72.5 FTE) e il 52% (44.25 FTE) possiede una significativa esperienza internazionale (di durata di almeno un anno continuativo). DMAN-VSM attrae più di 1.200 nuovi studenti ogni anno con una offerta formativa tra le più ricche e internazionali in Italia: 9 percorsi, di cui 4 lauree e un Phd in inglese nell'a.a. 2023-24. L'offerta formativa è particolarmente attrattiva grazie a 16 double degree, e una rete di alleanze internazionali con più di 50 importanti business school internazionali, gran parte delle quali accreditate EQUIS. Anche per questo nelle classi in inglese il 34% della popolazione studentesca arriva da tutto il mondo (2023). Inoltre la percentuale di laureati delle magistrali, che trova lavoro a tre anni dalla laurea, è in media oltre il 94% , 5 punti superiore alla media nazionale.

Sul piano della **ricerca**, nella School si intrecciano a matrice 14 settori scientifico disciplinari e 12 Lab & centri , attraverso i quali DMAN-VSM svolge ricerca *blue sky* (3 Horizon, 14 Prin - 2023) e ricerca *applicata* (Interreg, DGR, PNRR - Inest/Change/PE). Nei lab e centri collaborano gruppi disciplinari diversi e ricercatori di altri dipartimenti o università. I 12 lab e centri si distinguono per la ricerca in settori e temi centrali per il management: i ***settori*** sono i seguenti (tutti con particolare attenzione alla sostenibilità): Mobilità (CAMI) ; Made in Italy-Venezia: Cultura, Turismo, Agrifood (MacLab; Aiku; Ciset; AgriFood Lab) . I ***temi* sono** : trasformazione digitale (Bliss, Industria&Lavoro 4.0); sostenibilità e impatto sociale (Sustainability Lab, Yunus Social Business Center - impact unit, NPO lab); soft skills (CF Competency Center); reti - partnership interorganizzative (NOIS; ImaLab).

DMAN-VSM ha identificato tre business school accreditate EQUIS come **gruppo strategico per valutare il posizionamento della sua ricerca a livello europeo 2018-2022**: Bologna Business School (BBS), Pompeu Fabra Barcelona School of Management - Barcellona (UPF) e Nova School of Business and Economics - Lisbona, queste ultime due membri dell'Alleanza EUTOPIA e Ca' Foscari. Questo gruppo ha un mercato del lavoro accademico paragonabile, con salari più bassi e una leva di retribuzione totale inferiore a quella delle università del Nord Europa o del Regno Unito, ma la VSM si differenzia dalle tre business school private selezionate per il fatto di essere parte di un'università pubblica. Un'analisi comparativa della performance di ricerca negli ultimi cinque anni, mostra la VSM ben posizionata rispetto ai benchmark, superando BBS e UPF come produttività pro capite nelle riviste ABS 3 e 2, e migliorando costantemente la produttività nelle riviste top (ABS 4* e 4), e posizionandosi al terzo posto e vicino alle due School leader, nel 2022.

I tre principali obiettivi strategici di DMAN-VSM, indicati da EFMD in sede di accreditamento EQUIS, rispetto ai quali la School sarà valutata alla fine del triennio di accreditamento 21.11.2026 sono:

1. *The School should develop a **strategy** commensurate with its ambition and an **organisation** commensurate with the appropriate components of an autonomous business school.*
2. *The School should develop and implement a **communication plan** which underpins its emerging reputation and helps to position the School in the International arena.*

3. *The School should develop and implement a **strategy on Internationalisation** which should encompass, inter alia, governance, faculty, and students.*

Inoltre attraverso la propria *strategia* il **DMAN-VSM contribuisce alle seguenti linee strategiche di Ateneo**[1]:

1. *Ranking e visibilità internazionale* -l'accreditamento EQUIS e le opportunità di collaborazioni nell'ambito del network EFMD permetterà di rafforzare l'internazionalità della propria attività di ricerca e didattica, compresa l'executive education, e 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*. DMAN-VSM investe per 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, curando anche il rapporto con gli Alumni.
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.

Di seguito si esplicita la strategia della VSM in coerenza con gli obiettivi EFMD e le linee strategiche di Ateneo

DMAN-VSM rafforzerà la propria strategia anche secondo le indicazioni del Peer Review Team Report EFMD che richiedono un migliore collegamento di VSM con Venezia, città simbolo e laboratorio. Come ricorda il PRT EFMD "L'asset principale di VSM è l'ambiente in cui opera. L'ubicazione a Venezia, una delle città più uniche al mondo, offre alla Scuola ampie opportunità di posizionamento rispetto alle altre scuole di business del mondo. L'eccezionale posizione, l'architettura, il design della città e il rapporto simbiotico con l'acqua sono punti di partenza per un posizionamento strategico più incisivo. La Scuola ne è ben consapevole … ma una narrazione coerente deve ancora essere sviluppata." Pertanto sarà necessario anche rafforzare la comunicazione. Il lavoro sulla strategia beneficerà della costituzione e del feedback di un International advisory board e di uno Strategic advisory board, avvio attività previsto nel 2024.

Miglioramento dell'International Branding della Venice School of Management ora accreditata EQUIS attraverso diversi canali di comunicazione digitali tra cui la pagina web in inglese della Venice school of Management e i social, ma anche la stampa non solo locale ma nazionale.

[1] indicatore E.DIP.1.4 di AVA3

Rafforzamento dell'internazionalizzazione, puntando ad aumentare gli studenti stranieri e ad assumere docenti stranieri istituendo un maggior numero di programmi in lingua inglese, anche facendo leva sul network di Business School internazionale di EFMD e sul network Eutopia.

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 al rafforzamento delle attività a supporto del placement. Obiettivo è rafforzare l'innovatività dei contenuti e degli approcci didattici grazie a esperienze di apprendimento innovative come gli advanced course, i soft skills labs, opportunità di challenge-based learning e design thinking. Si migliorerà ulteriormente il ratio studenti/docenti ancora elevato rispetto agli standard delle migliori business school internazionali. Garantiremo un'esperienza internazionale agli studenti meritevoli che lo richiedono. E utilizzeremo le opportunità di un utilizzo bilanciato e innovativo della didattica online.

Il rafforzamento del rapporto con gli Alumni di Management (Alumni DMAN) con l'avvio del Chapter e la calendarizzazione di riunioni del direttivo e tramite questo di attività del Chapter. Sarà avviata anche la raccolta delle adesioni al chapter sia di laureati che laureandi. La comunicazione verso gli Alumni che operano in particolare a livello internazionale sarà strategica e sarà perseguita attraverso la comunicazione digitale e l'aumento di eventi in lingua inglese.

Crescita organica dell'Executive Education come leva anche di attrazione e rewarding di Faculty internazionale, sia attraverso programmi open e soprattutto mediante programmi custom.

Miglioramento del posizionamento della ricerca a livello nazionale - ranking VQR e a livello internazionale - ranking QS e **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 DMAN-VSM.

Rafforzamento delle infrastrutture e servizi grazie a investimenti di ateneo, in particolare spazi di studio e socializzazione per studenti e spazi di meeting e socializzazione per docenti (nuova common room). Saranno necessari aggiornamenti delle tecnologie esistenti hardware e software per la didattica e la ricerca.

Impostazione, in collaborazione con ASIT, di uno cruscotto gestionale di Dipartimento-School per la raccolta, gestione e analisi di dati e indicatori di performance, per monitorare semestralmente o annualmente in autonomia le principali 10 dimensioni della gestione per il processo di ri-accreditamento EQUIS e più in generale per impostare una strategia e un monitoraggio più mirato sulle attività chiave della School anche in linea con AVA3. Si veda il capitolo Studenti per un esempio in questa direzione.

In tema di **risorse per sostenere la strategia**, DMAN-VSM ha finanziato l'accreditamento interamente con risorse proprie, in primis derivanti dai finanziamenti del dipartimento di eccellenza. A conclusione del progetto del Dipartimento di Eccellenza il dipartimento sostiene le proprie attività

grazie ai finanziamenti straordinari per il personale del MIUR, al finanziamento PNRR di linee di ricerca strategiche e per la ricerca e grazie alla partecipazione a bandi competitivi come Horizon o Prin. Inoltre ci si attende che l'ateneo sostenga a sua volta tali linee strategiche, in particolare sul fronte del piano della dotazione di personale amministrativo adeguato e qualificato, con assunzioni, stabilizzazioni e formazione.

Programmazione della Faculty 2024-2026

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 di dipartimento, della maturazione della Faculty e dello 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, DMAN-VSM ha deciso la programmazione per il triennio 2024-2026 come segue.

Nel 2024 i concorsi già decisi vengono modificati applicando ai due concorsi di PO l'art.18 comma 4 ter – 2 posizioni I fascia : SSD MAT/09 e SSD SECS-P/10

Le posizioni RTT sono decise tenendo conto del fabbisogno didattico e della coerenza strategica di ciascun SSD con strategia di ateneo e dipartimento. 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 2.4, a copertura di 1 posizioni PO e 2 RTT

2025 - 1 posizione PO SSD SECS-P/07 - **art.18 comma 4 ter**

1 posizione RTT ssd SECS-P/08

1 posizione RTT ssd SECS-P/11

2026 1 posizione PO 2 Posizioni RTT - SSD da deliberare nel piano di sviluppo 2024

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

2024 - 2 posizioni I fascia : SSD MAT/09 e SSD SECS-P/10

Infine il DMAN-VSM prevede di destinare 1.05 per chiamate di ricercatori con passaporto internazionale nell'arco di un biennio e di richiedere altrettanti punti organico in quota strategica di Ateneo per chiamate dirette di faculty internazionale in aree scientifico disciplinari strategiche per il dipartimento e il suo sviluppo.

2. Ricerca

Il DMAN-VSM svolge la propria attività di ricerca in modo interdisciplinare. Il DMAN-VSM 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 DMAN-VSM avviene attraverso nove Laboratori di ricerca e tre 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.

In particolare, all'interno dei Laboratori l'attività di ricerca sulle tematiche di management interseca industrie e temi, come di seguito specificato.

1) **Settori** (con particolare attenzione alla sostenibilità)
    a. Mobilità (CAMI)
    b. Made in Italy/Venezia ⟶ Cultura, Turismo e Cibo (MacLab; Aiku; Ciset; AgriFood Lab)
2) **Temi**
    a. Trasformazione digitale (Bliss, Industria&Lavoro 4.0)
    b. Sostenibilità e impatto sociale (Sustainability Lab, Yunus Social Business Center – impact unit, NPO Lab)
    c. Competenze trasversali (CF Competency Center)
    d. Rete – partenariati interorganizzativi (NOIS; ImaLab)

Obiettivo 1: Rafforzare la qualità e l'innovatività della ricerca[2].

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 DMAN-VSM intende rafforzare una ricerca di eccellenza attraverso incentivi alla ricerca individuale che intende sostenere ove possibile nonostante lo scadere dei fondi del DMAN-VSM di eccellenza (fondi ADiR, fondi per submission fee a riviste indicizzate ABS , fondi per proof-reading, fondi per paper development, supporto alle pubblicazioni Open Access, menzioni e 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 DMAN-VSM intende dare sostegno

[2] in linea con il criterio AVA3 E.DIP.4.1.

alla mobilità internazionale e a sabbatici anche di breve durata, e favorire l'attrazione di ricercatori dall'estero ad elevato profilo scientifico. Il delegato alla ricerca è il principale responsabile dell'azione e del suo monitoraggio, in collaborazione con la direzione, con la delegata all'Internazionalizzazione e con il delegato alla Faculty.

Azione 1.2

Il DMAN-VSM 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 DMAN-VSM e i laboratori, al fine di valorizzare le attività mediante Agenda di DMAN-VSM (Newsletter di DMAN-VSM) e altre forme di comunicazione via web e/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, 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 il delegato alla ricerca. Il monitoraggio verterà sull'indicatore 1 - numero di pubblicazioni censite in Scopus/WoS e sull'indicatore 2 - numero di pubblicazioni ABS. Quest'ultimo indicatore è stato riportato seguendo quanto già indicato nel SAR EQUIS 2023. Oltre a tali indicatori 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 Schools). 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 e fondi SBA.

Azione 1.3

Il DMAN-VSM intende valorizzare i propri giovani ricercatori e il networking mediante il PhD 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 DMAN-VSM, e favorendo un'attività di networking con gli Alumni del PhD. 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**	**Target 31/12/2024**	**Target 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**
Indicatore 2.1	Numero di pubblicazioni censite in Scopus (dato da Relazione monitoraggio ricerca e terza missione)	122	125	138	130

Indicatore 2.2	Numero di pubblicazioni ABS	55	84	87	90

Obiettivo 2: Rafforzare la progettualità, favorendo il networking internazionale.

Il DMAN-VSM 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 al Ca' Foscari Research Hub for Global Challenges, che riunisce sotto lo stesso tetto sei istituti di ricerca, focalizzati sulle sfide sociali, economiche e ambientali, per garantire sinergie, ottimizzazione delle risorse e aumentare l'impatto della ricerca. 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 frontiera[3].

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

Azione 2.1

Il DMAN-VSM 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 organizzazioni basata su sostenibilità ambientale e sviluppo culturale e sociale, è una delle finalità della ricerca del DMAN-VSM, con l'obiettivo che possa avere evidenti possibili ricadute positive sul territorio. Il DMAN-VSM, 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 DMAN-VSM a Venezia, un ponte per un dibattito scientifico e per un confronto con gli stakeholders locali[4] 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

[3] obiettivo è in linea con il criterio AVA3 E.DIP.4.1
[4] in linea con quanto previsto dall'indicatore AVA3 E.DIP.1.3

Il DMAN-VSM 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 e privati e professionisti, nonché garantire il sostegno alla nascita e allo sviluppo di Osservatori di ricerca. Il DMAN-VSM attualmente ha già quattro Osservatori: l'Osservatorio sulle reti d'impresa collegato al laboratorio NOIS, l'Osservatorio sulla supply chain dell'automotive collegato al CAMi, l'Osservatorio sul marketing B2B e l'Osservatorio sulle strategie e l'innovazione nel food. Responsabili di tale azione e del suo monitoraggio sono il delegato alla ricerca e alla terza missione. Per tale azione il DMAN-VSM intende avvalersi di opportunità di finanziamento di Ateneo per eventi di Public engagement con eventuale cofinanziamento per l'evento di DMAN-VSM, del dipartimento stesso, e per eventi di altri centri o laboratori mediante eventuali sponsorship. Inoltre, al fine di incrementare l'impatto della ricerca sul territorio, il DMAN-VSM intende creare un "archivio di DMAN-VSM delle pubblicazioni di ricerca orientate alla pratica", basato sulla ricerca condotta dai docenti nei centri di ricerca del DMAN-VSM e altre iniziative pertinenti. Intende, poi, creare una "collana di casi di studio del DMAN-VSM" per incoraggiare la produzione di casi di studio.

	Descrizione indicatore	**Baseline**	**Target 31/12/2024**	**Target 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**
Indicatore 2.3	Numero pubblicazioni a contenuto professionale (indicatore da Datasheet EQUIS)	68	82	97	110
Indicatore 2.4	Numero di casi di studio	2	8	14	20
Indicatore 2.5	Numero di nuove partnership tra i laboratori di ricerca e il mondo della pratica	10	13	14	15

3. Didattica

Il Dipartimento di Management - Venice School of Management (DMAN - VSM), avendo lavorato negli ultimi anni per ottenere l'Accreditamento EQUIS (ottenuto a Novembre 2023), ha affrontato un momento di profonda revisione e rinnovamento della sua strategia in merito alla didattica e all'offerta formativa, soprattutto in un'ottica di allineamento agli standard internazionali delle migliori business school al mondo.

La strategia di DMAN - VSM relativa all'offerta didattica combina dunque l'attrattiva di un campus a Venezia con uno spazio di apprendimento digitalmente potenziato, ed è basata sui seguenti principi:

- Internazionalizzazione dell'esperienza educativa - DMAN - VSM offre tre programmi di laurea magistrale (International Management, Global Accounting and Finance, Innovation and Marketing) in aggiunta a un programma di laurea in Digital Management e un curriculum (Business Administration and Management), tutti insegnati in inglese. Del portfolio di programmi insegnati in inglese fanno parte anche il dottorato in Management e due programmi master.
- La conoscenza acquisita nei laboratori e nei centri di ricerca di DMAN - VSM serve come fondamento per la sua offerta formativa. Queste sono le risorse fondamentali che hanno tradizionalmente nutrito l'offerta didattica attraverso la ricerca teorica ed empirica.
- La profonda connessione con le imprese e le istituzioni del territorio regionale e nazionale, che arricchiscono l'esperienza didattica e formativa offerta agli studenti di DMAN - VSM attraverso la partecipazione diretta delle imprese nelle aule di formazione (tramite laboratori, testimonianze, eventi) e degli studenti nelle imprese (tirocini, tesi applicate, visite).
- L'adozione equilibrata delle tecnologie digitali - Negli ultimi anni, c'è stata una spinta alla digitalizzazione fondamentale e diffusa di tutti i processi di insegnamento: la consolidazione di una piattaforma digitale che funge da repository per i nostri materiali didattici; un processo di rinnovamento pedagogico per sostenere la nostra azione nel mondo dell'educazione ibrida; e un aumento delle opportunità di formazione, dei materiali e degli spazi per assistere il corpo docente nel loro processo di aggiornamento continuo delle competenze

Per il futuro, il Dipartimento di Management – Venice School of Management si pone tre macro-obiettivi:

1) Rafforzare l'innovazione dell'offerta formativa e migliorare la qualità della didattica
2) Attivare un'esperienza di apprendimento trasformativa
3) Aumentare il livello di internazionalizzazione dell'offerta formativa

Tali obiettivi 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[5], in particolare nei punti in cui si richiama la necessità di:

- 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;
- 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, e competenze collegate al digitale e alla sostenibilità;
- potenziare la mobilità internazionale e l'attrazione di nuovi iscritti provenienti dall'estero (degree seekers).

Ciascuno di questi obiettivi è articolato in Azioni specifiche, che a loro volta prevedono l'individuazione dei sistemi di monitoraggio e responsabilità.

Obiettivo 1. Rafforzare l'innovazione dell'offerta formativa e migliorare la qualità della didattica

Tale obiettivo va letto nella sua duplice veste che è quella di lavorare al contempo sul miglioramento della qualità della didattica offerta, sostenendo un processo di innovazione dell'offerta formativa stessa e dei metodi didattici. Tale percorso può essere ottenuto attraverso alcuni interventi strutturali e alcuni interventi organizzativi, relativi principalmente all'uso efficace delle risorse di DMAN-VSM. Particolare attenzione sarà data, inoltre, ai programmi di formazione del corpo docente per il sostenimento delle attività di innovazione dell'offerta formativa.

Riferimento al piano strategico: *Obiettivo 1 – Una didattica sostenibile; Obiettivo 11 - 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 Migliorare il rapporto tra docenti e numero di studenti

DMAN-VSM mira, nel prossimo triennio, a migliorare il rapporto docente/studenti. 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. DMAN-VSM intende consolidare l'attuale indicatore relativo al rapporto docenti/studenti tramite l'assunzione di personale strutturato come indicato al capitolo sul reclutamento del prossimo triennio (Capitolo 7 del presente Piano di Sviluppo), che va a compensare le uscite (pensionamenti e termini di contratto per il personale non strutturato). Tale azione sarà in capo alla delegata alla didattica che, di concerto con la direzione e nello specifico i coordinatori membri del comitato didattica, provvederà a monitorare il seguente indicatore:

[5] Obiettivi in linea con indicatore E.DIP.1.1 di AVA3

	Descrizione indicatore	Baseline	Target 31/12/2024	Target 31/12/2025	Target 31/12/2026
Indicatore 3.1	Rapporto studenti regolari (FTE)/docenti (FTE)	38.5	38.5	38.5	38.5

Azione 1.2 Migliorare la qualità dell'offerta formativa di base attraverso il consolidamento della responsabilità didattica dei docenti strutturati e l'attivazione di un processo di onboarding e accompagnamento dei docenti a contratto nello svolgimento dell'attività didattica.

Al fine di migliorare la qualità dell'offerta formativa di base di DMAN-VSM, si intende consolidare la responsabilità didattica dei docenti strutturati sugli esami di base e caratterizzanti dei corsi di laurea della School. Tale azione consentirà di migliorare la qualità e capacità innovativa dell'offerta didattica tramite il presidio dei corsi *core* dell'offerta formativa da parte di personale soggetto ai piani di formazione di DMAN-VSM. Inoltre, in sintonia con tale approccio, DMAN-VSM si pone l'obiettivo di migliorare il processo di onboarding e formazione dei docenti a contratto, al fine di aumentare la soddisfazione media degli studenti. Tale azione sarà in capo alla delegata alla didattica che, di concerto con i coordinatori membri del comitato didattica e con i responsabili dei settori scientifico-disciplinari, provvederà a monitorare i seguenti indicatori.

	Descrizione indicatore	Baseline	Target 31/12/2024	Target 31/12/2025	Target 31/12/2026
Indicatore 3.3	Soddisfazione media degli studenti sui corsi A+B				
Indicatore 3.4	Attività di formazione docenti a contratto da parte dei responsabili del settore scientifico disciplinare	OFF	ON Individuazione dei referenti di settore per la formazione dei docenti a contratto	ON Miglioramento delle attività di formazione con preparazione di materiali ad-hoc	ON Avvio del monitoraggio delle attività di formazione dei docenti a contratto
Indicatore 3.5	Soddisfazione media degli studenti su insegnamenti tenuti da docenti a contratto				

Azione 1.3 Migliorare la qualità dell'esperienza di tesi monitorando la distribuzione del carico di tesi supervisionate da ogni docente e attivando un processo di misurazione della soddisfazione dei laureandi.

Al fine di migliorare la qualità della didattica, DMAN - VSM vuole intervenire anche sull'esperienza di tesi dei suoi studenti, migliorando la capacità del personale docente di supervisionare gli studenti nella fase finale del proprio percorso, attraverso una distribuzione del carico di tesi tra i docenti, e attraverso una comunicazione trasparente di tale carico verso gli studenti. In particolare, si prevede di analizzare lo storico della distribuzione delle tesi tra i docenti di DMAN - VSM, al fine di produrre delle linee guida che individuino un numero minimo e massimo di tesi che ciascun docente seguirà durante un anno. Inoltre, utilizzando le soglie individuate, si prevede di dedicare uno spazio web alla comunicazione della possibilità per ciascun docente di accettare nuove proposte di tesi, in modo da rendere più efficace per gli studenti la ricerca di un relatore. Inoltre, dal punto di vista qualitativo, si intende avviare un percorso di monitoraggio della soddisfazione dei laureandi attraverso la predisposizione di un questionario da compilarsi alla fine del percorso di tesi (in occasione, ad esempio, della compilazione della domanda di laurea). Tale azione richiede la collaborazione con gli uffici ASIT per la predisposizione dello spazio web per la comunicazione trasparente del carico tesi e del questionario per i laureandi.
Tale azione sarà in capo all'ufficio didattica che, di concerto con la delegata, provvederà a monitorare i seguenti indicatori:

	Descrizione indicatore	**Baseline**	**Target 31/12/2024**	**Target 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**
Indicatore 3.6	Produzione linee guida per i relatori con numero min e max di tesi da seguire	OFF	ON Redazione delle linee guida post analisi dei dati	ON Comunicazione e diffusione delle linee guida	ON Monitoraggio del carico di tesi per docente
Indicatore 3.7	Avvio del processo di monitoraggio della soddisfazione dei laureandi	OFF	ON Predisposizione del questionario per la rilevazione della soddisfazione	ON Avvio della rilevazione	ON Monitoraggio dei dati ed eventuale revisione delle linee guida

Azione 1.4 Attività di formazione continua del corpo docente di DMAN - VSM

La VSM promuove una formazione continua e di qualità del proprio corpo docente, al fine di valorizzarne le competenze, facendo leva sul crescente numero di attività formative offerte dall'ateneo di cui si vuole dare ai docenti continuo aggiornamento. Inoltre, tramite l'accreditamento EQUIS, DMAN - VSM potrà accedere ad un quadro di collaborazione internazionale con EFMD. In

particolare, si mirerà ad ampliare il numero di docenti esposti ad attività di formazione, puntando in particolare su tutti i neo-assunti e colleghi che effettuino un passaggio di ruolo (da ricercatori ad associati, e da associati a ordinari).
Responsabile di questa azione è la delegata alla formazione docenti che, di concerto con la delegata, provvederà a monitorare i seguenti indicatori:

	Descrizione indicatore	**Baseline**	**Target 31/12/2024**	**Target 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**
Indicatore 3.8	N. docenti che hanno fatto almeno un'attività formativa.	29	30 (docenti baseline + coinvolgimento nuovi assunti)	31 (docenti baseline + coinvolgimento nuovi assunti)	32 (docenti baseline + coinvolgimento nuovi assunti)
Indicatore 3.9	N. docenti neoassunti o passati di ruolo che hanno fatto almeno un'attivià formativa.	N.D.	8 (numero composto da RTD-b in scadenza e concorsi programmati per il 2024)	5 (numero composto da RTD-b in scadenza e concorsi programmati per il 2025)	5 (numero composto da RTD-b in scadenza e concorsi programmati per il 2025)

Obiettivo 2. Attivare un'esperienza di apprendimento trasformativa

La VSM 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, alla guida di organizzazioni e imprese con lo sguardo volto al futuro. Tale proposta si fonda su due pilastri dell'offerta formativa di DMAN - VSM: l'offerta di moduli formativi specifici di carattere innovativo e laboratoriale per rendere più dinamico e flessibile il percorso formativo; l'offerta di insegnamenti in continuo dialogo con il mondo delle professioni. In questi casi, DMAN - VSM vuole promuovere una didattica in grado di aggiornarsi costantemente e in coerenza con le esigenze degli studenti e del mercato del lavoro.

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

Azione 2.1 Progettazione di moduli laboratoriali di 10 ore per insegnamenti di tipo A o B

Al fine di rendere più dinamico il percorso formativo, ed offrire agli studenti di DMAN - VSM un'esperienza didattica trasformativa, si valuterà l'attivazione dei moduli da 10 ore per permettere agli studenti di sperimentare in modo applicato i contenuti degli insegnamenti caratterizzanti e affini anche facendo leva sul nuovo regolamento 350 ore di Ateneo. Stante la crescente esigenza degli studenti di sperimentare ed esperire per apprendere, l'offerta didattica di DMAN - VSM progetterà dei moduli specificatamente dedicati a queste attività, utilizzando approcci didattici innovativi sia in presenza sia online. Per attivare tale nuova offerta formativa, DMAN - VSM procederà alla razionalizzazione degli insegnamenti erogati, in modo che la sperimentazione possa avvenire nella maggioranza dei casi a costo zero (3 laboratori da 10 ore attivati = 1 insegnamento disattivato). Tale azione sarà in capo alla delegata alla didattica che, di concerto con i coordinatori membri del comitato didattica, provvederà a monitorare i seguenti indicatori:

	Descrizione indicatore	**Baseline**	**Target 31/12/2024**	**Target 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**
Indicatore 3.10	Progettazione moduli laboratoriali	OFF	ON Definizione delle linee guida di dipartimento per la progettazione dei moduli laboratoriali	ON Avvio progettazione dipartimentale per la realizzazione dei primi moduli	ON Sperimentazione dei primi moduli ed eventuale revisione delle linee guida

Azione 2.2 Aumentare le opportunità di formazione esperienziale e laboratoriale in collaborazione con le imprese.

La VSM è già attiva da anni nella 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 o i cLab (complessivamente, chiamati *business challenges*), avvengono tramite testimonianze in aula di imprenditrici/ori e manager operanti nei più diversi settori. Si intende rafforzare e sviluppare questa azione anche attraverso l'attivazione delle microcredenziali, ovvero corsi da 3CFU tenuti a titolo gratuito da manager e professioniste/i per lo sviluppo di competenze applicative specifiche. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la delegata alla didattica, che di concerto con il referente alle business challenges, la delegata alla formazione docenti, e i coordinatori dei collegi didattici provvederà a monitorare i seguenti indicatori:

	Descrizione indicatore	**Baseline**	**Target 31/12/2024**	**Target 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**

Indicatore 3.11	n. di testimonianze in aula	50	55 (aumento del numero di testimonianze in aula tramite sensibilizzazione docenti)	55 (consolidamento del numero di testimonianze in aula)	55 (consolidamento del numero di testimonianze in aula)
Indicatore 3.12	n. di business challenges	7	10 (aumento delle business challenges con la realizzazione di progetti di experior più snelli)	10 (consolidamento delle business challenges con la realizzazione di progetti di experior più snelli)	10 (consolidamento delle business challenges con la realizzazione di progetti di experior più snelli)
Indicatore 3.13	n. di minor/advanced courses	14	14 (consolidamento dell'offerta di minor/advanced courses)	14 (rinnovamento dell'offerta di minor/advanced courses)	14 (rinnovamento dell'offerta di minor/advanced courses)
Indicatore 3.14	n. di microcredenziali	0	4 (numero di CdL con microcredenziali in piano di studio)	5 (aumento del numero minimo per offrire possibilità di scelta agli studenti)	5 (consolidamento dei progetti offerti, con possibilità di scelta per gli studenti)
Indicatore 3.15	Progetti per la realizzazione di tesi sperimentali in collaborazione con aziende.	1 (progetto con lo spin-off del prof. Micelli)	2 (aumento di possibilità di tesi sperimentali rispetto all'anno precedente)	2 (consolidamento dell'offerta di tesi sperimentali)	2 (consolidamento dell'offerta di tesi sperimentali)

Azione 2.3 Uso forme di didattica innovativa e ibrida per un'attività formativa di piena qualità e fortemente coinvolgente.

L'obiettivo di innovazione dell'offerta formativa e di consolidamento della qualità necessita, accanto alla formazione in presenza caratterizzata da un maggiore livello di engagement degli studenti, un parallelo sviluppo di percorsi di formazione ibridi e on line tali da cogliere le opportunità formative che si aprono a livello europeo. DMAN - VSM ha individuato una delegata alla formazione docenti e teaching innovation che monitora le opportunità di formazione innovativa e ibrida (ad es., ESA, CH2.0, Eutopia, Ecotopia, Erasmus+, Ucamp) e per la realizzazione di corsi blended. Obiettivo è aumentare le opportunità di formazione innovativa sia internazionale, sia nella forma dei corsi blended per gli studenti di DMAN - VSM. Responsabile di questa azione è la delegata alla formazione docenti e teaching innovation che, di concerto con la delegata, provvederà a monitorare i seguenti indicatori:

	Descrizione indicatore	**Baseline**	**Target 31/12/2024**	**Target 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**
Indicatore 3.16	N. corsi blended di DMAN - VSM	17	18 (aumentare il numero di corsi blended)	19 (aumentare il numero di corsi blended)	19 (consolidare il numero di corsi blended)
Indicatore 3.17	N. di esperienza di didattica innovativa e ibrida	4	4	5	6

Obiettivo 3: Aumentare il livello di internazionalizzazione dell'offerta formativa.

L'accreditamento EQUIS di DMAN - VSM censisce il suo posizionamento sullo scenario internazionale, entrando a far parte del network delle migliori business school al mondo. L'internazionalizzazione dell'offerta formativa permette agli studenti di DMAN - VSM di entrare in contatto con saperi, conoscenze, e culture globali, rafforzando la solidità dell'esperienza formativa della School. I processi di internazionalizzazione, quindi, hanno un duplice obiettivo: da un lato, attrarre studenti internazionali per creare una comunità dinamica e multiculturale tra gli studenti di DMAN - VSM; dall'altro, preparare tutti gli studenti di DMAN - VSM ad affrontare il prosieguo della propria carriera professionale o accademica a livello internazionale.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *Obiettivo 4 - Mobilità studentesca internazionale per titoli; Obiettivo 5 - Offerta formativa di double e joint degree*

Azione 3.1 Aumentare l'offerta formativa in lingua inglese

Tale azione è sviluppata in stretto coordinamento con il capitolo 6 del presente Piano, focalizzato sull'Internazionalizzazione. DMAN-VSM 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,

dopo un'operazione di riprogettazione conclusasi nell'a.a. 2021/2022, è quasi completamente visibile grazie al lancio di tre nuovi corsi di laurea magistrale derivanti da tre curricola precedentemente rappresentati da un unico CdL. Per rendere completamente visibile l'offerta formativa in lingua inglese già presente, la stessa operazione sarà fatta per trasformare il curriculum in Business administration in una laurea Triennale. Questo processo è favorito dal progetto EQUIS che ha individuato proprio in questo curriculum il corso accreditato. Accanto a ciò, obiettivo del prossimo triennio è di trasformare un altro corso magistrale (Management e Sostenibilità) in lingua inglese, così come due programmi master. Responsabile di questa azione e del suo monitoraggio è la delegata alla didattica che, in collaborazione con i coordinatori dei collegi didattici, la responsabile del curriculum in Business administration, e il direttore della School of management in Challenge, provvederà a monitorare i seguenti indicatori:

	Descrizione indicatore	**Baseline**	**Target 31/12/2024**	**Target 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**
Indicatore 3.18	N. corsi di laurea in lingua inglese	4	4 (avvio del percorso di progettazione)	5 (trasformazione di BAM)	6 (revisione della lingua per M&S)
Indicatore 3.19	N. master in lingua inglese	5	6 (ipotesi di trasformazione in lingua inglese di uno dei due potenziali master candidati)	6 (consolidamento dell'offerta master in inglese)	6 (consolidamento dell'offerta master in inglese)

4. Servizi agli studenti

Il DMAN-VSM 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 Relazioni Internazionali, l'Ufficio Disabilità e DSA.
- Sviluppare un approccio alla didattica innovativa, 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 DMAN-VSM 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, in linea con quanto dichiarato nei documenti che hanno portato all'accreditamento internazionale EQUIS ottenuto nel mese di novembre 2023. Un intero capitolo del Self Assessment Report è infatti dedicato agli studenti della Venice School of Management, *Chapter 03 - Students*.

Obiettivo 1: Orientamento e tutorato.

In questo ambito il Dipartimento DMAN-VSM 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 intrapreso[6].

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 a 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

Oltre alle classiche attività di Open Day, DMAN-VSM ha organizzato nel 2023 diversi percorsi di orientamento riferibili a due linee di finanziamento principali: 6 moduli di didattica orientativa ex DM 934/22 e 6 incontri di presentazione dell'offerta formativa nelle scuole (a valere su fondi ex DM 752/2021). Ha realizzato inoltre 4 mini-video orientativi riguardanti l'offerta didattica per le Lauree Triennali e Magistrali e ha organizzato varie attività di tutorato e progettazione di materiale promozionale a supporto degli Open Day dell'Ateneo. Infine, è stato realizzato un Percorso per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO). Per il prossimo triennio, il dipartimento ha partecipato assieme a DEC e DAIS a un bando ministeriale per il finanziamento di attività di orientamento su fondi POT, ricevendo un finanziamento di 88.380 Euro (circa 40% per DMAN-VSM). Tramite questo finanziamento, si intende aumentare l'impegno nelle attività di tutorato a supporto degli studenti in ingresso, sia informative sia per allineare le competenze in ingresso a valere su tutte le linee di finanziamento sopra descritte. Riguardo a quest'ultimo punto è in fase di realizzazione un Mooc di "Matematica di base" in inglese, analogo alla versione già disponibile in italiano. Inoltre, è in fase di studio la realizzazione di una o due edizioni della "Open week" presso il Campus di S.Giobbe: una settimana dedicata agli studenti delle scuole superiori composta da momenti di presentazione del Campus e le sue sedi, mini-lezioni, attività laboratoriali. Infine, a valere su **fondi ex DM 934/2022 (PNRR)**, saranno erogati presso le scuole che lo richiederanno 3 percorsi di didattica laboratoriale. I Responsabili dell'azione e del suo monitoraggio sono la delegata di dipartimento agli studenti e la referente dell'orientamento.

[6] 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	Target 31/12/2024	Target 31/12/2025	Target 31/12/2026
Indicatore 4.1	Numero di studenti che partecipano a iniziative di orientamento e di tutorato all'ingresso, quali: a) Open day, b) attività svolte nelle scuole del territorio, c) Open Week del Campus Economico.	a) circa 800; b) 106; c) da attivare nel 2024.	a) mantenere; b) 120; c) 50	a) mantenere; b) 120; c) 50	a) mantenere; d) 120; c) 50

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 collegi didattici e la delegata alla didattica[7].

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

DMAN-VSM intende avviare un'azione comunicativa coordinata tra delegati, collegi didattici, docenti e studenti per rendere consapevoli tutti gli studenti delle opportunità di partecipazione a tutte le forme di rappresentanza a loro dedicate. In particolare, informarli dell'esistenza di questi organi e dell'utilità della loro presenza in essi, renderli consapevoli dell'importanza di una compilazione consapevole e attenta dei questionari sulla qualità della didattica e dei servizi, dei momenti assembleari e delle sessioni di voto a cui gli studenti sono invitati a partecipare. Responsabili dell'azione e del suo monitoraggio sono la delegata di dipartimento agli studenti e il delegato AQ.

Azione 2.2

[7] 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

DMAN-VSM intende migliorare l'integrazione di terze figure nella didattica (esercitatori, Tutor, TA), chiarendo in particolare il loro ruolo a docenti e studenti. A seguito dell'analisi dei questionari redatti dagli studenti sulla qualità della didattica, queste figure sono ritenute in generale utili dagli studenti. Nonostante questo, si reputa utile programmare una più chiara comunicazione e un più attento monitoraggio della valutazione da parte degli studenti per una collaborazione più organica tra le varie figure dedicate alla didattica.

	Descrizione indicatore	Baseline	Target 31/12/2024	Target 31/12/2025	Target 31/12/2026
Indicatore 4.2	Numero di studenti che partecipano alle assemblee dei CdS	Baseline: Circa 120 per le lauree magistrali; 270 per le lauree triennali (per alcuni CdS il numero è inferiore a 10)	Portare ad almeno 10 partecipanti per ogni CdS, aumentando a 150 il numero di partecipanti per le lauree magistrali.	Incrementare la partecipazione del 15% rispetto a baseline.	Incrementare la partecipazione del 20% rispetto a baseline.

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 sta lavorando, in collaborazione con l'Ateneo e il delegato al Placement di Ateneo, per migliorare ulteriormente la procedura di ricerca relatore (si veda anche il Capitolo 3, Didattica) 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 agevolare ulteriormente l'inserimento degli studenti nel mondo del lavoro, mediante seminari e laboratori di soft skills (si veda ad esempio l'istituzione delle micro credenziali per i corsi di laurea magistrali).

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 DMAN-VSM intende monitorare il periodo di tesi, in collaborazione con il Presidio di Qualità e l'ateneo. Inoltre, riguardo al periodo di stage, si vuole sensibilizzare maggiormente i collegi didattici dei corsi di studio affinché vengano monitorati con attenzione anche i risultati dei questionari rivolti allo studente e 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. Responsabili dell'azione e del suo monitoraggio sono la delegata di dipartimento agli studenti e la delegata alla didattica.

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 avviare una riflessione sugli elaborati finali di livello triennale, considerando la possibilità di affiancare all'usuale redazione di un elaborato scritto, altre attività formative di tipo più laboratoriale o esperienziale. Responsabili dell'azione e del suo monitoraggio sono la delegata di dipartimento agli studenti e la delegata alla didattica.

Azione 3.3

DMAN-VSM 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 VSM Alumni. La community VSM Alumni nasce con l'idea di valorizzare le competenze degli Alumni di Management quali risorse preziose nella costruzione del futuro di Venice School of Management e per tutti i suoi studenti. Vuole anche essere un network per lo sviluppo professionale e personale degli Alumni stessi, una community di respiro internazionale trasversale alle generazioni. È il luogo dove mantenere e rinnovare il proprio legame con VSM, dove continuare a crescere partecipando ad attività esclusive e condividendo competenze e creatività.

Responsabili dell'azione e del suo monitoraggio sono la delegata di dipartimento agli studenti e la delegata alla didattica, unitamente a una figura di supporto per la comunicazione, il marketing di DMAN-VSM e il rapporto con l'associazione Alumni.

	Descrizione indicatore	**Baseline**	**Target 31/12/2024**	**Target 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**
Indicatore 4.3	Monitoraggio delle attività del chapter Alumni VSM	E' stato costituito un data set alumni VSM e è stato lanciato un primo evento del Chapter Alumni VSM. Partecipazione di 50 Alumni e studenti all'evento	Sviluppo di tre eventi all'anno del Chapter Alumni VSM con i seguenti obiettivi: AWARENESS ENGAGEMENT REPUTATION. Partecipazione di 80 Alumni e studenti agli eventi.	Sviluppo di tre eventi del Chapter Alumni VSM con i seguenti obiettivi: AWARENESS ENGAGEMENT REPUTATION Partecipazione di 100 Alumni e studenti agli eventi.	Sviluppo di tre eventi del Chapter Alumni VSM con i seguenti obiettivi: AWARENESS ENGAGEMENT REPUTATION Partecipazione di 150 Alumni e studenti agli eventi.

Obiettivo 4

DMAN-VSM intende realizzare un "cruscotto studenti" col supporto di ASIT e degli uffici dell'ateneo. Il cruscotto dovrebbe riportare indicatori sia per i singoli CdS che per gli studenti in scambio. Per quanto riguarda i singoli CdS, i dati minimali di nostro interesse (divisi per anno accademico e riportanti i dati per gli ultimi 3 anni accademici) sono i seguenti:

- numero di domande ricevute (percentuale di nazionali e internazionali), numero di posti disponibili, numero di immatricolati, numero di studenti part time immatricolati,
- gender balance (percentuale di donne immatricolate), età media;
- percentuale sulle diverse nazionalità e sulla scuola superiore di provenienza;
- numero di abbandoni, numero di carriere sospese;
- numero di laureati, voto medio di laurea, numero medio di mesi fuori corso;
- monitoraggio di casi di studenti con numero di crediti inferiore a 12 per riuscire ad avviare eventuali azioni di counselling dedicato.

Riguardo alla mobilità in entrata e in uscita, è invece opportuno avere una granularità a livello di singolo studente e per tutti i programmi di mobilità (Erasmus, Overseas, Doppi Diplomi). In particolare servirebbero le seguenti informazioni:

Studenti in entrata (inward): matricola, paese d'origine, giorni di permanenza, università partner, accreditata (SI/NO).

Studenti in uscita (outgoing): matricola, CdS d'iscrizione, paese di destinazione, università partner, accreditata (SI/NO), giorni di permanenza.

Responsabile di questa azione è la direzione del dipartimento-school assieme alla delegata agli studenti.

	Descrizione indicatore	**Baseline**	**Target 31/12/2024**	**Target 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**
Indicatore 4.4	Realizzazione di un cruscotto studenti	Baseline: Assente	Cruscotto attivato (indicatori di base)	Cruscotto in funzione (indicatori avanzati, monitoraggio andamento cruscotto)	Cruscotto a regime.

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 DMAN-VSM è promotore di numerose iniziative, sia in termini di eventi sia 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 sua 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.

Ad oggi, la terza missione del DMAN-VSM si sviluppa principalmente nei seguenti ambiti:

- Public engagement (secondo le linee guida ANVUR, così come riprese nelle linee guida dell'Ateneo[8]: "2.2.3. Public engagement")
- Conto terzi ("2.1.3. Attività conto terzi")
- Spin-off ("2.1.2. Imprenditorialità accademica, imprese spin-off, start-up")
- Formazione continua ("2.2.2. Formazione continua, apprendimento permanente e didattica aperta").

Inoltre, il DMAN-VSM monitora lo stato di avanzamento di alcune iniziative, finanziate con i fondi PNRR o Next Generation EU, che vedono la diretta partecipazione dal Dipartimento (si veda l'obiettivo n. 3 per dettagli).

Al fine di rafforzare le attività negli ambiti sopra individuati e il loro impatto sociale, il DMAN-VSM ha identificato le seguenti linee strategiche.

In primo luogo, il DMAN-VSM intende facilitare l'incontro tra ricercatori ed imprenditori e promuovere l'interazione finalizzata allo sviluppo di progetti innovativi, attraverso le attività dei suoi laboratori e centri di ricerca, come ad esempio lo Strategy Innovation Hub - SIH, AIKU, Agrifood Lab, o NOIS. Attività di public engagement stanno al centro di tale strategia con l'organizzazione di due eventi annuali "Future of Management" evento annuale del DMAN-VSM e lo "Strategy innovation forum", un evento proposto a partire dal 2014 che attrae migliaia di partecipanti, con una significativa risonanza mediatica.

La seconda linea strategica consiste nel rafforzare le partnership con gli stakeholder del DMAN-VSM. Tale attività rappresenta il necessario presupposto per ogni attività di terza missione e verrà implementata attraverso il rafforzamento della governance (come la creazione dell'International

[8] "Linee guida monitoraggio delle attività di terza missione/impatto sociale di Ateneo", marzo 2023.

Advisory Board) e dei sistemi di controllo interno, che consentiranno al DMAN-VSM di essere ancora più incisivo nell'erogazione delle proprie attività.

La terza linea strategica consiste nel rinnovare la proposta dei corsi di formazione continua, sia in termini di modalità di erogazione sia in termini di tematiche proposte. In particolare, il Dipartimento mira a rafforzare la formazione *customized*, ovvero sviluppata congiuntamente alle singole organizzazioni richiedenti. Ciò consente maggiori sinergie con le attività dei laboratori del Dipartimento ed è fattore abilitante alla creazione di rapporti duraturi nel tempo fra istituzioni.

Obiettivo 1: Rafforzare e articolare la governance e i sistemi di monitoraggio relativi alla terza missione.

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

Azione 1.1
Attivare il ruolo di referente per il monitoraggio terza missione tra i docenti del DMAN-VSM, in affiancamento del delegato per la Terza Missione. L'azione consentirà un migliore presidio dell'attività di monitoraggio e favorirà la diffusione delle buone pratiche relative alla terza missione nell'ambito della cultura organizzativa del DMAN-VSM.

Azione 1.2
Ulteriore implementazione di un sistema di rilevazione e rendicontazione delle attività di Terza Missione, per le finalità di Ateneo, ANVUR ed EQUIS, anche in relazione allo sviluppo di un cruscotto a livello di DMAN-VSM. Il progetto permetterà una rilevazione strutturata della Terza Missione che dia conto delle variegate attività del DMAN-VSM e del loro impatto sociale. L'azione richiede di individuare gli indicatori rilevanti e di strutturare a livello organizzativo un sistema per il loro calcolo.

Azione 1.3
Potenziare il supporto alla Terza Missione con risorse dello staff amministrativo, in fase sia di progettazione sia di comunicazione esterna e interna sia di monitoraggio.

Azione 1.4

Sviluppare ulteriormente l'International Advisory Board (IAB), in seguito alle indicazioni ricevute da EQUIS nell'ambito del processo di accreditamento. 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. L'azione consiste quindi nell'avviare il processo di affiancamento strategico dello IAB alle attività del Dipartimento-School. Inoltre avvio dell'advisory board a livello nazionale come gruppo di consultazione attivo anche per le consultazioni delle parti sociali dei corsi di studio di DMAN-VSM .

Obiettivo 2: Sviluppare, in termini di intensità e impatto, le attività di Terza Missione del DMAN-VSM, declinate nelle quattro aree (i) Public engagement; (ii) Conto terzi; (iii) Spin off; (iv) Formazione continua.

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

Azione 2.1
Incrementare l'impatto sociale degli eventi di public engagement organizzati dal DMAN-VSM, attraverso l'aumento sia del numero di eventi sia dei destinatari coinvolti. Gli eventi possono essere organizzati (i) esclusivamente dal DMAN-VSM o dai suoi laboratori; (ii) in collaborazione fra DMAN - VSM e altre istituzioni; (iii) da altre istituzioni con partecipazione di docenti del DMAN-VSM e l'endorsement del DMAN-VSM. Si veda indicatore 5.1.

Azione 2.2.
Incrementare l'attività di conto terzi (quindi condotte a fronte di un corrispettivo) del DMAN-VSM. Tramite le attività in conto terzi il Dipartimento mette a disposizione le proprie competenze a favore della società, generando impatto sociale.

Azione 2.3.
Sostenere la nascita e lo sviluppo degli spin-off nell'ambito del Dipartimento che operino sulla base di risultati di ricerca prodotti da docenti del Dipartimento. Al 31.12.2022, il Dipartimento poteva contare su n. 4 spin-off: Anteo, Strategy Innovation, Upskill 4.0 e Veniwhere. Entro la fine del 2023, due spin-off (Anteo e Strategy Innovation) hanno terminato il periodo transitorio di accreditamento e sono quindi classificati come spin-out.
L'attività di sostegno agli spin-off si sostanzia nelle seguenti iniziative, nelle quali il DMAN-VSM ha un ruolo istituzionale:

- Mosaico: l'ecosistema dell'innovazione e dell'imprenditorialità dell'Università Ca' Foscari. Le attività dell'iniziativa Mosaico hanno un ruolo soprattutto nella fase di pre-seed degli spin-off;
- Inest: l'ecosistema dell'innovazione sviluppato dalle Università del Nord Est nell'ambito del relativo progetto PNRR. Le attività di ricerca condotte dagli spoke del progetto Inest potranno generare risultati con potenziali sviluppi imprenditoriali che saranno accelerate dalle strutture deputate nell'ambito dell'ecosistema;
- VeniSia: l'acceleratore di iniziative imprenditoriali sostenibili a livello di Ateneo;
- FutureED, sviluppato da Cassa Depositi e Prestiti (CDP) e H-Farm: l'acceleratore, nel quale il DMAN-VSM svolge un ruolo di advisor scientifico, mira a sviluppare iniziative imprenditoriali nate nell'ambito del rapporto tra education e trasformazione digitale .

Si veda indicatore 5.2.

Azione 2.4.
Incrementare il numero di corsi di formazione continua (*executive education*) erogati, anche tramite Challenge School, su iniziativa di docenti del DMAN-VSM. Si veda indicatore 5.3.

	Descrizione indicatore	**Baseline 31/12/2022**	**Target 31/12/2023**	**Target 31/12/2024**	**Target 31/12/2025**
Indicatore 5.1	Numero di giornate per iniziative di Public Engagement	71 giornate (+ ulteriori 57 testimonianze in aula)	80	90	100
Indicatore 5.2	Numero spin-off e spin-out del Dipartimento	4	4	4	5
Indicatore 5.3	Ricavi generati da corsi di formazione proposti da docenti del Dipartimento (euro/migliaia)	436 euro/migliaia	500 euro/migliaia	550 euro/migliaia	580 euro/migliaia

Obiettivo 3: Monitorare gli altri progetti, condotti in collaborazione con altre università, nei quali il DMAN-VSM è coinvolto e segnatamente: (i) ecosistemi (iNEST, finanziato da Next Generation EU); (ii) partenariati estesi (GRINS e CHANGE, finanziati da PNRR); (iii) altri (Future Farming e Venisia).

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.

Raccogliere informazioni con cadenza almeno annuale sullo stato di avanzamento dei progetti.

6. Internazionalizzazione

La strategia di internalizzazione del DMAN-VSM si articola in due obiettivi principali, in costante evoluzione e in stretta correlazione tra loro, l'internazionalizzazione *abroad* e quella *at home*.

Il DMAN-VSM integra infatti l'offerta di opportunità di mobilità, in costante crescita, con la creazione di un ambiente multinazionale e diversificato all'interno del proprio campus, ospitando studiosi internazionali, organizzando workshop e conferenze internazionali, creando un ambiente accogliente e inclusivo anche per gli studenti di nazionalità straniera. Nel contempo, tramite le nuove tecnologie a supporto della didattica, DMAN-VSM garantisce l'accesso a una formazione manageriale di alto livello anche a coloro che, per vari motivi, non possono partecipare a esperienze di mobilità internazionale.

Il contenuto della strategia si sviluppa pertanto lungo quattro dimensioni chiave (Politica, Contenuti, Contesto e Network) che rappresentano i principali punti di attenzione su cui la strategia stessa insiste.

A. La Politica internazionale, che si propone di:
    1. Garantire le risorse necessarie all'attuazione della strategia di internazionalizzazione;
    2. Rafforzare la riconoscibilità internazionale del marchio Venice School of Management e la consapevolezza del marchio stesso;
    3. Internazionalizzare la governance.
B. I Contenuti, che mirano a:
    4. Consolidare il contenuto internazionale degli insegnamenti;
    5. Consolidare il contenuto internazionale della ricerca e dello sviluppo;
    6. Assicurare un ambiente bilingue.
C. Il Contesto, che si riferisce a:
    7. Internazionalizzazione della faculty;
    8. Ulteriore internazionalizzazione degli studenti;
    9. Internazionalizzazione del personale.
D. Il Network, che permette di:
    10. Potenziare le alleanze e i partenariati internazionali;
    11. Promuovere la mobilità internazionale della Facoltà e degli studenti.

Ad oggi, la lettura congiunta delle quattro dimensioni evidenzia che l'offerta didattica del DMAN-VSM è fortemente caratterizzata da una dimensione internazionale, sia per quanto riguarda il numero di corsi di studio completamente insegnati in inglese, sia per il loro contenuto, che ha portato a un aumento significativo della percentuale di laureati non nazionali nella popolazione studentesca (nei programmi insegnati in inglese sono pari al 34% nel 2023). La School si avvale, inoltre, di network internazionali dei membri della facoltà e dei laboratori/centri di ricerca, ed investe in modo significativo nelle partnership istituzionali delle reti internazionali europee. In questo modo, DMAN-VSM sviluppa collaborazioni internazionali forti e stabili, che si traducono in accordi di doppia laurea, scuole estive, mobilità di studenti e docenti, progetti di ricerca congiunti e programmi di master congiunti. I doppi diplomi ad oggi attivi si svolgono con Università e Business School

prestigiose, quali ESCP, Hohenheim, HEC Liege, Stevens Institute of Technology, Henley Business School-Reading, Adelaide, Skema Business School. In gran parte dell'offerta formativa del DMAN-VSM sono inoltre disponibili opportunità di mobilità europea e internazionale attraverso le partnership Erasmus+, Erasmus ICM, Overseas. La mobilità Erasmus si basa su oltre sessanta partnership e una decina di progetti ICM, e quella Overseas su una cospicua parte delle partnership internazionali di Ca' Foscari.

Con tali premesse, la strategia di internazionalizzazione del DMAN-VSM individua tre obiettivi strategici principali che si traducono nelle diverse azioni operative di seguito proposte.

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, anche attraverso l'accreditamento EQUIS[1] , e l'avvio di collaborazioni con Business School del network EFMD.

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 Hermes 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 della VSM 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 DMAN-VSM in quanto Venice School of Management accreditata. In terzo luogo, DMAN-VSM intende esplorare forme e contenuti di internazionalizzazione sostenibili nonché creativi e sperimentali per le discipline manageriali.

Responsabile di tale azione è la delegata all'internazionalizzazione, in stretta collaborazione con la direzione del DMAN-VSM, 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

Attivazione di un processo di monitoraggio del grado di internazionalizzazione e di qualità raggiunto nelle diverse attività del DMAN-VSM, in relazione agli standard internazionali, attraverso l'elaborazione del self-assessment report, già previsto nell'ambito del processo di accreditamento EQUIS, per monitorare lo stato di avanzamento delle azioni pianificate e della realizzazione di una data-room sulle performance di DMAN-VSM. I risultati del monitoraggio saranno riportati annualmente alla Faculty e allo staff del DMAN-VSM. Responsabile di tale azione e del 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 DMAN-VSM ha sofferto di mancanza cronica di staff, in particolare per l'internazionalizzazione, a causa di una situazione sotto organico e della mancata previsione di mobilità del personale. Pertanto, un'azione chiave per l'internazionalizzazione è di continuare a investire nella formazione dello staff, sia con corsi sulla lingua inglese, sia con formazione specialistica su processi collegati all'internazionalizzazione, offrendo opportunità di mobilità internazionale dedicate allo staff, avvalendosi di fondi di dipartimento e di Ateneo. Inoltre, il DMAN-VSM conta di poter rafforzare la presenza di staff amministrativo qualificato, soprattutto sul piano della didattica, anche facendo leva possibilmente 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 all'internazionalizzazione.

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 scambi internazionali. 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. Tale risultato è facilitato dal conseguimento dell'accreditamento EQUIS, dall'altro, dall'aumento dei programmi, sia di laurea - triennale e magistrale - che di master, offerti 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 .

	Descrizione indicatore	**Baseline**	**Target 31/12/2024**	**Target 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**
Indicatore 6.1	Numero di programmi internazionali di double degrees	16	16	18	18
Indicatore 6.2	N of outgoing Erasmus (e Overseas) mobilities awarded	194	217	increase	increase

Azione 2.2

Aumento di stage internazionali offerti a un crescente numero di studenti frequentanti i programmi del DMAN-VSM, sia a livello di laurea triennale che magistrale, che per i masteccr professionali. L'internazionalizzazione non solo per motivi di studio, ma anche per motivi di lavoro-stage costituisce un'esperienza particolarmente formativa. Il covid aveva 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 è ripreso a offrire stage esteri agli studenti del DMAN-VSM. 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, con il team EQUIS e con l'Ufficio Stage Internazionali di Ateneo.

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

Ottimizzazione 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 DMAN-VSM conta anche sul conseguito 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.

Azione 3.2

Misure per lo sviluppo dell'internazionalizzazione della faculty, con risorse e iniziative diverse. DMAN-VSM ha dedicato delle specifiche risorse che incentivano i docenti a partecipare a conferenze internazionali. Dal 2023, DMAN-VSM ha stanziato fondi per coprire le missioni brevi di ricercatori e professori associati finalizzate a progetti di co-autoraggio con colleghi internazionali. DMAN-VSM incoraggia gli anni sabbatici a breve termine e valuta l'esonero o la sospensione dall'insegnamento per i docenti coinvolti in progetti di ricerca internazionali, a condizione che le esigenze didattiche possano essere soddisfatte da visiting o adjunct professors. DMAN-VSM lavora attivamente con i partner per aumentare la mobilità virtuale dei docenti.

Azione 3.3

Misure di incentivo per attrarre docenti stranieri e visiting. Per accrescere ulteriormente la cultura internazionale dei nostri studenti e internazionalizzare la facoltà, intendiamo avere almeno un professore ospite internazionale all'anno per ogni programma. Ogni anno si proporranno due bandi interni strutturati per la ricerca di visiting professor internazionali. I candidati verranno scelti in base a specifici criteri, tra cui le esigenze didattiche, la diversità (di genere e di aree di studio), l'affiliazione a

uno o più laboratori di ricerca, l'affiliazione a uno o più laboratori di ricerca, il possesso di un passaporto non italiano e la rilevanza strategica dell'istituzione accademica di provenienza, come ad esempio l'accreditamento. 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**	**Target 31/12/2024**	**Target 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**
Indicatore 6.3	Numero studenti incoming ERASMUS	171	180	190	190
Indicatore 6.4	Numero degree-seekers iscritti	370	390	400	400
Indicatore 6.5	N membri di staff dedicati ad attività di internazionalizzazione (institutional marketing and internationalisation)	3+2	3+2	4+2	4+2

Azione 3.4.

Elaborazione dei documenti relativi alle riunioni di governo di dipartimento (ordini del giorno e delibere CDD) anche in lingua inglese.

[1] Obiettivo In linea con l'indicatore E.DIP.1.3 di AVA3

7. Eccellenza nel reclutamento

DMAN-VSM 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 DMAN-VSM si è dotato sin dal 2018 di linee guida per il reclutamento ispirate 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 (Co.Re) eletto dai membri del DMAN-VSM, a cui è affidato anche l'obiettivo dello sviluppo del capitale umano della faculty. Il Co.Re esamina le proposte di chiamata diretta e conduce una valutazione delle auto-segnalazioni presentate dai docenti interni che rispettano i requisiti previsti dalle linee guida per il ruolo superiore, eventualmente segnalandole al Consiglio DMAN-VSM. Sulla base delle risorse disponibili, questo tiene conto di tali auto-segnalazioni nella programmazione per dare ai docenti interni la possibilità di confrontarsi con i candidati esterni aprendo un bando di concorso nel settore disciplinare interessato.

Le linee guida per assunzioni e promozioni sono concepite anche come incentivo rivolto ai migliori ricercatori perché facciano domanda sui bandi di selezione pubblicati del Dipartimento. Il DMAN-VSM intende 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 2024-2026 nell'ambito del reclutamento sono stati individuati nella promozione di un corpo docente diversificato e nel rafforzamento dell'attrattività verso l'estero. L'investimento nel rafforzamento dell'internazionalizzazione e della eccellenza della faculty va ulteriormente intensificato a seguito dell'accreditamento EQUIS, in vista del raggiungimento degli obiettivi identificati nel Self Assessment Report (SAR), un intero capitolo del quale 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 internazionale[9].

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

Azione 1.1

Favorire l'interesse per le chiamate dirette e le domande di candidati stranieri sui bandi di concorso del DMAN-VSM attraverso call for interest e la promozione della possibilità di sconto fiscale sullo stipendio per chi proviene dall'estero, segnalando esplicitamente le possibilità di carriera offerte a candidati eccellenti dai requisiti per la promozione previsti dalle linee guida Co.Re già richiamate nei bandi. Responsabile di tale azione è il Co.Re. unitamente alla direzione.

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

Azione 1.2

Migliorare l'equilibrio di genere tra professori e professoresse associate e ordinarie della faculty, favorendo l'attrattività e la fidelizzazione attraverso specifiche politiche di welfare e la promozione di pari opportunità.

Promuovere l'equilibrio di genere negli organismi di *governance* del Dipartimento.

Promuovere l'equilibrio di genere nell'ambito degli eventi organizzati da DMAN, prevedendo il divieto di concedere il patrocinio di dipartimento per eventi esterni in caso di squilibrio di genere grave e ingiustificato. Utilizzare un linguaggio neutro nei documenti formali e nelle comunicazioni scritte interne e verso l'esterno.

Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la direzione in collaborazione con il delegato alla Faculty, il Co.Re del DMAN-VSM, il delegato al wellness e inclusione.

	Descrizione indicatore	**Baseline**	**Target 31/12/2024**	**Target 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**
Indicatore 7.1	Percentuale della faculty (definizione EQUIS) in ruolo nel DMAN-VSM di cittadinanza straniera	8,2 %	8,8 %	9,4 %	10 %
Indicatore 7.2	Numero di professoresse associate e ordinarie di ruolo nel DMAN-VSM	18 (30%)	23	26	28 (40%)

Obiettivo 2: Reputation (Employer branding)

Rafforzare l'attrattività internazionale del DMAN-VSM nei confronti di potenziali candidati eccellenti su tutte le posizioni[10].

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

Azione 2.1

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

Migliorare la reputazione e l'esperienza internazionale della faculty (definizione EQUIS) del DMAN-VSM investendo nei visiting in entrata e in uscita e nell'organizzazione di seminari con relatori stranieri di prestigio, nonché favorendo il sabbatico attraverso sostituzioni nella didattica. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è il delegato alla faculty, unitamente al delegato all'internazionalizzazione, alla ricerca e al Co.Re del DMAN-VSM.

Azione 2.2

Favorire l'identificazione dei docenti nel Dipartimento-School, mantenendo l'alto livello di coinvolgimento attivo dei docenti nella governance e nel funzionamento del DMAN-VSM raggiunto durante la fase di certificazione EQUIS, favorendo una migliore e più ampia distribuzione degli incarichi organizzativi e attraverso un costante monitoraggio. Responsabile di tale azione è la Direttrice, unitamente ai delegati alla faculty e al Wellbeing e pari opportunità.

	Descrizione indicatore	**Baseline**	**Target 31/12/2024**	**Target 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**
Indicatore 7.3	Percentuale di docenti in ruolo nel DMAN-VSM con almeno un anno continuativo di esperienza accademica all'estero	48 %	50%	52%	54%
Indicatore 7.4	Percentuale di docenti in ruolo nel DMAN-VSM con incarichi organizzativi o di servizio	85%	85%	85%	85%

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 DMAN-VSM 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+, Ecotopia); per la ricerca (Horizon, ERC, Marie Curie, PRIN, FSE, Eutopia); per la terza missione (Osservatori, Dottorato industriale, acceleratori, progetti di collaborazione con enti del territorio).

Attualmente il DMAN-VSM partecipa alle seguenti reti formalizzate di collaborazione internazionale sull'education: Ecotopia, 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). Grazie all'accreditamento internazionale EQUIS (EFMD Quality Improvement System) ottenuto a novembre 2023 e accrescendo la propria presenza in network internazionali. DMAN-VSM 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 riconosciuta tra le migliori a livello internazionale. In particolare, si intende promuovere una più stretta collaborazione tra le School accreditate EQUIS che sono parte di Eutopia. Infatti, la quasi totalità degli atenei tra i partecipanti alla rete Eutopia hanno al loro interno una unità accreditata EQUIS (ad esempio ESSEC, NOVA, Pompeu Fabra o Warwick). Con questi partner si possono mettere in campo azioni specifiche di sviluppo di didattica, ricerca e terza missione.

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: Mantenere l'accreditamento EQUIS

Questo obiettivo mira a consolidare il posizionamento di altissimo livello ottenuto dalla Venice School of Management. Grazie all'accreditamento, il DMAN-VSM intende migliorare ulteriormente il suo posizionamento tramite una rete di business school internazionali di prestigio, con lo scopo di condividere esperienze, best-practice, promuovere collaborazioni tra gli associati, diffondere nella comunità internazionale il brand e i programmi degli associati[11].

[11] Obiettivo in linea con l'indicatore E.DIP.1.3 di AVA3

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

Azione 1.1

Mantenere l'accreditamento EQUIS triennale ottenuto a novembre 2023, mettendo in campo risorse umane e budget dedicato. Il team EQUIS che ha lavorato all'accreditamento era formato da circa 30 persone tra docenti e PTA. Attualmente, la direzione e il project leader lavorano conlo staff Accreditamento Nazionale e Internazionale che conta due persone di PTA dedicate. Nei prossimi anni La direzione e la Giunta lavoreranno in modo da presentare nel 2026 un report strategico necessario per ottenere il riaccreditamento. Sono anche necessarie risorse finanziarie atte a finanziare la membership EFMD, il networking internazionale. Questi costi saranno sostenuti dal FUDD e da eventuali finanziamenti di Ateneo per l'internazionalizzazione per un triennio. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la direzione di DMAN-VSM e il project leader EQUIS.

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. DMAN-VSM 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 e Scholar per favorire collaborazioni scientifiche e partenariati[12], con particolare riferimento al networking coi partner di Eutopia che hanno una School accreditata EQUIS.

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 DMAN-VSM, il project leader dell'accreditamento, la delegata all'internazionalizzazione, 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 DMAN-VSM, 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

[12] Obiettivo in linea con l'indicatore E.DIP.1.3 di AVA3

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 DMAN-VSM con i propri stakeholder sia nazionali che internazionali. Promuovere la centralità del DMAN-VSM in un ecosistema di stakeholder del territorio (organizzazioni produttive e professionali, istituzioni pubbliche e private) per la creazione di valore, il trasferimento tecnologico e la valorizzazione delle conoscenze anche ai fine del PNRR[13].

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

Azione 3.1

Consolidare il ruolo dell'International Advisory Board (IAB) e avviare un Advisory Board nazionale. L'International Advisory Board affianca gli organi direttivi del Dipartimento nei processi decisionali di tipo strategico con un forte focus internazionale. Il dipartimento intende stabilire un'agenda di incontri dello IAB con lo scopo di stendere una chiara strategia di networking internazionale. Per quanto riguarda l'Advisory Board nazionale, si intende riunire questo organo almeno una volta all'anno, ingaggiando i partecipanti nelle attività del dipartimento quali eventi, partecipazione alle consultazioni delle parti sociali con i CdS, collaborazione nelle attività di ricerca, didattica e terza missione in collaborazione con i centri e laboratori. Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la direzione del DMAN-VSM, il project leader dell'accreditamento, la delegata all'internazionalizzazione e la giunta.

Azione 3.2

Sviluppo delle progettualità congiunte con il Chapter VSM Alumni . La community VSM Alumni nasce con l'idea di valorizzare le competenze degli Alumni di DMAN-VSM quali risorse preziose nella costruzione di una rete di contatti a supporto di tutte le missioni del DMAN-VSM. Inoltre, essa vuole essere un network per lo sviluppo professionale e personale degli Alumni stessi, una community di respiro internazionale trasversale alle generazioni, un luogo dove mantenere e rinnovare il proprio legame con DMAN-VSM, partecipando alle attività proposte dai centri/laboratori e condividendo competenze e creatività (si veda anche l'azione 3.3 del capitolo 4 del piano di sviluppo). Responsabile di tale azione e del suo monitoraggio è la direzione DMAN-VSM, il project leader dell'accreditamento, la delegata agli studenti, lo staff EQUIS, in collaborazione con staff e docenti del dipartimento e Alumni di Ateneo.

[13] Obiettivo in linea con l'indicatore E.DIP.1.3 di AVA3

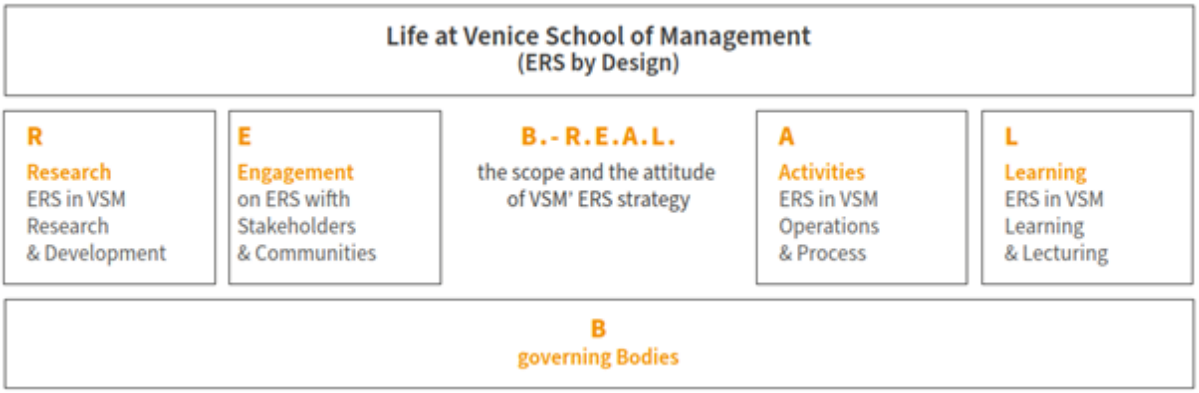
9. Ethics, Responsibility, Sustainability

Se a livello di ateneo il piano strategico sottolinea l'importanza di considerare la sostenibilità in relazione all'Agenda 2030, a livello di DMAN-VSM è necessario declinare i temi dell'Agenda in modo coerente con la strategia del Dipartimento-School e con le sue attività. La recente acquisizione dell'accreditamento EQUIS è stata un momento di evoluzione fondamentale per tutto il DMAN-VSM, e dunque deve essere adottata questa come punto di partenza per tratteggiare il piano di sviluppo di in relazione ai temi di Etica, Responsabilità e Sostenibilità (ERS).

Nella relazione finale elaborata dal Peer Review Team durante la visita che ha permesso di acquisire l'accreditamento EQUIS, la strategia relativa ai temi di ERS è stata giudicata "above the standard", vale a dire superiore allo standard delle Business School già accreditate (che comprende il migliore 1% delle business school mondiali). Si è dunque deciso di implementare la strategia contenuta nel Self-Assessment Report (SAR), in modo da poter far leva su quanto già costruito e certificato in ambito EQUIS. Quanto segue ricalca dunque i contenuti del SAR in modo da uniformare e omogeneizzare il piano di sviluppo alla strategia ERS elaborata in sede di accreditamento.

Definire la strategia ERS vuol dire innanzitutto definirne il perimetro. DMAN-VSM ha sviluppato uno specifico spettro di ambiti di applicazione per la sua strategia ERS basato su quattro pilastri, ovvero ricerca e sviluppo (R-esearch), coinvolgimento degli stakeholder e delle comunità territoriali di riferimento (E-ngagement), attività, operazioni e processi interni (A-ctivities) e apprendimento e insegnamento (L-earning). Tutti e quattro gli ambiti di applicazione sono studiati, coordinati e rafforzati dalle strutture di governance della DMAN-VSM e dalle rappresentanze di DMAN-VSM negli organi di governo dell'ateneo (governing B-odies).

Figura 9.1. la struttura delle politiche ERS di DMAN-VSM



I cinque elementi identificati complessivamente compongono l'acronimo B.-R.E.A.L., che cattura il perimetro di azione, ma anche il *modus operandi* con cui il DMAN-VSM vuole approcciare i temi di ERS, volto a rendere il cambiamento reale e non solo dichiarato o - peggio ancora - millantato. Per far questo è importante che le politiche ERS siano concepite e implementate nei processi e nelle attività dell'intera School, innervando di questi principi la vita quotidiana della comunità di professori, studenti e amministrativi che costituiscono la comunità di DMAN-VSM. In questo modo la dimensione

etica, la responsabilità verso gli altri, e la sostenibilità ambientale possono diventare quasi automaticamente, di *default*, e a volte anche inconsapevolmente, parte della vita lavorativa di tutti i giorni delle diverse componenti di DMAN-VSM, piuttosto che essere considerate come corpi estranei, semplici limitazioni aggiuntive all'operato di ogni giorno.

Per cogliere questo approccio all'interno della strategia ERS è stato coniato il termine "ERS by design": un approccio al design dei processi interni a DMAN-VSM basato sull'idea che il cambiamento possa avvenire intervenendo sul modo in cui docenti, studenti e amministratori gestiscono la propria vita lavorativa quotidiana. Ciò significa creare politiche in grado di agire a livello micro, a livello cioè delle pratiche lavorative. Vuol dire far sì che nell'affrontare i propri compiti ordinari, ciascuna delle componenti di DMAN-VSM si trovi a dover prendere delle decisioni, anche dal minimo impatto, ma sempre relative a temi ERS, acquisendo così familiarità con i principi sottostanti, vedendone l'applicazione quotidiana, e spostando il proprio punto di vista verso una prospettiva che ne contenga gli elementi fondamentali. Anche chi normalmente non sarebbe incline a pensare alle implicazioni relative a ERS del proprio lavoro è costretto a fermarsi un momento e a considerare questi aspetti, e come il proprio operato impatti sulle componenti della scuola e sull'ambiente esterno in termini di etica, responsabilità e sostenibilità. Questa serie di interventi piccoli ma diffusi ha portato ad una maggiore e capillare consapevolezza relativa alle implicazioni etiche, ai comportamenti responsabili e all'implementazione della sostenibilità sociale ed ambientale. Ha anche determinato lo spostamento da una ricezione passiva delle politiche ERS alla generazione attiva di iniziative che promuovano questi temi.

Premessa

Una vasta gamma di processi, dall'assunzione di un nuovo docente all'approvazione di tesi magistrali e di laurea, è stata disegnata negli anni passati di concerto, e a volte su indicazione dell'ateneo, seguendo proprio questi principi. La proposta progettuale per i prossimi anni è quella di consolidare quanta linea di azione estendendola in termini di applicazione e formalizzando il contenuto, e al tempo stesso immaginando nuovi modi per rendere ancora più pervasivo questo approccio in ogni processo del dipartimento.

Obiettivo 1: Rendere pervasiva la tematica ERS.

Rendere pervasiva la tematica ERS in modo sistematico, valorizzando i temi ERS nei processi relativi a governance, ricerca, didattica, terza missione e cambiamenti interni (strategia B.-R.E.A.L.: governing Bodies, Research, Engagement, internal Actions, Learning) di concerto con il Piano di Attuazione dell'Agenda 2030 di Ateneo[14].

[14] Obiettivo in linea con l'indicatore E.DIP.2.1 di AVA3

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 1.1

Identificazione dei processi per ognuna delle componenti del modello B.-R.E.A.L. 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 di Ateneo.

Azione 1.2

Identificazione dei protagonisti e dei responsabili dei processi di cui all'azione 1.1, e coinvolgimento degli stessi nella loro ri-progettazione, se necessaria, in accordo con il Piano di Attuazione dell'Agenda 2030 di Ateneo e con i principi di ERS by design.

Azione 1.3

Costruzione di un sistema di monitoraggio delle attività progettata nell'Azione 1.2 partecipata dai responsabili dei processi di cui all'azione 1.1 al fine di controllare l'andamento delle iniziative stesse, gestire lo loro interazioni e interdipendenze, e sostenerne la realizzazione e possibilmente la scalabilità, in armonia con il Piano di Attuazione dell'Agenda 2030 di Ateneo.

Premessa

La strategia ERS definita precedentemente, ed in particolare il principio "ERS by Design", è stata sviluppata utilizzando un approccio *bottom-up*. Nel 2021 l'ateneo, grazie ad una iniziativa di Ca' Foscari Sostenibile, ha sviluppato un questionario volto a sondare studenti, amministratori e docenti in merito alle loro reali sensibilità verso gli Sustainable Development Goals (SDG). L'indagine è stata utile per determinare non solo l'effettivo impegno della comunità DMAN-VSM nei confronti dei temi ERS contenuti negli SDG (il questionario è stata compilato da più docenti DMAN-VSM di qualsiasi altro Dipartimento dell'ateneo), ma ha anche permesso di notare il forte senso di *agency*, di voglia di partecipazione e azione, riguardo questi temi, che ha consentito la definizione dell'approccio "ERS by design". Il questionario ha rivelato inoltre uno squilibrio nelle componenti dell'ERS. Cambiamenti climatici, riproduzione e impatto ambientale (la "S" in ERS) hanno ottenuto un punteggio più alto in termini di urgenza sentita e portata dell'azione, evidenziando la necessità di espandere l'insieme delle attività che si occupano di "E-tica" e "R-esponsabilità". L'indagine si è dunque rivelata uno strumento essenziale per lo sviluppo della strategia, e l'intenzione prospettica è quindi quella di riproporla su base regolare per monitorare i progressi e identificare le azioni critiche da intraprendere.

Obiettivo 2: monitoraggio del ruolo delle tematiche ERS per la comunità DMAN-VSM

Identificazione del punto di vista relativo all'Agenda 2030 e alle diverse componenti dei temi ERS da parte della comunità DMAN-VSM, al fine di favorire l'emersione delle aree per le quali vi è una

evidente contraddizione tra la rilevanza per lo sviluppo dell'Agenda 2030 ed il basso interesse dimostrato della comunità DMAN-VSM nel suo complesso (includendo quindi le diverse componenti del personale docente, tecnico-amministrativo, studenti e studentesse), e piano di azione per riempire il gap identificato[15].

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 2.1

Supporto all'Ufficio Ca' Foscari Sostenibile per la realizzazione della nuova edizione del questionario relativo all'Agenda 2030, da svolgersi anche in termini comparativi rispetto agli altri Dipartimenti, e in modo da permettere l'identificazione delle aree in cui più è evidente la contraddizione tra desiderata e azioni concrete intraprese. Comparazione dei risultati con lo schema ERS proposto da EFMD e con il Piano di Attuazione dell'Agenda 2030 di Ateneo.

Azione 2.2

Identificazione -anche grazie al questionario e ad una ricognizione *ad hoc*- delle iniziative di DMAN-VSM già in essere ed in grado di coprire l'area in cui più evidente è la contraddizione identificata all'azione 2.1.

Azione 2.3

Elaborazione di un piano di azione volto a coprire l'area in cui più evidente è la contraddizione identificata all'azione 2.1 laddove non siano sufficienti le iniziative identificate all'azione 2.2.

Premessa

Il crescente focus sui temi ERS di tutti i Laboratori e i Centri di Ricerca della DMAN-VSM, e la nascita di alcuni Laboratori dedicati a temi ERS (come il Sustainability Lab, o l'Impact Unit all'interno del centro di ateneo Yunus Social Business Center), rappresentano chiaramente delle leva per diffondere i temi di ERS non solo nella ricerca, ma anche nella didattica, nei processi interni, e nelle relazioni con gli stakeholder di DMAN-VSM. Saranno dunque i laboratori i veicoli principali attraverso cui promuovere la *mission*, la *vision* e i *valori* di DMAN-VSM nei vari ambiti di azione definiti dalla strategia B.-R.E.A.L. .

[15] Obiettivo in linea con l'indicatore E.DIP.2.1 di AVA3

Obiettivo 3: Diffondere le tematiche ERS nella governance, ricerca, terza missione, processi interni e didattica di DMA-VSM.

In base a quanto emergerà dall'analisi e dalle consultazioni agli Obiettivi 1 e 2, intensificare le relazioni con i Laboratori e Centri di ricerca per promuovere azioni relative negli ambiti di governance, ricerca, terza missione, processi interni e didattica di DMAN-VSM allo scopo di (1) sostenere le aree che emergeranno come già attive all'interno dei diversi ambiti (2) sviluppare le aree relative a ERS meno diffuse e strutturare all'interno dei Laboratori e Centri di ricerca, 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.

Azione 3.1 governing Bodies (B):

Come indicato chiaramente nella *mission*, la comunità del DMAN-VSM ritiene fondamentale saper "rispondere alle sfide globali nonché a quelle di livello locale" quindi "garantendo a tutti la possibilità di ottenere un impatto responsabile", in conformità con il suo DNA di istituzione pubblica. Anche nella propria *vision* DMAN-VSM ingloba i temi ERS, impegnandosi a "promuovere una mentalità ibrida in cui la crescita del business si intreccia con lo sviluppo sostenibile", e affermando che punta a "rispondere alle esigenze delle imprese, delle istituzioni e della società, coniugando competitività e sostenibilità". Questo sforzo è, ancora una volta, "guidato dall'inclusività, dalla sostenibilità e dal pensiero critico", ed è inteso a "accendere il dibattito sulle grandi sfide del futuro" ed a educare "cittadini, manager, imprenditori e professionisti consapevoli e responsabili". I *valori* DMAN-VSM racchiudono in sintesi tutto questo, indicando "etica, sostenibilità, e inclusione" come principi guida. La strategia B.-R.E.A.L. si propone innanzitutto di portare tutto questo a livello delle attività di governance di DMAN-VSM, promuovendo *mission*, *vision* e *valori* all'interno dei processi decisionali del dipartimento, delle rappresentanze di DMAN-VSM in ateneo, e dei Laboratori e i Centri di Ricerca. Ad esempio, sarà importante eseguire azioni volte a stabilire un gender balance più equo lungo tutti i livelli di governance.

Azione 3.2 Research (R):

Elaborazione di una strategia che supporti la ricerca nelle aree ERS dei Laboratori e i Centri di Ricerca permettendo alla faculty afferente 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 nei diversi laboratori mentre per le attività in aree ERS ancora da sviluppare pienamente le azioni, oltre a fornire sostegno e condivisione, dovranno anche portare alla realizzazione ex novo di attività mirate.

Azione 3.3: Engagement (E):

Elaborazione di una strategia che supporti i Laboratori e i Centri di Ricerca nella costruzione di un network esterno e nell'elaborazione di progetti di terza missione incentrati sui temi ERS, favorendo connessioni e partnership che possano far crescere l'impegno di tutto DMAN-VSM su questo fronte. Particolare attenzione sarà data ai temi che sono già riconosciuti come punto di forza dei Laboratori e

dei Centri di Ricerca, mentre per altri temi meno affermati (come può essere ad esempio il ruolo della donna alla violenza di genere) dovranno essere previste anche una serie di nuove azioni volte a sensibilizzare la faculty e a creare progetti specifici.

Azione 3.2 Internal Action (A):

Elaborazione di una strategia che inviti alla presa di coscienza dell'importanza dei temi ERS all'interno dell'organizzazione di DMAN-VSM in tutte le sue componenti, dalla faculty, agli studenti, agli amministrativi, e nel funzionamento di Laboratori e dei Centri di Ricerca, in linea con l'Obiettivo 1 e quindi con il principio di ERS by Design. In questo senso, sarà fondamentale innanzitutto svolgere un'analisi del clima organizzativo interno alla faculty, e poi indagare i principali standard di well-being del personale e degli studenti per individuare quelli strategici su cui agire. In secondo luogo, saranno individuate azioni per intervenire positivamente sul clima e sugli standard strategici o attraverso azioni di comunicazione e segnalazione presso l'attore competente (ad esempio l'ateneo) o attraverso azioni dirette di sensibilizzazione interna. Inoltre, particolare visibilità sarà data a iniziative su temi ERS già affermati in dipartimento, mentre per le aree meno diffuse 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.

Azione 3.4 teaching and Learnign (L):

Elaborazione di una strategia che supporti la didattica collegando i corsi dell'offerta formativa alle *expertise* in tema ERS espresse dai Laboratori e dei Centri di Ricerca, sostenendo l'inclusione di questi temi 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 i Laboratori e i Centri di Ricerca sono già soggetti riconosciuti, 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, in modo da promuoverne l'integrazione nella didattica esistenti e futura.