Piano di Sviluppo
Venice School of Management
Triennio 2026-2028

Approvato dal Consiglio di Dipartimento nella seduta del 14/01/2026

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

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

1.1 Analisi di contesto e posizionamento della Venice School of Management rispetto alle linee strategiche di Ateneo[1]

La Venice School of Management 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), ottenendo il prestigioso del riconoscimento di Dipartimento di Eccellenza a livello nazionale nel 2018.

Cinque anni dopo, il 21 Novembre 2023, ha ottenuto uno dei risultati più significativi della propria storia con **l'accreditamento EQUIS**, che posiziona la Venice School of Management nel network delle migliori business school a livello internazionale. VSM, fedele alla sua identità di School of management 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.

L'accreditamento ha avviato un processo triennale di ulteriore miglioramento e sviluppo per poter acquisire il ri-accreditamento Equis nel 2026, che prevede la definizione di obiettivi e azioni nelle tre aree di miglioramento, indicate dal Peer Review Team e dal board di EFMD nella relazione di accreditamento:

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 **internationalization** which should encompass, inter alia, governance, faculty, and students.*

Le tre aree di miglioramento sono declinate in obiettivi e azioni specifiche in questo capitolo e in quelli successivi del piano di sviluppo, in particolare nel capitolo 2 - Ricerca, 3 - Didattica, 4 - Studenti, 6 - Internazionalizzazione, 8 - Networking e comunicazione e 9 ERS.

Nell'identificazione della strategia nel triennio 2026-2028, VSM deve tenere in considerazione fattori di contesto che hanno già avuto un impatto significativo sulle risorse a disposizione dell'ateneo e della Schoo e che continueranno ad averlo nel triennio in pianificazione.

Di seguito si riporta il cambiamento più significativo e ravvicinato, mentre altri fattori di contesto sono riportati nella SWOT analysis.

[1] Nel presente capitolo vengono riportate le specifiche del punto AVA3 – E.DIP.1 (definizione delle linee strategiche per didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale), in relazione alla VSM.

I tagli del finanziamento al sistema universitario deliberati dal MUR in occasione dell'allocazione del FFO a fine 2024, hanno determinato una ridefinizione urgente del bilancio di previsione di ateneo 2025-2027 con tagli che hanno avuto significative ricadute su fondi di ricerca, FUDD, punti organico e fondi di ateneo a supporto in particolare della didattica e dell'internazionalizzazione.

Le manovre a livello di ateneo sono state confermate anche in sede di bilancio di previsione 2026, mitigando tuttavia l'impatto sul FUDD che non ha subito per il 2026 il taglio previsto. Inoltre va ricordato che la restituzione dei punti organico per il turn-over dei docenti, bloccata fino al turn-over del 2024, riprenderà nel 2026 a valere sul turn-over del 2025.

A livello di School la ridefinizione del bilancio e le politiche di contenimento della spesa continuano ad impattare sulle seguenti risorse per il 2026-2028:

- Taglio programmato del FUDD 2027 e 2028 da confermarsi solo a seguito dell'esito della valutazione VQR e successiva allocazione FFO.
- Taglio dei punti organico del Piano straordinario B e C.
- Riduzione della restituzione del turn-over del 2023-2024 dal 100% al 40% (2 RTT a fronte di 5 uscite improvvise da VSM) con allocazione a VSM di 2 degli RTT deliberati per questa finalità dall'ateneo. L'uscita non prevista ha interessato due ordinari e tre associati nei due settori più impegnati in didattica sia interna che in altri dipartimenti, inoltre si prevedono nel 2026 di altre 4 uscite (3 pensionamenti - 2 ordinari e 1 associati e un'uscita improvvisa di 1 associato).
- Riduzione delle risorse a disposizione per l'internazionalizzazione a causa dell'azzeramento del cofinanziamento di ateneo ai visiting professor e scholar, ciò comporta per VSM un taglio di 20.000 euro che unito alla riduzione del FUDD determina una riduzione significativa del numero di visiting scholar e visiting professor che VSM potrà invitare nel prossimo triennio.
- Taglio dei fondi per Teaching Assistant, risorsa importante in particolare per corsi ad alta numerosità come quelli del primo anno delle triennali di VSM.
- taglio del cofinanziamento alle iniziative di public engagement a partire dal 2027 (il 2026 sarà l'ultimo round di cofinanziamento di ateneo).
- prelievo del 25% con cap sui margini generati da progetti di ricerca competitivi e PNRR.

A ciò si aggiunge la revisione del modello di allocazione FUDD di ateneo che aveva ridefinito il FUDD VSM 2025 in negativo per un ammontare di 50.000, per poi consentire nel 2026 un ritorno a un valore simili al 2024. Tale variabilità dell'esito del modello ha alimentato ulteriori critiche da parte dei dipartimenti rispetto ad alcuni KPI (ad esempio quelli calcolati come crescita percentuale di alcuni indicatori), e il modello dovrà essere rivisto nell'arco del 2026.

In relazione alla riduzione dei finanziamenti da parte dell'ateneo e del taglio dei punti organico confermati anche per il triennio 2026-2028, sebbene mitigati dalla ripresa dell'allocazione dei punti organico per il turn-over, la School intende continuare la sua strategia di sviluppo, avviando processi

di prioritizzazione degli obiettivi strategici, ottimizzazione nell'allocazione delle risorse a tali obiettivi, di efficientamento dei processi, di aumento della produttività nell'analisi dei dati e nella gestione amministrativa grazie all'aiuto dell'IA, e infine per mezzo di azioni mirate ad aumentare la sua capacità di attivare linee di finanziamento esterne, regionali, europee, oltre ad azioni di fundraising anche grazie alla crescita della community degli Alumni, progetto avviato a seguito dell'accreditamento.

Queste linee di intervento non possono essere attuate senza il coinvolgimento di tutta la comunità VSM comprensiva di docenti, staff tecnico amministrativo, contrattisti, assegnisti, studenti, alumni e stakeholder. Solo coniugando attenzione alle persone, le loro idee, esigenze e aspirazioni, con i processi di definizione della strategia, la School potrà migliorare nonostante le incertezze sul futuro.

La VSM intende dare in questo modo continuità al suo sviluppo, intrapreso nel triennio di accreditamento, nonostante un contesto decisamente più complesso e competitivo. Rispetto alla prima area di miglioramento indicata da EFMD per il triennio 2024-2026 espressamente riferita alla strategia, la School ha definito quattro obiettivi e conseguenti azioni avviate dal 2024, ma che si dovranno realizzare nel triennio 2026-2028:

Collegare in maniera più chiara l'identità di VSM a Venezia mediante cambio del nome: da Dipartimento di Management a Venice School of Management - il processo si è concluso sul piano ministeriale il 11.09.24. Nel triennio 2026-2028 questa transizione potrà essere valorizzata appieno in termini di visibilità nazionale e internazionale. Si continuerà a investire in azioni di international Branding della Venice School of Management come accreditata EQUIS, un primo passo è stato compiuto nel 2025 con l'inserimento della School nel ranking QS delle Business school e con l'inserimento, per la prima volta, di due lauree Magistrali nel ranking QS dei master delle business school. Nel triennio si prevede di integrare altre lauree magistrali in lingua inglese , man mano che si andranno a consolidare i dati sui laureati.

Venezia come vantaggio competitivo: strategia di trasformazione della didattica. In continuità con la strategia del triennio precedente, la VSM intende fare leva su Venezia una città unica, come laboratorio per studiare come gestire alcune delle più importanti tensioni del nostro tempo, come (1) tra sostenibilità socio-ambientale, sviluppo economico e digitalizzazione, (2) tra benefici e minacce dell'(over)tourism, e (3) tra la necessità di coltivare arte e cultura evitando sia lo sfruttamento che la mancanza di fondi. Questo orientamento permette di valorizzare le peculiarità del contesto veneziano e della ricerca VSM lungo i suoi quattro adVantages (sostenibilità, digitalizzazione e AI, turismo e agri-food, arte e cultura) trasformando tali dimensioni in leve distintive per attrarre studenti, docenti e partner internazionali.

Due lauree magistrali sono state avviate nell'a.a. 2025-2026: **TOMAS** (*Tourism Management and Sustainability*): programma in inglese sviluppato congiuntamente con il Dipartimento di Economia e

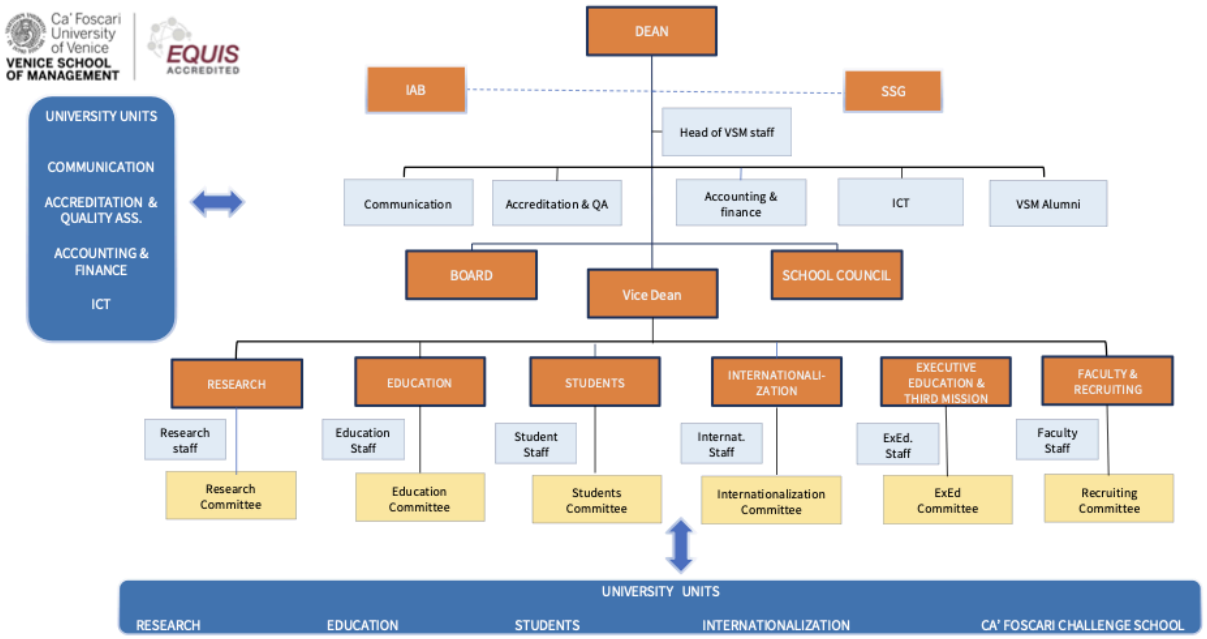
IMaCC (*Innovation and Management for Culture, and Creativity*) in inglese. Questi corsi sono già partiti forti di double degree con partner internazionali e con un buon risultato in termini di immatricolazioni soprattutto nel caso di TOMAS, considerando che la loro promozione è stata avviata molto tardi rispetto a standard internazionali, a causa dell'iter ministeriali di approvazione dei corsi di laurea nuovi. La VSM per il triennio intende valorizzare la distintività dei suoi corsi di studio, in termini di collegamento a Venezia, di una significativa esperienza internazionale, di distintività dei contenuti formativi anche collegati all'AI, a una didattica interattiva e rivolta allo sviluppo personale oltre che professionale e infine a un placement di successo, valorizzato anche dal crescente ruolo della community degli Alumni .

Strategia basata su una dashboard direzionale. I dati necessari a definire obiettivi, e monitorare processi e risultati della VSM sono oggi raccolti, elaborati e gestiti in modo accessibile mediante una dashboard proprietaria. Nel 2025 il prototipo della dashboard di VSM per la didattica e la ricerca è stato consolidato e ben articolato, ad esempio allargandolo la seconda ai progetti di ricerca finanziati. Nel triennio 2026-2028, grazie al lavoro di un team interno guidato dal vice-direttore in collaborazione con gli uffici di ateneo (Valutazione e Asit) sarà completata la fase di test e, entro la fine del 2025, verrà implementata la dashboard completa in tutte le aree. Nel 2026, la dashboard sarà coerentemente utilizzata per la strategia della School, definendo KPI e indicatori, sia in relazione agli indicatori di AVA3, che al processo di riaccreditamento EQUIS.

Sviluppo organizzativo e formazione del personale tecnico amministrativo Nell'ultimo anno la School ha avviato una valutazione e un successivo aggiornamento del suo assetto organizzativo, con l'obiettivo di rafforzare il collegamento tra strategia e organizzazione. Uno step in questa direzione è stato il rafforzamento dell'unità di comunicazione, inoltre è stata avviata una analisi dei processi della didattica al fine di organizzare l'unità con maggior responsabilità per corsi di laurea e loro out-put. L'esito di questi processi è dato dal nuovo organigramma della School, qui di seguito.

L'organizzazione della School per il prossimo triennio è strutturata in **5 unità di staff centrali** (comunicazione, amministrazione & finanza, accreditamento & QA, ICT e alumni VSM) e **6 unità funzionali chiave**, ciascuna guidata da un membro della Giunta e supportata da un comitato e da un'unità di staff (Ricerca, Didattica, Studenti, Executive Education & Terza Missione, Internazionalizzazione, Faculty & Recruiting). Due unità di staff centrali sono inoltre coordinate da un membro della Faculty (cioè, il Delegato alla Comunicazione e l'EQUIS Project Manager, dato il loro ruolo strategico). Le attività e i progetti ERS sono supportati dal coordinamento congiunto di diversi delegati a livello VSM e a livello di Ateneo.

Inoltre, sia le unità funzionali sia le unità di staff centrali rispecchiano quelle presenti a livello di Ateneo, per garantire una relazione diretta e un coordinamento fluido con i corrispondenti responsabili e processi organizzativi.



Attraverso gli obiettivi sin qui delineati la **VSM intende consolidare il suo accreditamento e contestualmente contribuire alle seguenti linee strategiche di Ateneo**[2]:

1. *Ranking e posizionamento internazionale*.
2. *Promuovere un'esperienza di apprendimento (a livello undergraduate e postgraduate) coinvolgente e al passo con i veloci cambiamenti tecnologici, economici e sociali*.
3. *Realizzare una ricerca di eccellenza*.

1.2. SWOT Analysis

PUNTI DI FORZA

- **L'accreditamento internazionale EQUIS** ha innestato un significativo processo di trasformazione strategica e organizzativa. Questa sarà ulteriormente approfondita nel triennio 2026-2028, sia grazie alle indicazioni del Peer review team EFMD (rispetto alle aree of improvement) sia grazie al confronto

[2] indicatore E.DIP.1.4 di AVA3

con i due organi di consultazione dei portatori di interesse e governance costituiti nel 2023 e operativi nel 2024: *l'International Advisory Board* (IAB) e lo *Strategic Stakeholder Group* (SSG).

- **La faculty** è costituita da un gruppo di docenti e ricercatori senior riconosciuti nella comunità scientifica internazionale e da una nuova generazione di ricercatori, reclutati nel triennio precedente, aperti al cambiamento, con un buon equilibrio di genere, esperienza internazionale, produzione di ricerca di alta qualità e un'attitudine innovativa all'insegnamento.
- **La solida reputazione nazionale** si è mantenuta e rafforzata nel tempo. VSM è considerata una delle prime Scuole che hanno sviluppato l'educazione manageriale in Italia, e la qualità della sua formazione è dimostrata dell'ottimo placement dei suoi studenti e dai suoi molteplici Alumni in posizioni chiave in realtà aziendali nazionali e internazionali. VSM, inoltre, può contare su un'eccellente visibilità dei propri laboratori e centri di ricerca forti di un ampio network di aziende e istituzioni, partner a livello regionale e nazionale su progetti di ricerca applicata e formazione. - **Il campus**, dai caratteri distintivi e ubicato nel centro di Venezia, offre un'esperienza unica a studenti, docenti e partner.
- **Le partnership internazionali,** per ricerca e double degree, si sono sviluppate nel tempo soprattutto grazie all'accreditamento Equis, nuovi accordi con numerose Business School e scuole di management accreditate Equis sono stati siglati anche in seno all'alleanza Eutopia. L'espansione delle collaborazioni e dei progetti internazionali rappresenta un asse strategico fondamentale della visione "Europe first, global by design" della VSM. Il rafforzamento della presenza europea consente alla School di consolidare il proprio ruolo in Europa, per il triennio 2026-2028 si prevede una strategia di apertura di collaborazioni verso il Sud est asiatico.
- **La capacità di innovazione nella didattica** offre agli studenti di VSM un'esperienza di apprendimento trasformativa e in linea con l'evoluzione del mercato del lavoro e delle professioni, basata su progetti che coinvolgono attivamente aziende, spin-off e spin-out del dipartimento, studenti e docenti, il portafogli di progetti di VSM contempla i progetti Experior, le micro-credenziali, i laboratori di soft skills e i laboratori di sperimentazione di applicazioni dell'AI e del data analytics nel mondo aziendale.

PUNTI DI DEBOLEZZA

- **La lenta crescita dell'internazionalizzazione della faculty** è causata della bassa competitività dei salari accademici italiani sul mercato del lavoro delle business school internazionali e dai vincoli ministeriali e normativi della procedura di chiamata internazionale, inoltre rischia di venire ulteriormente rallentata anche dalla riduzione di risorse per il sistema universitario, sebbene l'ateneo mantenga il cofinanziamento alle chiamate internazionali.
- **La formazione Executive di VSM ancora in fase di avvio**, la cui crescita è resa complessa dalle difficoltà del mercato dei master e dalla limitata autonomia e disponibilità di risorse per sostenere la crescita della formazione post-graduate in autonomia di VSM in seno all'ateneo.

OPPORTUNITÀ

- **Sfruttare appieno l'accreditamento internazionale EQUIS**, che al momento è stato ottenuto solo da VSM come unico dipartimento di Management di università pubbliche in Italia, per favorire il reclutamento internazionale di docenti, sostenere l'attrattività della School verso gli studenti italiani e internazionali, aumentare la qualità e differenziazione degli studenti internazionali, potenziare le partnership con altre scuole accreditate.
- **La domanda di upskilling e reskilling nel mercato del lavoro italiano**, in settori di riferimento della School (mobilità, turismo, cultura, agri-food) che apre nuove opportunità per i programmi di formazione post-graduate della VSM.
- **Il buon posizionamento della faculty VSM, dei laboratori e dei progetti di terza missione, sulla "twin transition"**, tema cruciale nei prossimi anni.
- **Le relazioni con l'ampia base di Alumni non ancora pienamente sviluppate ma in crescita**, ma in fase di crescita dal 2024, quando è stato avviato il progetto di internalizzazione del data base di Alumni in VSM e di sviluppo di una pagina web autonoma di VSM Alumni, unitamente a progetti di eventi e attività di engaging che stanno favorendo la visibilità, attrattività e la crescita di questa community.

MINACCE

- **Rischio di un incremento del turn-over della faculty**, già avvenuto nel 2024. I motivi principali sono l'avvicinamento alle famiglie e le diminuite opportunità di avanzamento alla prima fascia degli associati, anche a causa del taglio dei punti organico e della riduzione dei fondi a disposizione dei dipartimenti.
- **L'incertezza sulle politiche di governo verso il sistema universitario e il rischio di ulteriore diminuzione di linee di finanziamento** a reclutamento e ricerca degli atenei come, ad esempio, il finanziamento dei dipartimenti di eccellenza. A questo si unisce l'incertezza geo-politica internazionale che incide sulla mobilità degli studenti e le domande di degree seekers internazionali.
- **La concorrenza delle università telematiche** che fa leva sulla maggiore attitudine degli studenti a formarsi via digitale e sul bilancio delle famiglie che fatica a sostenere i costi crescenti degli affitti in città come Venezia, Bologna o Milano.
- **La nascita o lo sviluppo di business school** private, alcune associate a concorrenti nazionali, che aprono campus nel nord-est d'Italia e diventano competitor diretti di VSM.

1.3. Principali linee di sviluppo strategico generali[3]

Le principali linee di sviluppo strategico collegate al ri-accreditamento EQUIS sono le seguenti:

1. Rafforzare il collegamento tra l'identità di VSM e Venezia come vantaggio competitivo per l'offerta formativa e ricerca di VSM

2. Strategia basata su una dashboard direzionale

3. Sviluppo organizzativo e formazione del personale tecnico amministrativo e dei docenti su AI

A queste linee si integrano le seguenti:

4. Governance basata sul rafforzamento della collaborazione con stakeholder esterni - Il lavoro sulla strategia beneficia dell'interazione con i due organi costituiti nel 2023-2024: dell'International advisory board e dello Strategic advisory board, con due incontri annuali dello IAB e uno annuale del SSG. Al tempo stesso la VSM beneficia anche del costante dialogo e collaborazione tra i propri laboratori e centri e i rispettivi stakeholder e partner.

5. Rafforzamento dell'internazionalizzazione con una visione "Europe first, global by design" volta a rafforzare le collaborazioni con partner accreditati EQUIS e a migliorare il posizionamento della school a livello Europeo, unitamente, nel prossimo triennio a una strategia a consolidare tale posizionamento anche in virtù delle call per gli European degrees e ad aprire partnership verso il Sud-Est asiatico (Cina, Vietnam, Corea, Australia), facendo leva sul brand VSM accreditata EQUIS, sull'arricchita offerta formativa in inglese, e sugli investimenti in comunicazione e in networking con le Business School di EFMD e dell'alleanza Eutopia.

6. Miglioramento dell'esperienza di apprendimento degli studenti a partire dall'orientamento all'entrata, lungo tutto il percorso fino alla conclusione del percorso di studi con azioni a favorire il placement ed a consolidare iniziative di sviluppo della comunità degli Alumni VSM. Obiettivi sono: i) rafforzare l'innovatività dei contenuti e degli approcci didattici in ogni corso, anche collegati alla diffusione dell'intelligenza artificiale; ii) arricchire le occasioni di esperienza attiva in campus; iii) aumentare le opportunità di formazione internazionale per gli studenti meritevoli che lo richiedono. Verranno inoltre utilizzate le opportunità di un uso bilanciato e innovativo della didattica online.

7. 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, la VSM si pone come obiettivo la continuità dei progetti PNRR in cui sono coinvolti i membri del VSM, in particolare INEST, anche assieme alle altre

[3] Anche nel presente paragrafo vengono dettagliati i requisiti AVA3 – E.DIP.1 (definizione delle linee strategiche per didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale), in relazione alla VSM.

università del nordest. Questo obiettivo trova realizzazione anche grazie a un reclutamento che, in scarsità di punti organico, sarà principalmente rivolto a contratti e incarichi di ricerca per giovani ricercatori.

8. Sviluppo di VSM Alumni con la calendarizzazione delle riunioni del direttivo e l'avvio della raccolta diretta delle adesioni a VSM alumni sia di laureati che laureandi, la community ha avuto una buona partenza nel 2025. Molteplici sono le iniziative di coinvolgimento e fundraising in programmazione per il triennio, a partire dal 2026. 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.

9**. Sviluppo dell'Executive Education** a partire da una analisi della concorrenza, delle potenzialità di offerta della School e dell'evoluzione del mercato e dei bisogni di up-skilling e reskilling. La School intende federare le iniziative già presenti e di successo, valorizzare le linee di ricerca che già hanno una visibilità e una solida reputazione grazie a laboratori e osservatori, e vuole soprattutto far leva su nuove aree di ricerca e didattica executive sviluppabili anche grazie a un reclutamento di eccellenza.

1.4. Programmazione della Faculty 2026-2028[4]

La Venice School of Management nella programmazione della Faculty adotta sia le linee guida di ateneo che di School per un reclutamento di eccellenza, e si pone l'obiettivo di garantire pari opportunità di accesso alle risorse per tutti i suoi settori scientifico disciplinari compatibilmente con l'equilibrio di bilancio di ateneo e di VSM e la strategia di VSM. Dal 2025 per la programmazione 2026-2028 la School si è dotato di una Commissione di programmazione con composizione rappresentativa di tutti i settori e ruoli della Faculty.

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.

La School 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, VSM ha deciso la programmazione per il triennio 2026-2028 come segue.

[4] Questa sezione contribuisce a riportare dettagli in relazione ai criteri di distribuzione delle risorse di personale (AVA3 – E.DIP.3), per la VSM.

2026

1 posizione I Fascia ssd ECON 07 Art.18 comma 4 ter

1 posizione RTT ssd STAT 04 A con requisiti mobilità

In aggiunta al concorso deliberato per il 2026 su punti organico di VSM, è inoltre programmata:

1 posizione RTT ssd ECON-07 con requisiti mobilità, su punti organico allocati dall'ateneo a copertura di cessazioni improvvise della VSM nel 2024.

Per il triennio 2026-2028 la VSM, in funzione dei punti che diventeranno via via disponibili, anche a seguito dell'esito dei concorsi di I fascia, prevede di deliberare altri concorsi RTT per giovani ricercatori.

2. Ricerca[5]

VSM svolge la propria attività di ricerca in modo interdisciplinare. 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 e di carriera, come premialità per pubblicazioni di eccellenza, il finanziamento di eventi dedicati al confronto con studiosi internazionali, il finanziamento a short stay all'estero per lo sviluppo di articoli con autori internazionali, ed implementando linee guida per il reclutamento esterno e gli avanzamenti di carriera basate su standard internazionali.

L'attività di ricerca di 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[6].

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.*

[5] I contenuti del capitolo sono riportati in coerenza con i requisiti AVA3 – E.DIP.2 relativi all'attuazione, monitoraggio e riesame delle attività di ricerca.
[6] in linea con il criterio AVA3 E.DIP.4.1.

Azione 1.1

VSM intende rafforzare una ricerca di eccellenza attraverso incentivi alla ricerca individuale che intende sostenere ove possibile nonostante il taglio del FUDD nel triennio (fondi ADiR, fondi per proof-reading, fondi per paper development, menzioni e premi per la ricerca, supporto alle pubblicazioni Open Access di Bec, fondi per il co-finanziamento alla partecipazione di eventi internazionali). VSM intende dare sostegno alla mobilità internazionale e a sabbatici anche di breve durata, e favorire l'attrazione di ricercatori dall'estero ad elevato profilo scientifico. Il 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.

Responsabilità dell'azione 1.1: Delegato alla ricerca, Direzione, Delegata Internazionalizzazione, Delegato alla Faculty.

Investimento dell'azione 1.1: Fondi ADiR, fondi per proof-reading, fondi per paper development, supporto alle pubblicazioni Open Access di Bec, menzioni e premi per la ricerca.

	Descrizione indicatore	**Baseline al 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**	**Target 31/12/2027**	**Target 31/12/2028**
Indicatore 2.1	Numero di pubblicazioni censite in Scopus (dato da dashboard di ricerca)	123	125	130	135
Indicatore 2.2	Numero di pubblicazioni ABS (dato da dashboard di ricerca)	77	77	80	85

NB: Estrazione fatta al 02/01/2026 su faculty al 30/10/2025 da database Scopus

Azione 1.2

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 la delegata alla comunicazione e la responsabile amministrativa alla comunicazione di VSM e i laboratori, al fine di valorizzare le attività mediante Agenda di VSM e altre forme di comunicazione via web e/o social come la newsletter di VSM. 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 a bandi competitivi, favorendo le occasioni di scambio tra docenti e con

ricercatori internazionali mediante lectures, seminari e incontri con visiting professors e scholar. 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. Si specifica come per il periodo 2025-2027 siano state effettuate delle stime più basse di detti indicatori, rispetto a quanto previsto nel precedente Piano di Sviluppo 2024-2026, in quanto si è ridotto l'organico della VSM di 5 docenti senior ed è previsto il turn-over di altri 4 senior nel 2026. Tale dinamica comporta una conseguente diminuzione delle pubblicazioni previste per il periodo 2026-2028. 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 per co-finanziamento alla partecipazione di eventi internazionali: "Research for global challenges team", fondi per fee convegni. In caso di eventuali residui si potrebbe, inoltre, attingere ai fondi utilizzati nelle altre linee d'azione.

Responsabilità dell'azione 1.2: Delegato alla Ricerca.

Investimento dell'azione 1.2: Fondi per co-finanziamento alla partecipazione di eventi internazionali: "Research for global challenges team", fondi per fee convegni.

Azione 1.3

VSM intende valorizzare i propri ricercatori e supportare il networking interno ed esterno e progettualità innovative di ricerca, attraverso l'esplorazione di opportunità di programmi congiunti e co-tutele, il coinvolgimento dei dottorandi, studenti master, magistrali e triennali nelle attività di ricerca del VSM, e favorendo anche 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.

Responsabilità dell'azione 1.3: Coordinatore del Dottorato, Collegio di Dottorato.

Investimento dell'azione 1.3: Fondi di funzionamento del dottorato o fondi dei docenti supervisor dei dottorandi.

	Descrizione indicatore	Baseline al 31/12/2025	Target 31/12/2026	Target 31/12/2027	Target 31/12/2028
Indicatore 2.3	Numero di pubblicazioni in collaborazione tra faculty members e studenti dottorato,	11	11	12	15

	master, laurea magistrale e laurea triennale				

NB: Estrazione fatta al 06/01/2026 sulla base delle dichiarazioni della faculty su pubblicazioni estratte da database Arca

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

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 della School 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[7].

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *Rafforzare la progettualità su bandi di ricerca competitivi.*

Azione 2.1

VSM intende incentivare e dare supporto alla partecipazione a bandi di ricerca competitivi nazionali ed internazionali attraverso incentivi al fund-raising, con un ruolo di principal investigator in progetti di ricerca competitivi europei.

Responsabilità dell'azione 2.1: Delegato alla Ricerca, Direzione, Coordinatori dei laboratori.

Investimento dell'azione 2.1: Incentivi al fund-raising.

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 di VSM, con l'obiettivo che possa avere evidenti possibili ricadute positive sul territorio. 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 della VSM a Venezia un ponte per un dibattito scientifico e per un confronto con gli stakeholders locali[8] mediante eventi di Public Engagement.

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

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

Azione 3.1

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. VSM ha quattro Osservatori: l'Osservatorio sulle reti d'impresa unico a livello nazionale e 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. Nel 2025 ha avviato anche un quinto sulla Sostenibilità. Per tale azione VSM intende avvalersi dell'ultimo anno di co- finanziamento di Ateneo (2026) per eventi di Public engagement con eventuale cofinanziamento per l'evento di VSM, della School stessa, e per eventi di altri centri o laboratori mediante eventuali sponsorship. Inoltre, al fine di incrementare l'impatto della ricerca sul territorio, VSM intende creare un "archivio di VSM delle pubblicazioni di ricerca orientate alla pratica", basato sulla ricerca condotta dai docenti nei centri di ricerca del VSM e altre iniziative pertinenti. Intende, poi, creare una "collana di casi di studio di VSM" per incoraggiare la produzione di casi di studio. Per il periodo 2026-2028, le stime delle pubblicazioni a contenuto professionale e quelle relative a casi di studio, riportate nella tabella di seguito, sono state riviste al ribasso rispetto a quanto previsto nel precedente Piano di Sviluppo 2025-2027, a causa della riduzione dell'organico della VSM. Questo calo del personale comporta una diminuzione delle pubblicazioni previste per il triennio considerato.

Responsabilità dell'azione 3.1: Delegato alla Ricerca, Delegato alla Terza Missione.

Investimento dell'azione 3.1: Opportunità di finanziamento di Ateneo per eventi di Public engagement con eventuale cofinanziamento per l'evento di VSM e per eventi di altri centri o laboratori mediante eventuali sponsorship.

	Descrizione indicatore	**Baseline al 31.12.2025**	**Target 31/12/2026**	**Target 31/12/2027**	**Target 31/12/2028**
Indicatore 2.4	Numero pubblicazioni a contenuto professionale	29	30	32	35
Indicatore 2.5	Numero di casi di studio	3	3	4	5

NB: Estrazione fatta al 06/01/2026 sulla base delle dichiarazioni della faculty su pubblicazioni estratte da database Arca

3. Didattica[9]

La Venice School of Management (VSM), avendo raggiunto l'Accreditamento EQUIS a novembre 2023, ha consolidato il proprio posizionamento tra le migliori business school internazionali. Questo importante traguardo ha rappresentato l'esito di un percorso di revisione e miglioramento continuo della strategia didattica, con l'obiettivo di rispondere ai più elevati standard globali in ambito formativo. Il piano di sviluppo dell'offerta didattica di VSM è strettamente integrato con la sua strategia complessiva, che si fonda su tre pillar richiamati nel primo capitolo 1. Rafforzare il collegamento tra l'identità di VSM e Venezia come vantaggio competitivo per l'offerta formativa e ricerca di VSM 2. Strategia basata su una dashboard direzionale 3. Sviluppo organizzativo e formazione del personale tecnico amministrativo e dei docenti su AI. Questi elementi rappresentano non solo la base dell'identità della scuola, ma anche i driver fondamentali per il miglioramento continuo e per il raggiungimento di una posizione di leadership nel panorama accademico internazionale.

Nel contesto del nuovo piano di sviluppo, la Venice School of Management conferma quelli che sono i tre macro-obiettivi strategici:

- **Rafforzare l'innovazione dell'offerta formativa e migliorare la qualità della didattica**: Questo obiettivo si basa sull'integrazione delle competenze digitali e sostenibili, in linea con le esigenze di un mercato globale in rapida evoluzione. La revisione continua dei programmi e l'utilizzo di metodologie didattiche innovative mirano a garantire una formazione di eccellenza, rafforzando il collegamento tra ricerca e didattica.

- **Attivare un'esperienza di apprendimento trasformativa**: L'esperienza formativa offerta da VSM integra l'uso delle tecnologie digitali, la stretta collaborazione con il tessuto imprenditoriale e una dimensione internazionale rafforzata. Questo approccio mira a fornire agli studenti non solo conoscenze tecniche, ma anche competenze trasversali per affrontare le sfide del futuro.

- **Aumentare il livello di internazionalizzazione dell'offerta formativa**: VSM intende potenziare la mobilità internazionale, favorendo scambi accademici e collaborazioni con istituzioni globali. L'attrattività per studenti stranieri verrà ulteriormente migliorata attraverso iniziative mirate, rafforzando il posizionamento della scuola come hub globale per l'educazione manageriale.

- Infine complessivamente rendere distintiva l'offerta formativa fondata sulle 4 "AdVantages", i.e., tourism, culture & creativity, digitalization and sustainability, come temi distintivi della didattica, ricerca e terza missione della VSM.

[9] I contenuti del capitolo sono riportati in coerenza con i requisiti AVA3 – E.DIP.2 relativi all'attuazione, monitoraggio e riesame delle attività di didattica.

Questi obiettivi, pienamente in linea con la strategia di VSM e il piano strategico di Ateneo, saranno perseguiti attraverso azioni specifiche e monitorate, volte a garantire un impatto significativo e misurabile nel panorama accademico internazionale.

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

L'obiettivo principale di VSM è consolidare e sviluppare un'offerta formativa di eccellenza, capace di rispondere alle esigenze di una formazione moderna e interattiva. Questo percorso si articola in due dimensioni complementari: da un lato, il miglioramento continuo della qualità della didattica erogata e, dall'altro, la promozione di un processo di innovazione che coinvolga sia i contenuti dell'offerta formativa sia i metodi didattici.

Per raggiungere tali risultati, saranno messi in atto interventi strutturali e organizzativi mirati, con un focus anche all'ottimizzazione delle risorse disponibili e sulla razionalizzazione delle attività didattiche, nella consapevolezza della razionalizzazione del FUDD e dei finanziamenti di ateneo e supporto della didattica dei prossimi anni. Un ruolo centrale continuerà ad essere svolto dai programmi di formazione continua del corpo docente, concepiti per sostenere e accelerare l'adozione di approcci innovativi e l'uso di tecnologie avanzate. Questo approccio strategico punta a garantire che la qualità dell'esperienza educativa per gli studenti sia sempre più elevata, supportata da una *faculty* preparata e coinvolta nei processi di innovazione didattica.

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

VSM si pone l'obiettivo di migliorare il rapporto tra docenti e studenti (FTE) entro il 2028, riconoscendo che tale aspetto è cruciale per garantire la qualità della didattica e soddisfare le aspettative di una formazione moderna e interattiva. Negli ultimi anni, si è osservato un lieve aumento del numero di studenti, ma il corpo docente non ha seguito la crescita prevista da VSM, a causa di numerose cessazioni improvvise e futuro turn-over nel 2026 di altri 3 docenti Ciò è stato dovuto a scelte personali di alcuni docenti, che hanno lasciato per posizioni più vicine alle loro residenze o hanno scelto di ritirarsi anticipatamente. Questo ha portato a un incremento del rapporto studenti/docenti. Per tornare alla precedente tendenza positiva, la School ha pianificato una alcune nuove assunzioni, puntando anche sull'attrazione di studiosi stranieri (si veda il capitolo 1 del presente Piano di Sviluppo). Contestualmente, va consolidandosi l'arricchimento dell'offerta formativa VSM che ha visto l'innovazione di due corsi di laurea magistrale esistenti in coerenza con la strategia di VSM e l'avvio di un corso di laurea triennale dall'esistente curriculum in inglese di

economia aziendale. Questi due trend portano ad una situazione auspicabilmente di equilibrio nei prossimi anni, che tenda però ad un progressivo miglioramento. Questa azione, in linea con la strategia complessiva di VSM, contribuirà a migliorare anche l'esperienza educativa degli studenti, garantendo una maggiore interazione e personalizzazione del percorso formativo.

Responsabilità dell'azione 1.1: Direzione, Delegato alla didattica.

Investimento dell'azione 1.1: Richiede investimenti in punti organico, per il dettaglio dei quali si rimanda al capitolo 1.

	Descrizione indicatore	**Baseline** **al 5-11-25**	**Target 31/12/2026**	**Target 31/12/2027**	**Target 31/12/2028**
Indicatore 3.1	Rapporto studenti regolari (FTE)/docenti (FTE)	40,39	Rimanere sotto 40.39	Rimanere sotto 40.39	Rimanere sotto 40.0

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 continuare a migliorare la qualità dell'offerta formativa di base di VSM, si intende continuare il processo di consolidamento della 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 docenti strutturati partecipanti ai piani di formazione di VSM e di Ateneo. Inoltre, in sintonia con tale approccio, 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 al delegato 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.

Responsabilità dell'azione 1.2: Delegato alla didattica, responsabili dei settori scientifico-disciplinari.

Investimento dell'azione 1.2: Non richiede investimenti economici in senso stretto, ma si baserà principalmente su un'operazione di coerente allocazione del corpo docente. La faculty sarà

progressivamente spostata da insegnamenti affini e integrativi, su insegnamenti *core* dell'offerta didattica VSM. I referenti degli SSD si occuperanno del miglioramento del processo di onboarding dei docenti a contratto attraverso la preparazione di materiali ad-hoc per i corsi a bando. Questo vale a maggior ragione per corsi suddivisi in partizioni, al fine di garantire la maggiore uniformità possibile nella didattica di partizioni diverse.

	Descrizione indicatore	**Baseline** **al 31.12.2025**	**Target 31/12/2026**	**Target 31/12/2027**	**Target 31/12/2028**
Indicatore 3.2	Soddisfazione media degli studenti sugli insegnamenti TAF A e B	7.4	7.5 (aumentare di 0.10 il livello di soddisfazione media sui corsi di base)	7.5 (consolidare il livello di soddisfazione media sui corsi di base)	7.6 (aumentare di un ulteriore 0.10 il livello di soddisfazione media sui corsi di base)
Indicatore 3.3	Attività di formazione docenti a contratto da parte dei responsabili del settore scientifico disciplinare	Nessuna	Attività di onboarding con incontri anche informali per condividere metodologie didattiche, buone pratiche e, ove necessario e di concerto coi docenti responsabili, materiali didattici. Si invitano i docenti a contratto a partecipare ai corsi previsti per i docenti strutturati, cui hanno	Attività di onboarding con incontri anche informali per condividere metodologie didattiche, buone pratiche e, ove necessario e di concerto coi docenti responsabili, materiali didattici.	Attività di onboarding con incontri anche informali per condividere metodologie didattiche, buone pratiche e, ove necessario e di concerto coi docenti responsabili, materiali didattici.

			garantito l'accesso anche in Moodle		
Indicatore 3.4	Soddisfazione media degli studenti su insegnamenti tenuti da docenti a contratto	7.7	7.7 (consolidare il livello di soddisfazione sugli insegnamenti tenuti da docenti a contratto)	7.8 (aumentare di 0.10 punti il livello di soddisfazione sugli insegnamenti tenuti da docenti a contratto)	7.8 (consolidare il livello di soddisfazione sugli 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.

VSM intende continuare a migliorare la qualità della supervisione delle tesi, rafforzando il supporto offerto ai laureandi nella fase finale del loro percorso formativo (dal 2024 sono state introdotte soglie minime e massime per il numero di tesi supervisionate da ciascun docente e l'attivazione di un sistema di comunicazione innovativo per i candidati laureandi). Questo sistema consente agli studenti di visualizzare la probabilità di essere accettati in tesi (bassa, media, alta) da un determinato docente, in base al numero di tesi già in corso. Tale approccio ha migliorato la trasparenza e la pianificazione, rendendo più efficace la distribuzione del carico di lavoro tra i docenti.

Nel triennio 2026-2028, VSM si propone di consolidare queste iniziative verificando periodicamente l'efficacia delle soglie minime e massime, apportando eventuali aggiustamenti per garantire una distribuzione equa del carico tra i docenti. Parallelamente, ci si propone di somministrare il questionario di valutazione dell'esperienza di tesi alle prossime coorti di laureandi, con l'obiettivo di raccogliere feedback utili a migliorare ulteriormente la qualità della supervisione. Inoltre, la collaborazione con gli uffici ASIT sarà fondamentale per mantenere aggiornato e funzionale lo spazio web dedicato, assicurando un'esperienza sempre più trasparente ed efficace sia per gli studenti che per i docenti.

Questa azione mira a garantire che ogni studente riceva il supporto necessario durante la fase cruciale della tesi, promuovendo un'esperienza formativa di alta qualità e una gestione equa delle risorse accademiche.

Responsabilità dell'azione 1.3: Segreteria didattica, delegato alla didattica.

Investimento dell'azione 1.3: Il principale investimento richiesto riguarda il coinvolgimento di ASIT per la somministrazione del questionario online di soddisfazione dei laureandi.

	Descrizione indicatore	**Baseline al 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**	**Target 31/12/2027**	**Target 31/12/2028**
Indicatore 3.5	Avvio del processo di monitoraggio della soddisfazione dei laureandi	OFF	ON Avvio della rilevazione	ON Monitoraggio dei dati ed eventuale revisione delle linee guida	ON Redazione di linee guida per i relatori sulla base dei risultati sulla soddisfazione

Azione 1.4 Attività di formazione continua del corpo docente di VSM

Dopo i significativi risultati del 2024 e la significativa partecipazione del corpo docente VSM alle attività di formazione che segnando un passo importante verso il miglioramento continuo delle competenze accademiche, il 2025 ha segnato un rallentamento. Sulla base di questi risultati, VSM intende rinnovare l'impegno nella formazione continua, sensibilizzando il corpo docente sulle le opportunità già offerte dall'Ateneo e garantendo un aggiornamento costante sui percorsi formativi disponibili. In particolare, si focalizzerà l'attenzione sulle opportunità formative nell'ambito dell'uso dell'AI e delle più recenti tecnologie nel campo della didattica. Grazie all'accreditamento EQUIS, la scuola può accedere a un quadro di collaborazione internazionale con EFMD, che rappresenta una risorsa strategica per ampliare ulteriormente le opportunità di formazione. L'obiettivo è consolidare il numero di docenti coinvolti in attività formative, con particolare attenzione ai neoassunti e ai colleghi che effettuano un passaggio di ruolo (da ricercatori ad associati e da associati a ordinari).

***Responsabilità dell'azione 1.4*:** Referente alla formazione docenti, Delegato alla didattica.

***Investimento dell'azione 1.4*:** L'azione prevede un investimento diretto da parte di VSM, a cui si aggiungono le attività formative offerte dall'Ateneo o dai network cui VSM aderisce. Si stima un investimento di €.5000,0 da parte della VSM in corsi mirati alla formazione sul ruolo dell'AI nella

didattica o altri temi centrali per l'innovazione didattica della School (docenti e PTA, soprattutto del settore Didattica).

	Descrizione indicatore	**Baseline** **al 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**	**Target 31/12/2027**	**Target 31/12/2028**
Indicatore 3.6	N. docenti che hanno fatto almeno un'attività formativa.	7	10	15	20
Indicatore 3.7	N. docenti neoassunti o passati di ruolo che hanno fatto almeno un'attività formativa.	0	1	1	2

Obiettivo 2. Attivare un'esperienza di apprendimento trasformativa

La VSM si impegna a offrire un'esperienza formativa innovativa e trasformativa, volta a sviluppare competenze chiave per formare cittadini capaci di agire in modo etico e sostenibile nella società e nelle organizzazioni del futuro. Questo obiettivo si realizza attraverso un approccio didattico dinamico, che combina moduli formativi avanzati, esperienze laboratoriali e metodologie ibride, in continuo dialogo con il mondo delle imprese e delle professioni. Attraverso queste modalità di insegnamento, la VSM promuove una formazione capace di adattarsi alle esigenze del mercato del lavoro e delle nuove generazioni, garantendo un'esperienza educativa sempre più attuale, interattiva e orientata al futuro.

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

Azione 2.2 Aumentare le opportunità di formazione esperienziale e laboratoriale in collaborazione con le imprese e la community degli Alumni

La VSM vanta da anni un consolidato impegno nella formazione laboratoriale, grazie a una rete di collaborazioni strutturate con il mondo aziendale. Queste partnership si concretizzano in diverse modalità: project work, business challenges (come i progetti Experior e i CLab) e testimonianze in aula di imprenditori e manager di settori eterogenei. A rafforzare ulteriormente questa strategia, la VSM continua il percorso di microcredenziali, corsi da 3 CFU tenuti gratuitamente da professionisti e manager esperti, alcuni tra i quali sono Alumni di VSM. Inoltre, la School offre ai suoi studenti laboratori di Soft skills per rafforzare le competenze trasversali utili per il futuro. Questi percorsi, già operativi, si sono rivelati strumenti efficaci per sviluppare competenze applicative specifiche, ampliando le opportunità formative degli studenti e rafforzando il legame con il mondo del lavoro.

Responsabilità dell'azione 2.1: Delegato alla didattica, referente alle business challenges, delegata alla formazione docenti, e coordinatori dei collegi didattici, referente Alumni.

Investimento dell'azione 2.1: L'azione prevista non richiede investimenti economici, anzi, si fonda sull'impegno di tempo o anche economico da parte delle imprese (per il pagamento dei tutor necessari per gli experior o i CLab) o mettendo a disposizione le ore del proprio personale, che entra in contatto diretto con gli studenti (come nel caso delle microcredenziali).

	Descrizione indicatore	**Baseline al 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**	**Target 31/12/2027**	**Target 31/12/2028**
Indicatore 3.8	n. di testimonianze in aula	43 (18 in inglese)	43 (19 in inglese)	45 (20 in inglese)	45 (21 in inglese)
Indicatore 3.9	n. di business challenges	3	5 (incremento di due business challenges)	7 (incremento di due business challenges)	8 (incremento di una business challenge)
Indicatore 3.10	n. di microcredenziali	4	6 (Aumento del numero di microcredenziali offerte nei CdS VSM)	6 (Consolidamento del numero di microcredenziali offerte nei CdS VSM)	6 (Consolidamento del numero di microcredenziali offerte nei CdS VSM)

Indicatore 3.11	Progetti per la realizzazione di tesi sperimentali in collaborazione con aziende.	3	3 (consolidamento delle possibilità offerte di tesi sperimentali)	3 (consolidamento delle possibilità offerte di tesi sperimentali)	4 (aumento delle possibilità offerte di tesi sperimentali)

Azione 2.3 Uso di 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 della didattica necessita, accanto alla formazione in presenza caratterizzata da un maggiore livello di engagement degli studenti, un parallelo sviluppo di percorsi di formazione ibridi e online tali da cogliere le opportunità formative che si aprono a livello europeo. VSM ha individuato una referente 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 consolidare le opportunità di formazione innovativa sia internazionale.

***Responsabilità dell'azione 2.3*:** Referente per la formazione docenti e teaching innovation, delegato alla didattica.

***Investimento dell'azione 2.3*:** L'attività prevede investimenti diretti, collegati alle opportunità di formazione innovativa e ibrida per gli studenti VSM avviene attraverso i network internazionali in cui VSM è inserita[PL6] , si prevede il cofinanziamento dell'ateneo.

	Descrizione indicatore	**Baseline al 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**	**Target 31/12/2027**	**Target 31/12/2028**
Indicatore 3.12	N. di esperienza di didattica innovativa e ibrida	17	17	17	18

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

Nel contesto dell'accreditamento Equis, un'offerta didattica in lingua inglese rappresenta un elemento strategico per la promozione di un ambiente formativo internazionale, facilitando l'attrazione di studenti incoming (si vedano i capitoli 4 e 6) e favorendo la creazione di una comunità accademica multiculturale. Inoltre, l'insegnamento in inglese consente a VSM di ospitare visiting professors (si veda il capitolo 6) di alto profilo, arricchendo ulteriormente la qualità dell'esperienza formativa. I processi di internazionalizzazione, quindi, non solo rafforzano la competitività della School, ma offrono a tutti gli studenti l'opportunità di sviluppare competenze fondamentali per una carriera professionale o accademica su scala globale (si rimanda ai capitoli 4 e 6) sia *abroad* che *at home*.

La VSM è in questo ambito continuamente attiva per consolidare i punti di forza della propria offerta e rafforzare il network internazionale con nuove collaborazioni. Ad esempio (si rimanda al capitolo 6 per maggiori dettagli) vi sono iniziative attualmente work in progress e contatti con la Shanghai International Studies University (SISU) per organizzare in Cina un corso di studi della VSM (IMACC).

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

VSM ha da tempo sviluppato un'ampia offerta didattica in lingua inglese, arricchita con CdS triennale In Business Administration and Management (già curriculum del corso in Economia Aziendale) ed il CdS magistrale in Tourism Management and Sustainability, già corso SIST (DEC) e il corso IMaCC (in precedenza laurea magistrale in Innovation and Marketing). Tale operazione ha permesso di rendere completamente visibile ed ampliare la didattica erogata interamente in lingua inglese dalla VSM, in coerenza con la sua identità e distintività rispetto i 4 Advantages collegati a Venezia. Inoltre, a tale operazione, si affianca l'inserimento di insegnamenti erogati in lingua inglese in CdS in lingua italiana, e la trasformazione di un CdS in lingua italiana in un CdS in doppia lingua, italiana e inglese (Marketing Management). Nel prossimo triennio si prevede di consolidare la nuova offerta formativa offerta in lingua inglese.

Responsabilità dell'azione 3.1: Delegato alla didattica, coordinatori dei collegi didattici.

Investimento dell'azione 3.1: L'azione non prevede un investimento economico ma prevede il coinvolgimento in primis dell'ufficio didattica di VSM e dell'ufficio offerta formativa, e secondariamente di altri uffici di ateneo coinvolti nella gestione degli studenti internazionali (welcome, international) per la gestione della nuova offerta.

4. Servizi agli studenti[10]

La Venice School of Management (VSM) intende proseguire nel proprio impegno volto al continuo miglioramento della qualità dei servizi offerti agli studenti, ponendo particolare attenzione a tre momenti chiave del loro percorso accademico: l'ingresso in Ateneo, lo svolgimento del percorso universitario e la fase di transizione verso il mondo del lavoro (stage, tesi di laurea e placement).

In tale prospettiva, la School opera in collaborazione con i diversi uffici dell'Ateneo e in costante collaborazione con la Commissione Paritetica Docenti-Studenti (CPDS), contribuendo in modo coordinato allo sviluppo e all'attuazione delle attività di supporto agli studenti

descritte in seguito.

- Con riferimento alla fase di ingresso, la VSM è fortemente impegnata nel favorire una scelta consapevole e informata del percorso universitario, attraverso attività di orientamento rivolte sia ai singoli studenti sia agli istituti scolastici. Tali iniziative mirano a presentare l'offerta formativa delle lauree ad indirizzo economico dell'Ateneo e a diffondere informazioni chiare sulle modalità di accesso e di reclutamento. In quest'ambito, la School collabora attivamente con il Settore Orientamento e Accoglienza, l'Ufficio Carriere Studenti e Diritto allo Studio, il Settore Immatricolazioni e Informazioni, l'Ufficio Relazioni Internazionali e l'Ufficio Disabilità e DSA.
- Durante il percorso universitario, la VSM promuove un approccio alla didattica innovativo e inclusivo, attento alle esigenze degli studenti internazionali e di quelli in condizioni di maggiore fragilità, con l'obiettivo di migliorare i risultati di apprendimento e ridurre le disuguaglianze derivanti da differenti livelli di preparazione in ingresso. In tale contesto, sono state attivate specifiche azioni di orientamento in itinere e di tutorato; in particolare, nell'ultimo semestre è stata avviata un'attività mirata di supporto agli studenti del primo anno con zero crediti, finalizzata ad affrontare le principali criticità riscontrate. Le iniziative dedicate al benessere studentesco sono sviluppate in collaborazione con le segreterie didattiche, il Campus Economico, l'Ufficio Relazioni Internazionali e l'Ufficio Offerta Formativa. Il confronto continuo con gli studenti è garantito anche attraverso l'attività della CPDS, con il supporto del Settore Qualità e Valutazione, al fine di monitorare le criticità e valorizzare i punti di forza dell'offerta formativa.
- Nella fase di uscita dall'Ateneo, la School accompagna gli studenti nell'individuazione dello stage curriculare previsto dal piano di studi, nella scelta del relatore e nella definizione

[10] I contenuti del capitolo sono riportati in coerenza con i requisiti AVA3 – E.DIP.2 relativi all'attuazione, monitoraggio e riesame delle attività di didattica, e coerentemente con il requisito AVA3 – E.DIP.4 relativo alla dotazione di personale, strutture e servizi di supporto.

dell'argomento di tesi. Nonostante l'elevato numero di studenti iscritti ai corsi di laurea in ambito economico renda tali attività particolarmente impegnative, esse risultano strategiche, anche in considerazione del fatto che l'azienda presso cui viene svolto lo stage rappresenta frequentemente la prima esperienza occupazionale post-laurea. In un'ottica di rafforzamento dell'occupabilità, i docenti della VSM supportano inoltre l'attivazione e il monitoraggio di stage post-lauream per i neolaureati. In questa fase, la School opera in collaborazione con le segreterie didattiche, il Campus Economico, l'Ufficio Stage, il Career Service, unitamente alla community degli Alumni di VSM.

In coerenza con tale approccio la School 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*, a conferma della centralità del loro ruolo nella strategia della School.

Obiettivo 1: Orientamento e tutorato.

In questo ambito la School 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, predisposizione e cultura, dedicando particolare attenzione agli studenti fragili (lavoratori e DSA), e favorire il completamento con successo del Corso di studio intrapreso[11].

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. I servizi saranno focalizzati 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, che potenzino la sinergia tra le azioni di orientamento in ingresso e di orientamento in itinere.

Azione 1.1

Nel corso dell'anno accademico 2024-2025 le attività di Orientamento della Venice School of Management (VSM) si sono concentrate su 5 linee principali:

1. Organizzazione degli **Open Day di Ateneo**. Hanno visto la partecipazione di 745 studenti per le lauree triennali e 374 studenti per le lauree magistrali.

[11] 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

2. Organizzazione delle **Economics and Management Open Weeks (due edizioni "**spring" e "fall"), in collaborazione con DEC e DAIS (per la Laurea in Hospitality Innovation and e-Tourism): una settimana di presentazione dei corsi di Laurea Triennale, del Campus di San Giobbe e delle sedi ad esso collegate, con mini-lezioni e attività laboratoriali, aperte a studenti di 3°, 4° e 5° superiore. Hanno visto la partecipazione di circa 250 studenti delle lauree triennali.
3. **Percorsi di Didattica Orientativa** (ex DM 934/22, PNRR), gestiti dall'Ateneo e che hanno visto la partecipazione della VSM con 3 progetti
4. **Mini-lezioni di orientamento** nelle scuole coinvolgendo quasi 1000 studenti.
5. **Open Lectures**: lezioni universitarie aperte a studenti delle scuole superiori che hanno visto la partecipazione di circa 140 studenti.

Per il prossimo a.a. si intende proseguire con queste attività che si sono dimostrate essere interessanti per gli studenti.

Responsabilità dell'azione 1.1: delegata VSM agli studenti e la referente dell'orientamento.

Investimento dell'azione 1.1: L'azione prevede di utilizzare i fondi "POT-Talenti" e la disponibilità di ore di lavoro di docenti della VSM.

	Descrizione indicatore	**Baseline al 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**	**Target 31/12/2027**	**Target 31/12/2028**
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) 1.119 b) 1000 c) 250	mantenere i risultati conseguiti e cercare di incrementarli	mantenere i risultati conseguiti e cercare di incrementarli	

Azione 1.2: Si sono intraprese nuove iniziative per aumentare la consapevolezza anche dei possibili futuri studenti internazionali. La VSM ha partecipato e **due fiere internazionali**: la Fiera Fiep di Madrid (24/02/2025) e la Fiera QS (13/03/2025) tenutasi a Venezia. Inoltre, ha avviato un **progetto di comunicazione** con la società esterna Marketing Arena, per la realizzazione di una campagna marketing volta ad aumentare la conoscenza della VSM, dell'offerta formativa, del Venice Factor, aumentare il coinvolgimento dei futuri studenti verso la VSM, stimolare le iscrizioni dei futuri studenti verso la VSM.

Responsabilità dell'azione 1.2: Responsabile dell'orientamento. Direzione della VSM.

Investimento dell'azione 1.2: L'azione prevede di utilizzare i fondi a valere sul piano orientamento

Obiettivo 2: Servizi agli studenti durante il percorso universitario.

Nell'ambito dei servizi rivolti agli studenti durante il percorso universitario, la Venice School of Management intende rafforzare e qualificare ulteriormente il supporto offerto agli studenti, sia nazionali sia internazionali. L'azione si sviluppa lungo due direttrici principali: da un lato, il potenziamento degli spazi e delle occasioni dedicate all'ascolto e alla comunicazione; dall'altro, come illustrato nel capitolo dedicato alla didattica, la promozione di modalità di insegnamento innovative e maggiormente coinvolgenti, che valorizzino l'uso delle tecnologie digitali disponibili, con particolare attenzione alle esigenze degli studenti fragili. La responsabilità dell'attuazione dell'obiettivo e del suo monitoraggio è affidata alla Delegata di VSM agli studenti e alla Referente per l'orientamento, in collaborazione con i Collegi didattici e con il Delegato alla didattica, al fine di garantire un'azione coordinata e coerente con le linee strategiche della School.

Un segnale positivo dell'attenzione e del coinvolgimento della comunità studentesca è rappresentato dall'elevato numero di studenti che ha risposto alla call per lo *Student Report* nell'ambito del processo di accreditamento EQUIS. Tale partecipazione evidenzia la necessità di continuare a investire in iniziative strutturate di ascolto, con particolare riferimento alla presa in carico e al supporto degli studenti fragili.

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

La qualità e la tipologia dei servizi per gli studenti è collegata al grado di partecipazione degli studenti alle forme di rappresentanza che consente loro di esprimere bisogni, richieste e partecipare ai processi di miglioramento e innovazione dei servizi. Purtroppo la limitata partecipazione è un fenomeno presente in ateneo. La VSM intende pertanto 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. Questo viene fatto sia durante brevi interventi in aula che in occasione delle Assemblee Studenti organizzate dai CdS. Si è investito molto per favorire la partecipazione degli studenti a queste assemblee ritenute un importante momento di confronto tra studenti e docenti. A questo proposito è stata molto utile l'attività degli studenti rappresentanti dei CdS nella CPDS.

Responsabilità dell'azione 2.1: delegata VSM agli studenti e il delegato AQ.

Investimento dell'azione 2.1: L'azione prevede di utilizzare la disponibilità di ore di lavoro di docenti della VSM

	Descrizione indicatore	Baseline al 31/12/2025	Target 31/12/2026	Target 31/12/2027	Target 31/12/2028
Indicatore 4.2	Numero di studenti che partecipano alle assemblee dei CdS	Baseline: 105 per le lauree triennali; 135 per le lauree magistrali	Mantenere il numero di partecipanti per le lauree magistrali e portare al 30% degli iscritti per le lauree triennali	Mantenere il numero di partecipanti per le lauree magistrali e portare al 30% degli iscritti per le lauree triennali	Mantenere il numero di partecipanti per le lauree magistrali e portare al 30% degli iscritti per le lauree triennali

Indicatore 4.2: Fonte dati: Didattica VSM

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 VSM ha lavorato, 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. VSM continua a lavorare per agevolare ulteriormente l'inserimento degli studenti nel mondo del lavoro, mediante seminari, laboratori di soft skills (si veda ad esempio l'istituzione delle microcredenziali per i corsi di laurea magistrali) e mediante la costituzione di VSM-Alumni.

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

La School ha perfezionato, in collaborazione con gli uffici preposti, la piattaforma online per la ricerca del relatore di tesi. La school ha avviato 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. VSM inoltre intende monitorare il periodo di tesi, prevedendo di proporre un questionario agli studenti in uscita per valutare la fase conclusiva del loro percorso.

Responsabilità dell'azione 3.1: delegata VSM agli studenti e delegata alla didattica.

Investimento dell'azione 3.1: L'azione prevede di utilizzare la disponibilità di ore di lavoro di docenti della VSM.

Azione 3.2

VSM intende aiutare gli studenti a inserirsi nel mondo del lavoro dopo la laurea, potenziando la rete di rapporti con le aziende del territorio. Un ruolo centrale in questa missione è svolto dalla nuova community VSM-Alumni, che nasce al fine di valorizzare le competenze degli ex studenti di Management quali risorse preziose nella costruzione del futuro di Venice School of Management e per tutti i suoi studenti. 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. VSM Alumni nel 2025 ha lanciato il sito, lanciato il progetto editoriale Connessioni, che raccoglie interviste alla community con l'obiettivo di raccontare le loro storie (pubblicazione di 12 articoli), e ha organizzato e co-organizzato 7 iniziative/eventi superando di molto il numero di partecipanti che erano stati stimati.

Responsabilità dell'azione 3.3: delegata VSM agli studenti e la delegata alla didattica, unitamente a una figura di supporto per la comunicazione, il marketing di VSM, referente della Community VSM Alumni e il direttivo della community Alumni

Investimento dell'azione 3.3: L'azione prevede di utilizzare la disponibilità di ore di lavoro di docenti della VSM e della referente dedicata agli Alumni Daniela Pavan.

	Descrizione indicatore	**Baseline al 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**	**Target 31/12/2027**	**Target 31/12/2028**
Indicatore 4.3	Monitoraggio delle attività della community Alumni VSM	Co-sviluppo di 9 iniziative/eventi VSM di Alumni VSM con i seguenti obiettivi: AWARENESS ENGAGEMENT REPUTATION. Partecipazione di 300 Alumni e studenti agli eventi. Lanciato progetto editoriale "Connessioni" con pubblicazione di 12 articoli	Co-sviluppo di 5 iniziative VSM di Alumni VSM con i seguenti obiettivi: AWARENESS ENGAGEMENT REPUTATION Partecipazione di 100 Alumni e studenti agli eventi.	Co-sviluppo di 5 iniziative di VSM Alumni con i seguenti obiettivi: AWARENESS ENGAGEMENT REPUTATION Partecipazione di 150 Alumni e studenti agli eventi.	Definire

5. Terza Missione[12]

L'obiettivo della VSM - al cui raggiungimento gli obiettivi specifici declinati nel prosieguo sono funzionali - è di aumentare sia la quantità sia la qualità (intesa in termini di impatto) delle attività di terza missione, anche in coerenza con la strategia di VSM come School accreditata Equis che pone particolare importanza alle "connection with practices". Si consideri che la terza missione della VSM si sviluppa principalmente nei seguenti ambiti:

- Public engagement (secondo le linee guida ANVUR: "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").

Al fine di raggiungere tali obiettivi, la VSM intende perseguire le seguenti linee strategiche.

In primo luogo, e in una prospettiva esterna, la VSM intende continuare a rafforzare le partnership con i propri stakeholder, in quanto tale attività rappresenta il necessario presupposto per le attività di terza missione. A livello di governance, anche per il triennio 2026-2028 la School ha pianificato incontri periodici con l'International Advisory Board e lo Stakeholder Strategic Group. La VSM intende continuare a coinvolgere tali stakeholder con continuità e con intensità crescente. Similmente, la School continua a investire nel triennio 2026-2028 sugli Alumni VSM, l'organizzazione del "Future of Management" - l'evento annuale di VSM -, le attività dei laboratori, dei centri di ricerca e degli spin-off che concorrono al perseguimento di questa linea strategica.

In secondo luogo, e in una prospettiva interna, la VSM intende incrementare la partecipazione - e il contributo - della faculty nelle attività di terza missione. A questo fine, la VSM intende continuare il processo di sensibilizzazione della faculty, attraverso la condivisione delle attività poste in essere - approvate ai fini di rendicontazione nel corso dei Consigli di Dipartimento - e degli obiettivi e piani futuri relativi alla terza missione.

In terzo luogo, e con specifico riferimento all'executive education, implementare un'analisi della concorrenza, delle potenzialità di offerta della School e dell'evoluzione del mercato e dei bisogni di up-skilling e reskilling. La School intende federare le iniziative già presenti e di successo, valorizzare le linee di ricerca che già hanno una visibilità e una solida reputazione grazie a laboratori e osservatori, e vuole soprattutto far leva su nuove aree di ricerca e didattica executive.

[12] I contenuti del capitolo sono riportati in coerenza con i requisiti AVA3 – E.DIP.2 relativi all'attuazione, monitoraggio e riesame delle attività di terza missione.

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

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

Responsabilità dell'azione 1.1: Delegato Terza Missione e Direzione della VSM.

Investimento dell'azione 1.1: l'azione richiede il potenziamento dello staff amministrativo con il coinvolgimento di risorse a cui affidare il task della comunicazione, monitoraggio e sviluppo dell'attività di terza missione. Questa azione potrà essere collegata al processo di sviluppo organizzativo indicato nel capitolo 1.

Azione 1.2

Potenziare il sistema di monitoraggio delle attività di Terza Missione

Responsabilità dell'azione 1.2.: Delegato alla Terza Missione e Direzione della VSM

Investimento dell'azione 1.2.: continuare ad ampliare ed integrare i database relativi alle attività di Terza Missione. In particolare, creando sinergie con la rendicontazione richiesta da Equis, in modo da giungere alla definizione di un database integrato.

Obiettivo 2: incrementare il contributo della faculty alle attività di terza missione.

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

Azione 2.1.: condividere con i colleghi (nel corso del CDD o in altre occasioni formali e informali) le attività poste in essere dalla VSM e le prospettive future di sviluppo.

Responsabilità dell'azione 2.1.: Delegato alla Terza Missione e Direzione della VSM

Investimento dell'azione 2.1.: utilizzare i Consigli di Dipartimento e inviare comunicazioni periodiche ai colleghi, anche in coordinamento con la comunicazione di VSM.

Obiettivo 3: Sviluppare, in termini di intensità e impatto, le attività di Terza Missione di 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 3.1
Incrementare il numero e l'impatto sociale degli eventi di public engagement organizzati da VSM. Gli eventi possono essere (i) organizzati esclusivamente da VSM o dai suoi laboratori; (ii) organizzati in collaborazione fra VSM e altre istituzioni; (iii) organizzati da altre istituzioni con partecipazione di docenti di VSM e l'endorsement della VSM attribuito tramite approvazione della scheda ex-ante. Si veda indicatore 5.1.
Al fine di massimizzare l'impatto sociale degli eventi, la faculty viene sensibilizzata attraverso la compilazione dei moduli di segnalazione delle iniziative di Terza missione predisposti dall'Ateneo, che richiedono di misurare e monitorare l'impatto degli eventi. L'azione è in corso.

Responsabilità dell'azione 2.1: Delegato Terza Missione.

Investimento dell'azione 2.1: l'azione richiede l'intervento del Delegato Terza Missione presso i colleghi, in incontri individuali oppure nell'ambito delle occasioni di incontro collegiale (es. Consiglio di Dipartimento).

Azione 3.2.
Incrementare l'attività di conto terzi (quindi condotte a fronte di un corrispettivo) della VSM. Tramite le attività in conto terzi la School mette a disposizione le proprie competenze a favore della società, generando impatto sociale. Al tempo stesso, tramite l'attività di conto terzi la VSM ottiene risorse che possono compensare eventuali riduzioni del FUDD. Si veda indicatore 5.2.

Responsabilità dell'azione 2.1: Delegato Terza Missione.

Investimento dell'azione 2.1: l'azione richiede l'intervento del Delegato Terza Missione presso i colleghi, in incontri individuali oppure nell'ambito delle occasioni di incontro collegiale (es. Consiglio di Dipartimento).

Azione 3.3.
Sostenere la nascita e lo sviluppo degli spin-off nell'ambito della School che operino sulla base di risultati di ricerca prodotti da docenti VSM. Al 31.12.2025, la School conta n. 2 spin-out (Anteo e Strategy Innovation) e n. 3 spin off (VeniSia,Upskill 4.0 e RARA Factory).
L'attività di sostegno agli spin-off si sostanzia nelle seguenti iniziative, nelle quali 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;
- FutureED, sviluppato da Cassa Depositi e Prestiti (CDP) e H-Farm: l'acceleratore, nel quale la 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 5.3.

Azione 3.4.
Incrementare il numero di corsi di formazione continua (*executive education*) erogati, anche tramite Challenge School, su iniziativa di docenti di VSM. L'azione include l'implementazione di un'analisi della concorrenza, delle potenzialità di offerta della School e dell'evoluzione del mercato e dei bisogni di up-skilling e reskilling. Si veda indicatore 5.4.

Responsabilità dell'azione 3.4: Delegato Terza Missione, Comitato Executive Education, Direzione VSM.

Investimento dell'azione 3.4: l'azione richiede l'attività del Comitato Executive Education e di una figura consulenziale esterna, relativamente alla quale è già stato conferito un incarico.

	Descrizione indicatore	**Baseline 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**	**Target 31/12/2027**	**Target 31/12/2028**
Indicatore 5.1	**Numero di attività di Public Engagement**	**63**	**70**	**75**	**80**
Indicatore 5.2	Numero di attività conto terzi	5	6	7	8
Indicatore 5.3	Numero spin-off e spin-out di VSM	5	5	6	6
Indicatore 5.4	Numero di corsi di formazione proposti da docenti di VSM	6	8	10	12

Indicatore 5.1: Le attività di public engagement (2.2.3 ANVUR) includono (i) eventi organizzati esclusivamente da VSM o dai suoi laboratori; (ii) eventi organizzati in collaborazione fra VSM e altre istituzioni; (iii) eventi organizzati da altre istituzioni con partecipazione di docenti di VSM e l'endorsement della VSM attribuito tramite approvazione della scheda ex-ante; (iv) attività di

divulgazione scientifica (pubblicazioni per pubblico non accademico e gestione di siti web e canali social). Le attività vengono rilevate tramite le schede di monitoraggio approvate dal Consiglio di Dipartimento nel 2025.

Indicatore 5.2: Il numero di attività conto terzi si riferisce ai contratti stipulati nel corso del 2025 da parte della VSM ed aventi ad oggetto attività di ricerca o consulenza. Il dato è rilevato sulla base delle schede di monitoraggio ex ante approvate nel corso del 2025.

Indicatore 5.3: Numero di spin-off e spin out nei quali VSM è proponente, anche congiuntamente ad altri dipartimenti (3 spin off - Rara, Venisia, Upskill - e 2 spin out - Strategy, Anteo).

Indicatore 5.4: Numero di corsi di formazione (rientranti nella definizione di "formazione continua" (2.2.2. linee guida ANVUR) proposti da docenti VSM ed effettivamente attivati nel corso del 2025. I corsi sono stati organizzati anche tramite Challenge School. La fonte dei dati sono le schede di monitoraggio approvate nel corso del 2025.

6. Internazionalizzazione[13]

La strategia di internazionalizzazione della Venice School of Management (VSM) nasce dalla volontà di consolidare il posizionamento della School all'interno dell'Higher Education and Research Area europea, rafforzando al tempo stesso la capacità di sviluppare collaborazioni globali di alto profilo. In coerenza con la visione delineata nel percorso di accreditamento EQUIS, che ha rappresentato un catalizzatore per l'intero ecosistema universitario, VSM pone l'Europa al centro della propria strategia, adottando un approccio "Europe first, global by design" orientato alla qualità, alla reciprocità e all'impatto. Questo orientamento permette di valorizzare le peculiarità del contesto veneziano e della ricerca VSM lungo i suoi quattro adVantages (sostenibilità, digitalizzazione e AI, turismo e agri-food, arte e cultura) trasformando tali dimensioni in leve distintive per attrarre studenti, docenti e partner internazionali.

L'internazionalizzazione è concepita come un processo organico che coinvolge governance, ricerca, faculty e studenti, con azioni integrate volte a rafforzare reti accademiche, aumentare la partecipazione a progetti competitivi, sviluppare programmi congiunti e ampliare la mobilità internazionale. La partecipazione di VSM a reti europee strategiche (in primis, l'Alleanza EUTOPIA) e i progressi realizzati nel consolidamento di partnership con Business School accreditate EQUIS contribuiscono a rendere la School un nodo riconosciuto di dialogo e innovazione nel panorama europeo. Parallelamente, VSM sta preparando il terreno per un ampliamento graduale verso l'Asia, costruendo collaborazioni strutturali con istituzioni accademiche di rilievo e integrando competenze linguistiche e interculturali grazie alla sinergia con le eccellenze disciplinari dell'Ateneo.

Pur in presenza di una riduzione delle risorse finanziarie (FUDD 2025–2026), VSM conferma l'internazionalizzazione come priorità strategica, mantenendo l'impegno verso visiting professors, sviluppo di progetti, rafforzamento dei double degree e ampliamento delle opportunità di mobilità. L'obiettivo è costruire un ambiente di apprendimento e ricerca autenticamente internazionale, capace di generare valore per studenti, faculty e partner, e di contribuire in modo significativo alla competitività e alla reputazione globale della School.

Obiettivo 1: **Rafforzamento della governance internazionale**

Il rafforzamento della governance internazionale rappresenta un pilastro centrale della strategia "Europe first, global by design" della VSM. In coerenza con la visione delineata nel processo di accreditamento EQUIS, l'obiettivo consiste nel consolidare meccanismi di governo che colleghino stabilmente la School a una rete internazionale di esperti, top manager e leader accademici, garantendo una prospettiva globale nelle scelte strategiche di didattica, ricerca e posizionamento

[13] Il presente capitolo contribuisce in parte all'attuazione del requisito AVA3 – E.DIP.2.

competitivo. Attraverso un International Advisory Board (IAB) ampliato, qualificato e pienamente integrato nei processi decisionali, VSM rafforza la propria capacità di operare all'interno dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore e di sviluppare partnership di alta qualità con Business School accreditate e istituzioni strategiche.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *sviluppare e potenziare network e partnership anche a livello internazionale, finalizzate allo sviluppo di attività di ricerca, alla coproduzione di offerta formativa, all'ampliamento di servizi agli studenti, allo sviluppo di iniziative di terza missione, oltre che alla creazione di infrastrutture.*

Azione 1.1 Interazione ed engaging dell'International Advisory Board (IAB): Potenziare la Direzione della School con un network di advisor internazionali (top manager e Dear di business School accreditate) per fornire insight sulla qualità delle attività della School e contribuendo all'apertura di nuove collaborazioni internazionali. La VSM si pone l'obiettivo di garantire un'interazione due volte all'anno: una online a primavera in cui si discute dell'avanzamento del planning e una in presenza in autunno in cui si condivide il report sull'anno in corso da inviare a EFMD. Un obiettivo è quello di allargare progressivamente lo IAB per acquisire nuove figure di eccellenza nel panorama internazionale, rafforzare il ruolo dello IAB come strumento di indirizzo strategico, non solo consultivo, per sostenere la qualità delle partnership, il branding internazionale e l'evoluzione della School verso una governance sempre più internazionale.

	Descrizione indicatore	Baseline 31/12/2025	Target 31/12/2026	Target 31/12/2027	Target 31/12/2028
Indicatore 6.1	Numero di componenti dello IAB	8	9	10	11

Azione 1.2 Promozione del branding internazionale: Diffondere la visibilità del marchio VSM attraverso i contatti e le reti degli advisor del board internazionale.

Responsabilità delle azioni 1.1 e 1.2: la direzione di VSM, in stretta collaborazione con la delegata alla comunicazione e il suo staff. La delegata all'internazionalizzazione parteciperà al processo di monitoraggio.

Investimento dell'azione 1.1 e 1.2: A sostegno di questa azione si utilizzano i fondi dedicati alla comunicazione di VSM.

Obiettivo 2: **Espansione delle collaborazioni e dei progetti internazionali**

L'espansione delle collaborazioni e dei progetti internazionali rappresenta un asse strategico fondamentale della visione "Europe first, global by design" della VSM. Il rafforzamento della presenza europea attraverso la partecipazione a programmi competitivi, in particolare Horizon Europe,

Interreg, Erasmus+ e FSE+/FESR, consente alla School di consolidare il proprio ruolo in Europa, aumentando la capacità di attrarre risorse, sviluppare reti strutturate e generare impatto scientifico e territoriale.

Le attività 2023–2025 mostrano una crescita significativa in termini di volume, qualità e diversificazione progettuale, anche grazie alla maggiore credibilità acquisita con l'accreditamento EQUIS, che ha ampliato l'accesso a partenariati di alto livello e a consorzi internazionali guidati da istituzioni accreditate o fortemente posizionate.

In continuità con quanto realizzato, la strategia 2026–2028 si concentra su tre assi tematici pienamente coerenti con gli adVantages di VSM: 1. innovazione tecnologica e digitale, con particolare attenzione a AI, digital humanities e data-driven management; 2. Sviluppo sociale e culturale, con iniziative che valorizzano patrimonio, turismo sostenibile e trasformazioni socio-economiche; 3. Sostenibilità e transizioni ecologiche, con focus su agroalimentare, green transformation e modelli territoriali innovativi.
L'obiettivo complessivo è rafforzare la capacità VSM di generare progettualità rilevante e riconoscibile a livello europeo e globale, ampliando e qualificando il network accademico e industriale della School.

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *promuovere lo sviluppo e il potenziamento di partnership internazionali, sostenendo la progettualità competitiva in ambito internazionale.*

Azione 2.1 Progetti finanziati: Sviluppare proposte progettuali in linea con i pilastri distintivi della School, partecipando a bandi *Horizon Europe*, Interreg e altri programmi europei.

Azione 2.2 Espansione del network: Coinvolgere nuovi partner operativi e di rete, con un focus su collaborazioni in ambito tecnologico, sociale e culturale.

Azione 2.3 Monitoraggio dei progetti: Implementare un sistema di tracciamento delle performance dei progetti, incluso il budget allocato e l'impatto generato.

	Descrizione indicatore	Baseline 31/12/2025	Target 31/12/2026	Target 31/12/2027	Target 31/12/2028
Indicatore 6.2	Numero di application/proposal per la partecipazione a programmi di finanziamento internazionali	43	incrementare	incrementare	incrementare

Indicatore 6.2: Numero di progetti competitivi internazionali sottomessi - Fonte dati: Dashboard

	Descrizione indicatore	Baseline 2025	Target 31/12/2026	Target 31/12/2027	Target 31/12/2028
Indicatore 6.3	% proposal allineate ai pillar della strategia VSM	Baseline: 72%%	75%	78%	80%

Indicatore 6.3: percentuale di progetti competitivi internazionali allineati ai temi-pillar della strategia VSM rispetto al totale dei progetti presentati- Fonte dati: Dashboard

Responsabilità delle azioni: la delegata all'internazionalizzazione è responsabile del monitoraggio degli indicatori.

***Investimento dell'azione*:** il budget per questo obiettivo è collegato a quello della formazione dei docenti sulla progettazione internazionale, che fa leva anche su risorse di ateneo

Obiettivo 3: Rafforzamento dell'internazionalizzazione della faculty di VSM

Incrementare la qualità e l'internazionalizzazione della faculty, favorendo la collaborazione con istituzioni accademiche internazionali, il reclutamento di docenti internazionali, e sostenendo ulteriormente la partecipazione a progetti di ricerca internazionali.

Con questo obiettivo si intende garantire un ambiente di ricerca e didattica sempre più internazionale attraverso l'ampliamento di opportunità per visiting scholars e programmi di mobilità. L'accreditamento EQUIS ha già richiesto un rafforzamento del livello di internazionalizzazione della faculty di VSM. Purtroppo, a causa della riduzione del FUDD 2025 e in previsione di quello del 2027-2028 il finanziamento del 2024 per invitare visiting scholar dovrà essere diminuito i. Tuttavia, la VSM intende mantenere il numero dei visiting professor pari a 5, affinché tutti gli studenti dei corsi di laurea in lingua inglese (5) possano fare un'esperienza di almeno un corso insegnato da un docente internazionale.

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 Misure per lo sviluppo dell'internazionalizzazione della faculty

Il rafforzamento dell'internazionalizzazione della faculty è un pilastro strategico della VSM. La School punta a sviluppare un corpo docente che rifletta pienamente la propria missione: radicata in Europa,

aperta al mondo, con una forte identità tematica costruita attorno ai quattro adVantages (sostenibilità, digitalizzazione e AI, turismo e agri-food, arte e cultura).

L'internazionalizzazione della faculty non si limita al reclutamento internazionale, ma si articola in un insieme coerente di azioni strutturali che coinvolgono:

- reclutamento strategico di docenti con profilo internazionale e produzione scientifica riconosciuta, come avvenuto con le recenti assunzioni da King's College London e dal contesto asiatico;
- visiting professors/scholars orientati allo sviluppo di partnership di lungo periodo (double degrees, joint teaching, ricerca congiunta), in linea con le raccomandazioni IAB;
- missioni brevi finalizzate a generare coautoraggi, partecipazione a consorzi europei e integrazione nelle reti di ricerca europee;
- investimenti in networking accademico internazionale, come conferenze ospitate (es. REGINNPOL 2025), laboratori tematici e iniziative EUTOPIA;
- mobilità strutturata tramite Erasmus ICM, TNE–PNRR–LEGO e nuovi accordi strategici (es. partnership con Cina).

Questa architettura multilivello consente alla School di mantenere un'elevata qualità della docenza e di consolidare la presenza VSM nel panorama europeo della ricerca e della formazione manageriale.

Pur in un contesto di risorse ridotte per i visiting scholars/professors nel 2025–2026, VSM conferma come priorità strategica l'internazionalizzazione della faculty, garantendo un numero minimo di 5 visiting professors annui, uno per ciascun corso in inglese, puntando ad ampliare la quota di visiting finanziati dai partner o appartenenti a istituzioni EQUIS.

***Responsabile dell'azione**:* la delegata alla internazionalizzazione, in stretta collaborazione con il delegato alla didattica, con la direzione della School.

Investimento dell'azione: fondi di bilancio di dipartimento per visiting professor

Obiettivo 4. Rafforzamento dell'internazionalizzazione degli studenti

Il rafforzamento dell'internazionalizzazione degli studenti rappresenta una priorità strategica della VSM, pienamente in linea con gli standard EQUIS e con la visione "Europe first, global by design" della School. L'obiettivo è ampliare e qualificare le opportunità di mobilità, rafforzare la presenza di studenti internazionali nei programmi in inglese, sviluppare percorsi strutturati di double e joint degree e integrare dimensioni globali nell'offerta executive e dottorale.

L'accreditamento EQUIS ha già generato un incremento dell'attrattività internazionale della School. L'aumento delle partnership con università accreditate, il consolidamento dei programmi in lingua inglese e gli investimenti in comunicazione internazionale contribuiscono a creare un ambiente di apprendimento autenticamente globale, arricchito da prospettive interculturali e da esperienze di studio e lavoro in contesti europei e internazionali.

La strategia si concentra su tre linee prioritarie:

1. mobilità internazionale di qualità (Erasmus+, Erasmus ICM, Overseas), con un crescente peso di partner EQUIS;

2. sviluppo di double degrees a livello triennale, magistrale ed europeo (European Degree), coerenti con gli adVantages VSM;

3. rafforzamento dell'internazionalizzazione del dottorato, con co-supervisioni, seminari di studiosi di livello internazionali e mobilità strutturate.

Nonostante la riduzione dei fondi disponibili (FUDD), la School conferma il proprio impegno nel sostenere i percorsi di internazionalizzazione degli studenti, valorizzando sinergie interne ed esterne e ottimizzando l'utilizzo dei fondi orientati alla mobilità.

Responsabile delle azioni: la delegata all'internazionalizzazione, in stretta collaborazione con il delegato alla didattica e con la delegata alla comunicazione, oltreché con la direzione della School.

Investimento delle azioni: fondi all'internazionalizzazione.

Azione 4.1 Potenziamento della mobilità internazionale degli studenti

L'espansione degli accordi Erasmus resta il principale motore dell'internazionalizzazione studentesca. Nel triennio 2026–2028 VSM intende consolidare la forte crescita registrata nel 2024–2025, che ha portato alla definizione di 11 nuovi accordi Erasmus+ per il 2025–26, seguiti da 9 ulteriori accordi già confermati per il 2026–27, con una percentuale crescente di partner EQUIS.

Parallelamente, VSM continua a valorizzare le opportunità offerte dagli accordi Overseas già attivi, tra cui il recente partenariato con la Gustavson School of Business (EQUIS), che contribuiscono ad arricchire il profilo internazionale dell'offerta, pur non costituendo parte dell'indicatore principale.

Per sostenere l'incremento della mobilità in entrata e in uscita, la School rafforzerà inoltre la comunicazione internazionale attraverso fiere e attività di outreach, integrando i dati di mobilità nella VSM Internationalisation Dashboard per monitorare qualità, volumi e andamento delle iscrizioni.

	Descrizione indicatore	Baseline 31/12/2025	Target 31/12/2026	Target 31/12/2027	Target 31/12/2028
Indicatore 6.3	Numero di accordi Erasmus per mobilità studenti	76	85	90	95

Indicatore 6.3: Numero di accordi Erasmus per mobilità studenti - Fonte dati: Area Educational Programmes and Students Services

Altre interessanti opportunità in quest'ambito, sono rappresentate dalle Summer Schools. Nel 2025, si è svolta una EUTOPIA Summer School per offrire un'esperienza formativa stimolante, incentrata sulla sostenibilità nel mondo del business, con particolare attenzione ai temi ambientali, economici e sociali. Il cuore del progetto è la collaborazione tra le tre istituzioni EUTOPIA (al momento il progetto coinvolge l'Università di Dresda, Göteborg e la VSM): docenti e ricercatori delle università partner hanno contribuito con competenze complementari, garantendo un approccio multidisciplinare e fornendo agli studenti una visione integrata e internazionale delle sfide legate alla sostenibilità, affiancando anche una serie di attività extra-curriculari. Gli studenti hanno partecipato con entusiasmo a visite aziendali e workshop, con l'obiettivo di tradurre in pratica le conoscenze acquisite in aula. Nel 2026, si replicherà l'esperienza con il coinvolgimento degli stessi partner EUTOPIA e con la progettazione di una Summer School sui temi dell'AI ed heathcare.

Azione 4.3 Incremento dei programmi Double Degree

Nel triennio 2024–2025 la VSM ha consolidato in modo significativo il proprio portafoglio di Double Degree, registrando uno sviluppo strutturale senza precedenti. Tra i principali risultati si segnala la firma del primo Double Degree a livello bachelor con la Toulouse School of Management (EQUIS), a cui si affiancano il nuovo percorso congiunto tra TOMAS ed EM Strasbourg (anch'essa EQUIS-accreditata) e il Double Degree del programma Global Accounting & Finance con ISCTE Business School. Parallelamente sono in fase avanzata le negoziazioni per un Bachelor-level Double Degree con ESCI–UPF e sono stati avviati i primi contatti con Tilburg University per un possibile accordo sul Master in International Management.

Alla luce di questi sviluppi, la strategia per il prossimo triennio si concentra sul consolidamento dei 16 Double Degree attualmente attivi, assicurando un equilibrio sostenibile nei flussi di mobilità e una piena coerenza accademica tra i programmi. Contestualmente, la VSM intende finalizzare gli accordi in corso e approfondire le opportunità offerte dagli European Degree Labels, in particolare attraverso la rete EUTOPIA, che potrà facilitare la creazione di titoli congiunti riconosciuti a livello europeo. In tutto ciò, la School manterrà una chiara priorità verso collaborazioni con università EQUIS-accreditate e con programmi pienamente in linea con i propri adVantages, garantendo così qualità, visibilità e rilevanza strategica al proprio portafoglio internazionale.

	Descrizione indicatore	Baseline 31/12/2025	Target 31/12/2026	Target 31/12/2027	Target 31/12/2028
Indicatore 6.4	Numero di double degree con priorità a partner internazionali accreditati EQUIS	15	+2	+1	+1

Indicatore 6.4: Numero di double degree con priorità a partner internazionali accreditati EQUIS - Fonte dati: Didattica VSM

Azione 4.4 Internazionalizzazione del dottorato

Il dottorato della VSM stia vivendo una fase di forte consolidamento internazionale, grazie soprattutto alla collaborazione con la rete EUTOPIA. Nel 2025 sei dottorandi hanno infatti avviato percorsi di co-tutela con istituzioni di alto profilo come SKEMA Business School (EQUIS-accreditata) e la University of Gothenburg, segnando un passo decisivo verso l'integrazione del PhD VSM in reti accademiche europee strutturate e orientate alla ricerca collaborativa. Un ulteriore elemento qualificante è rappresentato dal corso Foundations of Management Thoughts (FMT), che ha portato a VSM studiosi internazionali provenienti da istituzioni quali ESCP, Paris School of Economics, Université Laval e University of Trento. Il FMT si configura ormai come un vero e proprio *flagship program* del dottorato, capace di offrire ai dottorandi un confronto diretto con prospettive teoriche e metodologiche di respiro globale.

Alla luce di questi risultati, le azioni del prossimo triennio mirano a consolidare e ampliare questa traiettoria, estendendo le co-tutele ad altri partner EUTOPIA, anche per far fronte alla chiusura dell'accordo con Skema, ed EQUIS e strutturando una EUTOPIA PhD mobility track, che includa periodi obbligatori di ricerca presso istituzioni partner. Parallelamente, si intende rafforzare ulteriormente il ruolo del FMT come piattaforma internazionale di formazione avanzata e garantire una maggiore integrazione dei dottorandi nei progetti europei e nelle iniziative scientifiche ospitate dalla School, come la conferenza REGINNPOL.

Responsabile dell'azione: Coordinatore del dottorato e direzione VSM

Investimento delle azioni: fondi FUDD e di funzionamento del dottorato

7. Eccellenza nel reclutamento[14]

La VSM pone al centro della sua strategia per conseguire l'eccellenza nel reclutamento l'obiettivo di mantenere un corpo docente adeguato alle dimensioni e alla qualità della didattica e della ricerca della VSM, puntando ad assicurare l'**equilibrio di genere** nella sua composizione e ad incrementarne nel tempo la **diversità**, soprattutto dal punto di vista della provenienza internazionale. A tale scopo, appare fondamentale mantenere e incrementare una forte **reputazione internazionale** come business school di qualità, aperta al reclutamento dei migliori ricercatori e ricercatrici e capace di offrire possibilità di crescita scientifica e professionale rispettando l'equilibrio tra vita personale e lavoro.

Tali obiettivi, identificati come rilevanti anche nel quadro dell'accreditamento EQUIS, vengono perseguiti, 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. VSM si è dotata da tempo di linee guida per il reclutamento ispirate agli standard delle migliori business school europee, poi aggiornate nel corso degli anni. 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 di VSM. 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 VSM. La neo-istituita Commissione per la Programmazione del Reclutamento, sulla base delle risorse disponibili e delle altre necessità strategiche di reclutamento, legate al fabbisogno didattico e al perseguimento delle linee di ricerca distintive di VSM, istruisce le proposte di concorso o chiamata tenendo anche in considerazione tali segnalazioni, così da dare ai docenti interni la possibilità di confrontarsi con i candidati esterni.

Le linee guida per assunzioni e promozioni sono concepite anche e soprattutto per comunicare ai ricercatori esterni in modo chiaro e trasparente quali sono i profili di eccellenza che la School intende reclutare. La School sta investendo e intende continuare a investire nel prossimo triennio per rafforzare il reclutamento internazionale, e nonostante le policy di contenimento delle facoltà assunzionali di Ateneo riducano i punti organico a disposizione della VSM permane la possibilità che l'ateneo co-finanzi le chiamate dirette proposte dai dipartimenti,

Dal punto di vista della garanzia di pari opportunità attraverso strumenti di conciliazione tra vita e lavoro, l'apertura di una baby room nel campus di San Giobbe, a fine 2025, costituisce un importante segnale anche verso l'esterno dell'attenzione rivolta a questo problema.

Coerentemente con questo approccio, gli obiettivi per il triennio 2026-2028 nell'ambito del reclutamento sono stati individuati, come sopra segnalato, nella promozione di un corpo docente equilibrato nella sua composizione e diversificato dal punto di vista della provenienza internazionale e

[14] In coerenza con il requisito AVA3 – E.DIP.4 relativo alla dotazione di personale, strutture e servizi di supporto.

nel rafforzamento dell'attrattività nazionale e internazionale. L'investimento volto a migliorare l'internazionalizzazione, l'equilibrio di genere e l'eccellenza della faculty (Obiettivo 1) va mantenuto anche in vista del raggiungimento degli obiettivi identificati nel Self Assessment Report (SAR) per il ri-accreditamento EQUIS nel 2026, un intero capitolo del quale è dedicato alla Eccellenza della Faculty della VSM, *Chapter 04 - Faculty*.

In tale contesto, le azioni volte a favorire la *retention* (Obiettivo 2) assumono importanza ancor più rilevante data la frequenza con cui si sono verificate uscite verso altri Atenei negli ultimi anni: sia dal punto di vista dell'equilibrio di genere che da quello dell'internazionalizzazione del corpo docente appare cruciale consolidare i risultati ottenuti attraverso un reclutamento di qualità, evitando che flussi in uscita talora imprevisti vanifichino gli sforzi fatti.

Obiettivo 1: Diversity

Promuovere un corpo docente equilibrato in termini di genere e attrarre ricercatori con passaporto estero e con prestigiosa esperienza internazionale[15].

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 di 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 VSM per il reclutamento già richiamate nei bandi.

Le recenti assunzioni di docenti internazionali per chiamata diretta e su concorso insistono su alcune delle aree individuate come distintive per VSM, ovvero gli Advantages, e nello specifico digitalizzazione e sostenibilità, confermando la complementarità della strategia di reclutamento internazionale rispetto agli obiettivi di riposizionamento della ricerca e della didattica. Di qui deriva la scelta di mantenere l'impostazione fortemente aperta all'internazionalizzazione data alle procedure di reclutamento nonostante la minore disponibilità di risorse messe a disposizione dall'Ateneo.

Investimento nell'azione 1.1: tempo di lavoro della delegata alla Comunicazione e dello Staff Comunicazione per la promozione delle call for interest e dei bandi su piattaforme; budget VSM per reclutamento da programmazione.

Responsabilità dell'azione 1.1: Co.Re. unitamente alla Direttrice e alla delegata alla Comunicazione e delegato alla Faculty.

[15] Obiettivo in linea con gli indicatori E.DIP.2.1 e E.DIP.4.1. di AVA3, riferibili al personale accademico afferente alla VSM.

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, anche attivando strumenti di conciliazione tra vita e lavoro (baby room di Campus, social room).

Promuovere l'equilibrio di genere negli organismi di *governance* della School.

Promuovere l'equilibrio di genere nell'ambito degli eventi organizzati da VSM, prevedendo il divieto di concedere il patrocinio di VSM 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.

Tali azioni sono state in parte implementate negli anni precedenti ma vanno mantenute attraverso un continuo monitoraggio.

Investimento nell'azione 1.1: tempo di lavoro del delegato al benessere organizzativo e alle pari opportunità e del PTA. Spazi di VSM e di Campus dedicati alla cura dei figli e alla socializzazione tra docenti e ricercatori.

Responsabilità dell'azione 1.1: Delegato al benessere organizzativo e alle pari opportunità.

	Descrizione indicatore	**Baseline al 31.10.2025**	**Target 31/12/2026**	**Target 31/12/2027**	**Target 31/12/2028**
Indicatore 7.1	Percentuale della faculty in ruolo nella VSM di cittadinanza straniera o con esperienza pluriennale all'estero	4%	5%	5%	6%
Indicatore 7.2	Percentuale di professoresse sul totale di associati e ordinari di ruolo nella VSM	40%	43%	45%	48%

Obiettivo 2: Reputation (Employer branding)

Rafforzare l'attrattività internazionale della VSM nei confronti di potenziali candidati eccellenti su tutte le posizioni[16].

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

Azione 2.1

Migliorare la reputazione e l'esperienza internazionale della faculty (definizione EQUIS) di VSM continuando a investire, nonostante i tagli ai programmi di Ateneo, nei visiting in entrata e in uscita, nella promozione di short stay finalizzati alla progettazione internazionale e nell'organizzazione di seminari con relatori stranieri di prestigio, nonché favorendo il sabbatico con esperienze annuali all'estero.

Investimento nell'azione 1.1: budget VSM 2026 per visiting professor (35.000 euro) e scholar (13.500 euro) e per short stay (5000) e seminari (4000); risorse didattiche interne per sostituzioni dei docenti in sabbatico; tempo di lavoro della delegata all'internazionalizzazione, del responsabile dei seminari e del PTA dedicato. Il budget del 2027 e il 2028 sarà replicato se il FUDD non subirà riduzioni o tagli, se così non sarà verrà valutata la razionalizzazione di ogni investimento compresa questa azione.

Responsabilità dell'azione 1.1: delegata all'internazionalizzazione.

Azione 2.2

Favorire l'identificazione dei docenti nella School, preservando l'alto livello di coinvolgimento attivo dei docenti nella governance e nel funzionamento di VSM raggiunto con l'accreditamento EQUIS, favorendo una migliore e più ampia distribuzione degli incarichi organizzativi e attraverso un costante monitoraggio.

A tale scopo, la Direzione intende assegnare un incarico o inserire nelle commissioni di VSM almeno tutti i nuovi arrivati.

Intende inoltre organizzare annualmente un incontro formativo della Faculty di una giornata, finalizzato ad una azione di team building, ove sostenibile in termini di FUDD. L'esito positivo degli incontri precedenti ne ha dimostrato l'utilità per rafforzare il senso di identificazione già manifestato durante la visita di accreditamento EQUIS, stimolando il coinvolgimento dal basso di tutta la faculty, in particolare nella sua componente junior, mediante attività di brainstorming sul futuro della School, della sua ricerca e didattica e terza missione, con l'ausilio di coach professionali.

Investimento nell'azione 1.1: budget della School per Team Building; tempo di lavoro della Direttrice e del PTA dedicato.

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

Responsabilità dell'azione: delegato al benessere organizzativo e alle pari opportunità e delegato alla faculty, unitamente alla Direttrice

	Descrizione indicatore	**Baseline al 31/10/2025**	**Target 31/12/2026**	**Target 31/12/2027**	**Target 31/12/2028**
Indicatore 7.3	Percentuale di docenti in ruolo in VSM con almeno un anno continuativo di esperienza accademica all'estero	51%	54%	56%	56%
Indicatore 7.4	Percentuale di docenti in ruolo in VSM con incarichi organizzativi o di servizio	85%	90%	90%	90%

8. Networking e Comunicazione

La Venice School of Management è allineata con l'Ateneo nell'identificare il networking come un fattore strategico abilitante, ossia una dimensione trasversale a tutte le principali linee di intervento di missione. Le connessioni tra la School e il territorio, le università partner, le reti nazionali e internazionali attive in ambito di ricerca, didattica e terza missione assumono un ruolo centrale nel raggiungimento degli obiettivi strategici delle varie missioni. In questo contesto, la comunicazione riveste un ruolo cruciale come strumento di networking, agevolando il dialogo con il territorio e consolidando le relazioni con gli stakeholder sia nazionali che internazionali. Una strategia di comunicazione e di pianificazione di eventi con partner esterni efficace non solo contribuisce a migliorare la visibilità nazionale e internazionale della School, ma anche ad ampliare la rete di contatti utili per promuovere collaborazioni in ambito didattico, di ricerca e di terza missione, rafforzando il suo impatto su scala locale e globale.

Grazie all'accreditamento internazionale EQUIS (EFMD Quality Improvement System) ottenuto a novembre 2023 e accrescendo la propria presenza in network internazionali, 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 continuare a promuovere una stretta collaborazione tra le School accreditate EQUIS che sono parte dell'alleanza Eutopia. Infatti, nella quasi totalità degli atenei tra i partecipanti all'alleanza Eutopia vi è una Business School accreditata EQUIS (ESSEC, NOVA, Pompeu Fabra, Warwick, Goteborg, Lubjiana).

Nel 2025, VSM è anche entrata con due Master nei QS Business Master's Rankings posizionandosi nella fascia 150-200 con il Master in International Management (sesto posto tra le università italiane e prima posizione tra le università pubbliche) e nella fascia 200+ (al settimo posto ma prima tra le pubbliche) con il Master in Global Accounting and Finance.

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

Obiettivo 1: Mantenere l'accreditamento EQUIS e la presenza nel QS Business Master's Rankings

Questo obiettivo mira a consolidare il posizionamento di altissimo livello ottenuto dalla Venice School of Management. Grazie all'accreditamento EQUIS e alla presenza nei QS Business Master's Rankings, 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[17].

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 un 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 con lo staff Accreditamento Nazionale e Internazionale che conta due persone di PTA dedicate all'interno del Settore Promozione e Sviluppo. La direzione, insieme al project leader, è attivamente impegnata nell'organizzazione delle attività necessarie in vista della sottomissione del nuovo SAR (Self Assessment Report), prevista per luglio 2026 e per la preparazione della Peer Review Visit prevista per settembre 2026.

Investimento dell'azione 1.1: Le spese previste sono riferite alla partecipazione a riunioni di networking con la rete EFMD. Questi costi saranno sostenuti dal FUDD e da eventuali finanziamenti di Ateneo per l'internazionalizzazione.

Responsabilità dell'azione 1.1: Direzione di VSM; Project Leader EQUIS.

Obiettivo 2: Rafforzare i network nazionali e internazionali.

Rafforzare la collaborazione in network internazionali per favorire la produzione di ricerca d'impatto, la mobilità di giovani studiosi, lo sviluppo di nuovi programmi didattici (doppi diplomi, possibilità di scambi) per garantire un'esperienza internazionale ai nostri studenti. Promuovere collaborazioni scientifiche e partenariati[18], 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 VSM, il project leader dell'accreditamento, la delegata all'internazionalizzazione, in collaborazione con staff e docenti di VSM e tutti gli uffici di Ateneo.

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

Investimento dell'azione 2.1: La copertura ove possibile su fondi FUDD o ADIR del docente o grazie a eventuali finanziamenti di Ateneo per l'internazionalizzazione.

Responsabilità dell'azione 2.1: Direzione di VSM, delegata all'internazionalizzazione e referente Ecotopia

Obiettivo 3: Rafforzare i rapporti di VSM con i propri stakeholder sia nazionali che internazionali. Promuovere la centralità di VSM in un ecosistema di stakeholder del territorio (organizzazioni produttive e professionali, istituzioni pubbliche e private) per la creazione di valore e il trasferimento tecnologico.[19]

Riferimento all'obiettivo del Piano Strategico: *Potenziare il rapporto con il territorio anche in un'ottica internazionale. Incentivare attività che coinvolgano la società civile.*

Azione 3.1

Consolidare il ruolo dell'International Advisory Board (IAB) e dello Strategic Stakeholder Group (SSG). L'International Advisory Board affianca gli organi direttivi di VSM nei processi decisionali di tipo strategico con un forte focus internazionale. La School ha in programma un'agenda di incontri dello IAB, anche con lo scopo di sviluppare la sua strategia di networking internazionale. Per quanto riguarda lo Strategic Stakeholder Group, esso si riunisce almeno una volta all'anno, ingaggiando i partecipanti nelle attività della School 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. Un dato significativo: circa il 50% dei componenti dell'SSG è coinvolto in settori direttamente collegati ai temi distintivi della VSM: sostenibilità, digitalizzazione, turismo, arte e cultura.

Investimento dell'azione 3.1: Le spese previste ammontano a 5000 per il 2026 e sono riferite all'organizzazione di riunioni ed eventi che coinvolgono lo IAB e lo SSG

Questi costi saranno sostenuti dal FUDD e da eventuali finanziamenti di Ateneo per l'internazionalizzazione.

Responsabilità dell'azione 3.1: Direzione di VSM.

Azione 3.2

Sviluppo delle progettualità congiunte con VSM Alumni. VSM Alumni, fondato nel 2024, è funzionale al potenziamento del networking della Venice School of Management. Sarà promossa una campagna

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

di iscrizione attraverso i canali ufficiali della School (in particolare è dedicato uno spazio ad Alumni sulla newsletter mensile) e il coinvolgimento delle associazioni studentesche, puntando a un aumento del 20% dei nuovi membri nel 2026. Inoltre, verranno organizzati eventi dedicati che includano Alumni come speaker e ospiti in aula, e verrà lanciato un programma di mentorship per connettere giovani Alumni con professionisti esperti. Il chapter VSM Alumni sarà centrale per rafforzare il senso di comunità e lo sviluppo delle carriere dei laureati.

Investimento dell'azione 3.2: Le risorse sono il tempo della consulente referente del progetto Alumni, un budget di 3.000 euro e l'eventuale cofinanziamento di ateneo e partner per eventi che coinvolgono Alumni VSM.

Responsabilità dell'azione 3.2: Direzione di VSM, referente Alumni e consulente progetto Alumni, Comunicazione VSM

Azione 3.3

VSM intende continuare a migliorare la qualità e ampliare la varietà e numerosità degli Eventi VSM. Il piano di comunicazione della VSM prevede l'organizzazione di un variegato portafoglio di eventi indirizzati ad audience differenti, attuali e potenziali, nazionali e internazionali, studenti, ricercatori, istituzioni, professionisti e imprese.

Nel 2026 si prevede di riproporre alcuni eventi già organizzati nel 2024 e 2025, come quelli in collaborazione con partner esterni che hanno riscosso grande successo, e di pianificarne di nuovi. Tra gli eventi passati si ricordano iniziative in presenza, come "Deliver Growth" dell'Osservatorio Marketing B2B in collaborazione con Marketing Arena, che ha attirato circa 300 partecipanti, e quelli online del Sustainability Lab con BDO, che hanno registrato centinaia di fruitori. Il numero complessivo di eventi organizzati dalla VSM è cresciuto, includendo conferenze, workshop, summer school e seminari di ricerca, a testimonianza di un impegno costante nell'ampliare l'offerta e il coinvolgimento.

Confermato per il prossimo autunno anche il principale appuntamento annuale organizzato dalla VSM, il Future of Management. "Per la quarta edizione, il "Future of Management" sarà dedicato al tema del futuro (le "nuovissime tendenze") delle discipline del management, volto a celebrare i cento anni trascorsi dal discorso di Gino Zappa letto in occasione dell'inaugurazione dell'anno accademico 1926/1927 presso l'Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia (Ca' Foscari), che ha dato origine all'Economia Aziendale come scienza unitaria".

Investimento dell'azione 3.3: Le spese previste ammontano a circa 10 mila euro e sono riferite alla comunicazione. Questi costi saranno sostenuti dal FUDD (2000 euro). Si prevede anche di coprire parte dei costi per l'organizzazione di eventi grazie al contributo di partner esterni (6000 euro amministrazione centrale, 1000 euro di contributo ODCEC Venezia, 1000 euro di contributo ODCEC Treviso)

Responsabilità dell'azione 3.3: Delegata alla Comunicazione di VSM.

Obiettivo 4: Rafforzamento della comunicazione istituzionale della VSM

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

Azione 4.1 Aumento dello staff dedicato alla comunicazione.

La VSM ha già accresciuto la sua forza lavoro per intensificare gli sforzi comunicativi, oltre i 2 FTE intendiamo rinnovare ogni anno una posizione temporanea e si intende aggiungere un altro collaboratore temporaneo (stagista) a supporto di specifici eventi, come fatto in occasione della RIP2025 a ottobre 2025. Essendo un piccolo team, il processo decisionale è veloce, l'esecuzione è flessibile, e la comunicazione con gli uffici centrali - come, ad esempio, l'Ufficio Comunicazione e Promozione, l'Ufficio Offerta Formativa, l'Area Ricerca, il Career Service, e l'IT Office - è diretta. In questo modo tutte le iniziative di marketing e comunicazione sono allineate e coerenti con le scelte centrali e al contempo strumentali a sostenere il piano di sviluppo della VSM. Inoltre, l'unità può contare sul supporto di un consulente esterno nell'area marketing a sostegno del progetto alumni.

L'obiettivo per il 2026 è il rinnovo dello staff nella forma attuale, con la richiesta di uno stagista e di una persona proveniente dal servizio civile.

Investimento dell'azione 4.1: Le spese sono riferite al budget della comunicazione.

Responsabilità dell'azione 4.1: Direzione di VSM, Delegata alla Comunicazione di VSM e Staff Comunicazione

Azione 4.2. Miglioramento della presenza online della VSM

Continua il processo di miglioramento della comunicazione, la VSM ha lavorato ancora sul piano editoriale per i propri canali social (Linkedin, Instagram, Facebook, Youtube e Tik Tok) atti a supportare i diversi assi e nel 2025 abbiamo aumentato il numero dei post, oltre a migliorare il livello di engagement. In particolare, la VSM ha investito nella creazione di articoli su LinkedIn e nel migliorare la propria presenza su Instagram, raggiungendo rispettivamente 7.479 e 1.706 follower a giugno 2025. Nel 2025 è stata attivata una campagna di advertising con un'agenzia esterna al fine di sostenere il posizionamento della School: abbiamo aperto il canale TikTok raggiungendo 190 followers nei primi 2 mesi. Inoltre, vogliamo continuare a rilanciare il canale Youtube (570 iscritti, 120,658 views) che ha giovato dei contenuti legati alla campagna di advertising e dell'organizzazione di webinar animati dagli Osservatori di VSM. L'obiettivo per il prossimo biennio è di far crescere ulteriormente queste attività, facendo riferimento al numero di follower come indicatore di performance. Prevediamo una crescita del 15-20% di follower sui profili istituzionali della School.

Investimento dell'azione 4.2: Non sono previste spese dirette per questa azione in quanto il costo è coperto dal costo personale in servizio.

Responsabilità dell'azione 4.2: Delegata alla Comunicazione di VSM e staff Comunicazione

Azione 4.3. Sviluppo dell'Ufficio Stampa VSM

Sviluppati in collaborazione con l'Unità Comunicazione dell'Università, i servizi di ufficio stampa offerti da VSM hanno lo scopo di supportare il corpo docente nella creazione di contenuti in un formato adeguato per i giornali, con il risultato che nel primo semestre del 2025 sono state registrate 76 apparizioni su giornali locali, 118 su giornali nazionali, 3 su testate internazionali (ad esempio il Financial Times) e 6 apparizioni televisive. L'obiettivo è di migliorare queste attività in stretta collaborazione coi laboratori di VSM.

Investimento dell'azione 4.3: Non sono previste spese dirette per questa azione in quanto il costo è coperto dal costo personale in servizio.

Responsabilità dell'azione 4.3: Delegata alla Comunicazione di VSM e staff Comunicazione

Azione 4.4. Creazione della Newsletter della VSM

A fine 2024 si è lanciata la newsletter VSM "Bridging Ideas", un veicolo per comunicare le attività di insegnamento e ricerca della VSM, dando un ruolo centrale alle attività dei Centri e dei Laboratori, e per animare la comunità degli alumni della VSM. La newsletter sarà integrata col profilo e gli articoli di Linkedin, già attivati nella primavera 2024. Il contenuto della Newsletter viene costantemente valutato e modificato per meglio supportare le iniziative didattiche e di ricerca della VSM. Le iscrizioni alla newsletter e i tassi di lettura/apertura saranno monitorati per avere un'idea dell'efficacia della comunicazione e saranno i nostri indicatori di performance.

Investimento dell'azione 4.4: Non sono previste spese dirette per questa azione in quanto il costo è coperto dal costo personale in servizio.

Responsabilità dell'azione 4.4: Delegata alla Comunicazione di VSM e Staff Comunicazione

9. Ethics, Responsibility, Sustainability

La Strategia ERS di VSM

Il presente capitolo del Piano di Sviluppo della Venice School of Management si colloca all'interno del quadro strategico delineato dal corrente Piano Strategico di Ateneo, condividendone la visione di sostenibilità pervasiva, di integrazione tra ricerca, didattica e terza missione e di responsabilità sociale come dimensione fondativa dell'azione universitaria.

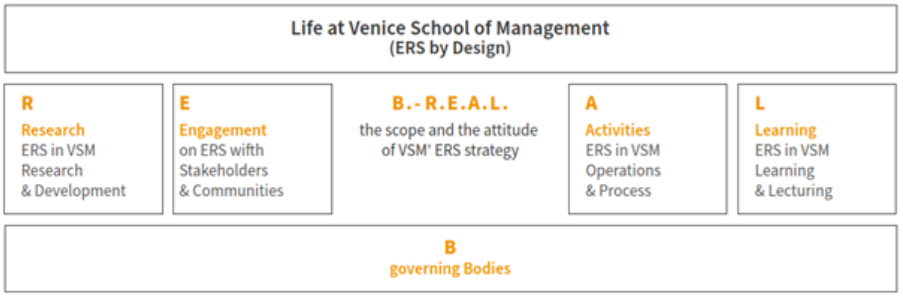
In particolare, la strategia che VSM ha sviluppato è saldamente agganciata ai valori di Etica, Responsabilità e Sostenibilità (ERS), contribuendo così alla visione "Ca' Foscari Venezia: ponte per il futuro", specialmente laddove l'Ateneo identifica la sostenibilità, l'inclusione, l'impatto sociale e la transdisciplinarità come sfide chiave del futuro e come criteri di orientamento dell'azione accademica.

L'efficacia di questa strategia risiede nella sua natura partecipativa, direttamente legata al senso di responsabilità della comunità di docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti di VSM. È quindi il risultato di un processo di co-creazione alimentato da dibattiti interni sulla vision e la mission, dal lavoro collettivo sull'accreditamento EQUIS, e da consultazioni e azioni dirette, quali le survey sull'integrazione degli SDGs e le attività dei Laboratori e dei Centri di Ricerca.

La struttura della strategia ERS di VSM che è emersa da questa interazione è andata progressivamente a cristallizzarsi in due principi guida: (1) **B.-R.E.A.L.** e (2) **ERS by design**.

Il primo principio (B.-R.E.A.L.) articola la strategia ERS di VSM lungo cinque ambiti di applicazione – governing **B**odies, **R**esearch, **E**ngagement, internal **A**ctions, **L**earning – che corrispondono alle funzioni fondanti dell'Ateneo così come definite nel Piano Strategico: governance, ricerca, terza missione, organizzazione e didattica, rispettivamente.

Figura 9.1. I pilastri della Strategia ERS di VSM



Come già spiegato nelle versioni precedenti del Piano di Sviluppo di VSM, l'acronimo B.-R.E.A.L. esprime sia l'ambito di intervento sia l'impostazione operativa della strategia ERS, orientata a produrre trasformazioni concrete e verificabili. In questo quadro si colloca il secondo principio—ERS by design—che identifica un approccio alla progettazione dei processi interni della VSM fondato sull'integrazione strutturale dei principi ERS nelle pratiche quotidiane di lavoro di docenti, studenti e personale amministrativo.

Obiettivi e infrastruttura

Gli obiettivi ERS della VSM sono definiti in coerenza con il sistema di pianificazione dell'Ateneo e contribuiscono all'attuazione delle strategie per la Ricerca, la Didattica, la Terza Missione, le Infrastrutture e l'Organizzazione Agile. Come negli anni passati, le risorse necessarie per realizzazione questi obiettivi sono integrate nei processi di evoluzione di VSM così come descritti nel Piano di Sviluppo (ad esempio, l'obiettivo di pervasività dei temi ERS nella didattica è realizzata a partire dalla riprogettazione dell'offerta formativa nel suo complesso) e coordinate con i meccanismi di monitoraggio e rendicontazione previsti sia a livello di VSM che di Ateneo, in linea con l'impostazione del Piano Strategico come strumento di integrazione tra visione e azione. Mentre il monitoraggio dei processi in questione è in capo ai referenti per la sostenibilità di VSM (ossia i delegati ERS per il ri-accreditamento EQUIS), la costruzione di iniziative specifiche relative ai temi ERS che realizzino la strategia di VSM sono intraprese in autonomia, sia individualmente dalla faculty che da i laboratori e centri di ricerca di VSM ma anche in collaborazione con il Board della Sostenibilità di Ateneo e con l'ufficio Ca' Foscari Sostenibile. Questo approccio integrato ha permesso ad esempio di monitorare l'efficacia dell'intero impianto strategico e dei valori di riferimento tramite una prima indagine nel 2021 che ha permesso il confronto tra la School e il resto dell'Ateneo rispetto alla sensibilità sugli SDGs. Nell'ottobre 2025 è stata lanciata una seconda rilevazione estesa all'intero ateneo, la cui analisi, prevista per il 2026, risulterà strumentale per orientare le traiettorie e le azioni concrete in campo ERS del prossimo triennio.

A partire da questo contesto, sono state identificate una serie di tappe per marcare l'evoluzione verso una più pervasiva ed efficace applicazione della strategia ERS di VSM tramite l'articolazione in 3 obiettivi principali, descritti in dettaglio in quanto segue.

Obiettivo 1: Rafforzare l'integrazione trasversale di temi ERS attraverso il modello "ERS by Design"

L'obiettivo mira a consolidare i temi di ERS come principi ispiratori di ogni processo organizzativo, trasformando le attività quotidiane in procedure strutturalmente attente all'etica, alla responsabilità sociale e alla sostenibilità ambientale.

Azione 1.1 – Mappatura dei processi

Coinvolgimento strutturato degli stakeholder nella mappatura, revisione e riprogettazione dei processi interni secondo i principi dell'ERS by design, tramite il dialogo con i responsabili dei processi, nonché valutazione impatto sociale atteso dei propri progetti esterni.

- *Indicatore 9.1*: Percentuale di completamento della mappatura dei processi chiave con i responsabili dei processi individuati per una integrazione anche di criteri di sostenibilità
- *Indicatore 9.*2: Definizione e adozione di procedure di Due Diligence per la valutazione degli stakeholder dell'International Advisory Board, e possibile discussione su una sua adozione a livello di Ateneo
- *Responsabilità dell'azione*: responsabili processi, staff tecnico, faculty, laboratori e centri di ricerca di VSM (come, ad esempio, il Sustainability Lab e l'Impact unit dello Yunus Centre, dedicati appunto a sostenibilità e impatto sociale) anche in collaborazione con il Board della Sostenibilità di Ateneo e con l'ufficio Ca' Foscari Sostenibile.

	Descrizione indicatore	**Baseline al 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**	**Target 31/12/2027**	**Target 31/12/2028**
Indicatore 9.1	Percentuale di completamento della mappatura dei processi chiave con i responsabili dei processi individuati per una integrazione anche di criteri di sostenibilità	30%	60%	90%	100%
Indicatore 9.2	Definizione e adozione di procedure di Due Diligence per la valutazione degli stakeholder dell'International Advisory Board	SI a livello VSM	Proposta a livello di Ateneo	Possibile pilot a livello di Ateneo	

Obiettivo 2: Monitorare il posizionamento e l'ascolto della comunità di VSM

L'obiettivo si focalizza sull'ascolto della comunità per promuovere uguaglianza e partecipazione. Nei prossimi anni si vuole quindi consolidare questa traiettoria, identificando al contempo altre possibili aree di azione volte a incrementare l'effettivo coinvolgimento sui temi ERS della comunità di VSM. Per farlo, si partirà quindi dall'analisi sistematica del livello di consapevolezza, delle percezioni, e delle priorità della comunità VSM rispetto alle tematiche ERS e agli obiettivi dell'Agenda 2030, al fine di individuare eventuali disallineamenti, definire azioni correttive mirate e contribuire alle politiche di inclusione, partecipazione e uguaglianza promosse dal Piano Strategico di Ateneo.

Azione 2.1 – Posizionamento ERS e ascolto della comunità di VSM

- I*ndicatore 9.3*: Analisi scostamento tra rilevanza e interesse percepito per le tematiche ERS come da survey somministrata nel 2025 alla comunità VSM (docenti, personale tecnico-amministrativo, studenti)
- *Indicatore 9.*4: Comparazione dati survey ERS 2025 vs. 2021
- *Indicatore 9.5*: Design e implementazione di una piattaforma di monitoraggio dei progetti di Laboratori e Osservatori in tema ERS
- *Responsabilità dell'azione*: delegati ERS per il ri-accreditamento EQUIS

	Descrizione indicatore	**Baseline al 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**	**Target 31/12/2027**	**Target 31/12/2028**
Indicatore 9.3	Analisi scostamento tra rilevanza e interesse percepito per le tematiche ERS come da survey somministrata nel 2025 alla comunità VSM (docenti, personale tecnico-amministrativo, studenti)	Analisi svolta nel 2021	Analisi da svolgere nel 2026		
Indicatore 9.4	Comparazione dati survey ERS 2025 vs. 2021	N.D.	Analisi da svolgere nel 2026		
Indicatore 9.5	Design e implementazione di una piattaforma di monitoraggio dei progetti di Laboratori e Osservatori in tema ERS	NO	Design	Pilot	Implementazione

Obiettivo 3: Rafforzare la diffusione delle tematiche ERS nei pilastri B.-R.E.A.L.

Per capitalizzare l'impegno di VSM sulle tematiche ERS ed espandere ulteriormente la pervasività di tali temi a tutti i pilastri del modello B.-R.E.A.L. verranno individuati come prioritari i temi di gender balance per la governance, le pubblicazioni scientifiche, le iniziative didattiche e di terza missione orientate a promuovere i temi ERS.

Azione 3.1 – Rafforzamento temi ERS nei pilastri B.-R.E.A.L.

- Indicatore 9.6 (*Governance*): % donne nella governance VSM (es. % Board VSM, % coordinatrici corsi di studio, % direttrici Laboratori e Osservatori e di Master professionalizzanti)
- *Indicatore 9.7 (Ricerca)*: Numero e quota di pubblicazioni e progetti ERS
- *Indicatore 9.8 (Didattica)*: Numero di iniziative didattiche su temi ERS (es. tesi di master, organizzazione di summer school e corsi dedicati)
- *Indicatore 9.9 (Terza missione): Numero eventi ERS e partecipanti coinvolti*

- *Responsabilità dell'azione: faculty, laboratori e centri di ricerca di VSM (come, ad esempio, il Sustainability Lab e l'Impact unit dello Yunus Centre, dedicati appunto a sostenibilità e impatto sociale) anche in collaborazione con il Board della Sostenibilità di Ateneo e con l'ufficio Ca' Foscari Sostenibile.*

	Descrizione indicatore	**Baseline al 31/12/2025**	**Target 31/12/2026**	**Target 31/12/2027**	**Target 31/12/2028**
Indicatore 9.6.1	Valorizzazione Governance: % donne nella governance VSM (board VSM)	40%	50%	50%	50%
Indicatore 9.6.2	Valorizzazione Governance: % donne nella governance VSM (Coordinatrici corsi di studio)	44.4%	50%	50%	50%
Indicatore 9.6.3	Valorizzazione Governance: % donne nella governance VSM (Direttrici Laboratori e Osservatori)	56.25%	55%	55%	55%
Indicatore 9.6.4	Valorizzazione Governance: % donne nella governance VSM (Direttrici master professionalizzanti)	62.5%	60%	60%	60%
Indicatore 9.7.1	Valorizzazione Ricerca: Numero/Quota pubblicazioni top-ABS (4*,4, 3) su temi ERS	30%	35%	35%	40%

Indicatore 9.7.2	Valorizzazione Ricerca: Numero/Quota progetti proposti per il finanziamento su temi ERS	45%	50%	50%	50%
Indicatore 9.7.3	Valorizzazione Ricerca: Budget richiesto per progetti su temi ERS	28%	30%	30%	35%
Indicatore 9.8.1	Valorizzazione Didattica: numero tesi di master	38%	40%	45%	50%
Indicatore 9.8.2	Valorizzazione Didattica: Organizzazione di summer school e corsi su temi ERS (es. lead role programmi ECOTOPIA ed EUTOPIA)	SI	SI	SI	SI
Indicatore 9.9.1	Valorizzazione Terza Missione: Numero eventi ERS (es. eventi VeniSia)	100	110	120	130
Indicatore 9.9.2	Valorizzazione Terza Missione: Numero partecipanti coinvolti eventi ERS (es. ciclo webinar Sustainability LAB)	1500	1600	1700	1800

Conclusione

La strategia ERS della Venice School of Management rappresenta una declinazione coerente e integrata del Piano Strategico di Ateneo Ca' Foscari, traducendone la visione in azioni concrete a livello di School. Attraverso il modello B.-R.E.A.L. e l'approccio ERS by design, la VSM contribuisce in modo strutturale agli obiettivi di sostenibilità, inclusione, innovazione e impatto sociale che caratterizzano la strategia di Ca' Foscari nel suo complesso.

Parte VIII – Sistema di Assicurazione della Qualità del Dipartimento

Il Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) della Venice School of Management (VSM) è costituito da un insieme organico di procedure e attività finalizzate a coinvolgere in modo integrato l'intera struttura dipartimentale, con particolare riferimento ai soggetti che interagiscono con essa: la faculty, il personale amministrativo, gli organi di governo dell'ateneo e la comunità studentesca. Tale sistema è configurato come l'insieme coordinato delle azioni volte a garantire il soddisfacimento degli obiettivi di qualità e rappresenta, al contempo, uno strumento essenziale attraverso il quale gli organi direttivi della VSM attuano e monitorano la propria politica della qualità, in coerenza con il ciclo di Deming (progettazione, implementazione, monitoraggio e controllo). Il Sistema AQ della VSM è pertanto costituito dall'insieme delle attività attuate al fine di assicurare che gli obiettivi della qualità siano soddisfatti. Il sistema AQ della VSM rappresenta inoltre uno degli strumenti attraverso i quali gli organi di governo della VSM realizzano e monitorano la propria politica della qualità, in ottemperanza alle linee guida di ateneo. A tal fine, il sistema AQ della VSM è definito e costruito in conformità alle linee guida di ateneo fornite del Presidio della Qualità, ed il sistema AQ della VSM è progettato e sviluppato sulla base dei Documenti del Sistema di AQ dell'Università Ca' Foscari Venezia, ai quali il presente testo rimanda per una descrizione puntuale (con particolare riferimento alle sezioni dedicate alla Ricerca, alla Didattica e alla Terza Missione), nonché alle tempistiche e alle frequenze previste per la redazione e revisione dei documenti. Il sistema AQ tiene altresì conto delle linee guida dell'EFMD, in relazione all'accreditamento EQUIS che la VSM ha recentemente conseguito nel 2023.

Di converso, nel rispetto dell'autonomia organizzativa che caratterizza la VSM, quest'ultima ha costruito e mantiene un sistema AQ coerente anche con gli aspetti specifici che la contraddistinguono, includendo allo scopo: la presenza di specifiche sezioni AQ in ciascun Corso di Studio (CdS), la sezione AQ sul sito di ateneo della VSM e la presenza del delegato AQ pro-tempore nella Giunta della VSM. Si osservi che le sezioni AQ citate rappresentano organi previsti dallo Statuto di Ateneo.

Sistema di Assicurazione della Qualità della VSM

Nella presente sezione vengono descritte le caratteristiche distintive del sistema AQ della VSM, con particolare riferimento alla Ricerca, alla Didattica e alla Terza Missione. Allo scopo, il sistema si articola nelle seguenti quattro componenti fondamentali:

1. L'architettura del Sistema AQ della VSM si articola in tre componenti fondamentali, delineate in conformità alle prescrizioni dell'Ateneo e del Presidio della Qualità. In primo luogo, è prevista la designazione, da parte della Direttrice o del Direttore pro-tempore della VSM, di un Delegato alla Qualità incaricato di coordinare le attività connesse ai processi AQ a livello dipartimentale. In secondo luogo, è istituita la Commissione Paritetica Docenti-Studenti (CPDS) della VSM, organo previsto dallo Statuto di Ateneo e deputato a svolgere funzioni di monitoraggio e valutazione della qualità dell'offerta formativa, in un'ottica di partecipazione e corresponsabilità tra le diverse componenti accademiche. In terzo luogo, l'architettura del sistema comprende la gestione, l'aggiornamento e il monitoraggio continuativo di una pagina web dedicata all'AQ della VSM, concepita come strumento sintetico e accessibile per la consultazione delle procedure, dei documenti e dei servizi collegati ai processi AQ. Il Delegato AQ pro-tempore svolge un ruolo di raccordo strutturale tra i diversi attori coinvolti, collaborando in modo sistematico con la o il Presidente della CPDS e con i gruppi AQ presenti in ciascun Corso di Studio (CdS). Tale coordinamento riguarda, oltre alle attività di programmazione e revisione, anche la predisposizione e la gestione delle scadenze relative alla produzione della documentazione ufficiale, tra cui la Scheda Annuale della CPDS, la Scheda SUA-CdS e la Scheda di Monitoraggio Annuale (SMA). Il Delegato AQ sovrintende inoltre al processo di Riesame Ciclico dei CdS, assicurando la coerenza delle analisi e la tempestiva elaborazione dei report previsti. A titolo esemplificativo, si richiama la pagina dedicata all' AQ del Corso di Studio Global Accounting and Finance della VSM, regolarmente pubblicata online e accessibile per la consultazione.
2. Predisposizione e futura attuazione delle prassi consolidate relative all'AQ coerenti con le indicazioni di ateneo, anche in relazione ai CdS di recente istituzione (i.e. TOMAS - Tourism Management and Sustainability e IMACC - Innovation and Management for Art, Culture, and Creativity);

3. L'aggiornamento del sistema di gestione dell'AQ relativo alle attività di Ricerca e di Terza Missione della VSM è sviluppato in conformità al modello AVA3 e si fonda sull'applicazione rigorosa dell'approccio ciclico previsto dal Ciclo di Deming. Tale modello si articola nelle quattro fasi sequenziali "Plan", "Do", "Check" e "Act", che consentono un governo sistemico e continuativo dei processi qualitativi, assicurando il miglioramento progressivo delle performance dipartimentali. Nella fase di "Plan", il Delegato AQ pro-tempore, che partecipa anche ai lavori della Giunta della VSM, contribuisce alla predisposizione della Relazione di Monitoraggio annuale della Ricerca, collaborando alla definizione dei Key Performance Indicators (KPI) di riferimento. Il suo ruolo implica altresì la valutazione trasversale di tali indicatori in rapporto alle attività della Terza Missione, al fine di promuovere una visione integrata delle funzioni istituzionali del Dipartimento. La fase "Do" consiste nella promozione e nell'attuazione di iniziative continuative volte a sostenere la produzione scientifica del Dipartimento e a valorizzare le attività di public e social engagement. In questo contesto, vengono incoraggiate azioni volte a favorire un incremento qualitativo e quantitativo dei risultati della ricerca, nonché un rafforzamento del contributo della VSM alla società e al territorio. Durante la fase "Check", il Delegato AQ pro-tempore, in virtù della sua presenza sia nella Giunta sia nel Comitato Ricerca della VSM, è in grado di monitorare in modo diretto e sistematico lo stato di avanzamento delle attività. Ciò consente di verificare la coerenza tra gli obiettivi fissati, le attività programmate e i KPI stabiliti, rilevando tempestivamente eventuali scostamenti o criticità che richiedano interventi correttivi. Infine, nella fase "Act", il sistema AQ della VSM, attraverso l'azione del Delegato, presidia le scadenze e supervisiona la corretta produzione e il caricamento dei documenti AQ nell'area riservata di ateneo. Tale fase implica anche la definizione e il perfezionamento di procedure interne che coinvolgono la faculty e il personale tecnico-amministrativo dedicato (attualmente due risorse, non impiegate a tempo pieno), con l'obiettivo di consolidare un sistema gestionale efficiente, stabile e pienamente aderente agli standard previsti dall'ANVUR e dall'Ateneo.

4. Il Delegato AQ della VSM opera in stretto coordinamento con il personale tecnico-amministrativo del Dipartimento al fine di garantire il corretto caricamento, l'aggiornamento e il monitoraggio dei documenti relativi all'AQ, nel pieno rispetto delle tempistiche stabilite dal Presidio di Qualità di Ateneo. Tale collaborazione costituisce un elemento essenziale per assicurare la coerenza procedurale e l'allineamento alle disposizioni istituzionali, permettendo al Dipartimento di mantenere un sistema documentale accurato, verificabile e conforme agli standard richiesti. La presenza del Delegato AQ all'interno della Giunta della VSM riveste un ulteriore ruolo strategico, in quanto consente di identificare con maggiore tempestività e precisione le linee di indirizzo utili allo sviluppo del sistema di qualità dipartimentale. La partecipazione ai processi decisionali facilita, infatti, l'individuazione di opportunità di collaborazione interdisciplinare, nonché l'analisi dei fabbisogni di risorse – umane, organizzative e infrastrutturali – funzionali al raggiungimento degli obiettivi di AQ. Tali obiettivi si collocano nel perimetro definito sia dall'Ateneo sia dall'ANVUR, le cui specifiche, disponibili e aggiornate sul sito istituzionale dell'Agenzia, delineano i criteri e gli indicatori del modello AVA3 applicati ai Dipartimenti universitari. In questo quadro, la VSM riserva particolare attenzione ai punti di attenzione E.DIP.1 ed E.DIP.2 previsti dal modello AVA3, che riguardano rispettivamente la capacità del Dipartimento di definire obiettivi misurabili e coerenti con la propria missione e la qualità dei servizi erogati agli studenti e alla comunità accademica. Tali aspetti sono approfonditi anche nella Sezione 3 (Didattica) e nella Sezione 4 (Servizi agli studenti) del presente documento, nelle quali sono esplicitati i criteri di monitoraggio, le evidenze richieste e le modalità attraverso cui la VSM garantisce la conformità agli standard di qualità stabiliti dall'ANVUR e dalle politiche di Ateneo.

Di seguito viene riportato uno schema riassuntivo delle voci presenti nel sito AQ della VSM, con l'obiettivo di evidenziare una descrizione completa della sua organizzazione interna, delle sue modalità di funzionamento e dei processi di monitoraggio AQ relativi a queste ultime. Lo schema, per esigenze di brevità, si riferisce alla sola VSM e non evidenzia anche il coordinamento delle procedure relative alla VSM con il sistema AQ di Ateneo, nella sua interezza. Lo schema prevede la presenza di due voci principali: Documenti e Indicatori e Altri documenti e verbali collegati ai processi di Assicurazione della Qualità, come di seguito specificato.

Documenti e Indicatori

Piani e Regolamenti

- Piano Triennale di Sviluppo: contiene documenti aggiornati relativi al Piano di Sviluppo triennale (con la presenza di più versioni associate a diversi anni di riferimento), nonché i documenti relativi al Monitoraggio del Piano di Sviluppo Triennale (in relazione ai medesimi anni di riferimento). I medesimi documenti sono anche riportati nella sezione AQ di ateneo (Cruscotto - SIAQ);

- Incentivazione della Ricerca: contiene sostanzialmente regolamenti strutturati ed aggiornati nel tempo con particolare attenzione a: (1) Regolamento per l'Assegnazione dei fondi ADiR di ateneo destinati alla ricerca, (2) Regolamento relativo alla Menzione ed al Premio per la Ricerca (istituito al fine di incentivare su base annuale la produzione scientifica di qualità dei membri della faculty), (3) Regolamento relativo al funzionamento dei Laboratori e dei Centri di Ricerca (creato al fine di delimitare i compiti e le specifiche di funzionamento di Laboratori/Centri, in relazione alle disposizioni dell'ateneo);
- Linee guida di Dipartimento: tale voce fornisce indicazioni principalmente ai membri della faculty della VSM, in relazione a (1) Reclutamento della faculty, (2) Organizzazione di cicli di seminari con cadenza semestrale, (3) Osservatori della ricerca (specifici delle discipline manageriali caratterizzanti per la VSM), (4) Redazione dei Working Papers presenti nella collana gestita dalla VSM, (5) Linee guida per il bando relativo ad Assegni di Ricerca, (6) Regolamento per la gestione dei dati Eurostat;
- Guide di Dipartimento: in questa sezione vengono sostanzialmente fornite linee guida al personale neoassunto della faculty, relativamente alle principali informazioni concernenti le pratiche dei processi di funzionamento della VSM (tali linee guida sono redatte sia in Lingua Italiana che in Lingua Inglese);

Piano di acquisizione del personale (docente e non docente): si fa essenzialmente riferimento (senza ulteriori specifiche relative alla VSM) al Piano della Performance dell'Università Ca' Foscari Venezia;

Regolamenti di Dipartimento: qui vengono riportati due documenti generali di riferimento per la VSM, relativi nello specifico a (1) Regolamento di funzionamento della VSM e (2) Regolamento della VSM per lo svolgimento di eventi culturali e di ricerca;

Indicatori Ricerca: la redazione/aggiornamento dei documenti in tale sezione è di particolare interesse per mantenere un quadro chiaro e organico dello sviluppo della SVM in chiave di monitoraggio delle attività di funzionamento e di AQ. A tal fine la sezione contiene documenti riferiti a (1) Valutazione VQR (processo a cadenza quinquennale che misura i risultati della ricerca prodotta dagli atenei e dagli enti di ricerca) ottenuta dai membri della faculty della VSM (anche in chiave comparativa rispetto alla valutazione in anni precedenti), (2) Documenti sulla qualità del Corso di Dottorato, (3) Documenti di monitoraggio contenenti percentuali di assunzioni dei membri della faculty, per ciascun gruppo scientifico disciplinare afferente alla VSM.

Altri documenti e verbali collegati ai processi di Assicurazione della Qualità

- Area riservata AQ VSM: si riferisce all'area cui può accedere il personale della VSM provvisto di credenziali (sezione prevista dai regolamenti di ateneo);
- Cruscotto - SIAQ: si riferisce all'accesso ad una dashboard di ateneo che consente di monitorare il caricamento dei documenti AQ richiesti a ciascun dipartimento (sezione prevista dai regolamenti di ateneo).