

VSM verso il 2030

Marco Tolotti

*Documento programmatico di candidatura
(elezione del direttore di VSM per il triennio 2026-2029)*

22 maggio 2026

Cara Collega, caro Collega,

sono a Ca' Foscari dal dicembre 2008 e dal 2011 al Dipartimento di Management, oggi Venice School of Management, di cui sono Vicedirettore dall'ottobre 2020. Il mio impegno in ateneo è iniziato presto: nel 2013 sono diventato coordinatore dell'Assemblea dei Ricercatori di Ca' Foscari, un organo non ufficiale ma molto attivo nelle dinamiche di Ateneo. Grazie a quell'esperienza sono stato eletto in Senato Accademico (2014–2017) con il voto dei ricercatori e il sostegno del Dipartimento. In quegli anni si è costruita una rete ampia e trasversale di relazioni tra colleghi di aree diverse, oggi in ruoli di responsabilità, che considero una risorsa preziosa per il dialogo con i dipartimenti e gli organi centrali.

Sono un matematico di formazione, laureato a Padova e dottorato alla Scuola Normale Superiore di Pisa; ho conseguito un Master of Advanced Studies in Finance presso il Politecnico di Zurigo (ETH) e l'Università di Zurigo. Sono stato visiting presso diverse università e Business School, sviluppando collaborazioni di ricerca sullo studio dei sistemi economici complessi, delle decisioni in condizioni di incertezza e delle interazioni sociali.

Nella didattica ho investito in modo continuativo su qualità e innovazione, progettando corsi e materiali anche in modalità blended. Nei momenti più delicati, ho cercato di assumermi responsabilità operative per la comunità, come nel marzo 2020, quando ho coordinato, assieme a un collega del dipartimento di Economia, l'organizzazione dei primi esami da remoto per l'intero Campus Economico.

Accanto all'attività accademica, considero centrale il rapporto con il territorio e con le nuove generazioni. Ho promosso percorsi di orientamento e PCTO nelle scuole superiori e svolgo attività di divulgazione su temi legati alle decisioni economiche consapevoli e alla financial literacy. Sono Presidente del Consiglio d'Istituto del Liceo "Leonardo da Vinci" di Treviso. Collaboro inoltre con startup del territorio nello sviluppo di modelli quantitativi a supporto delle decisioni e dell'ottimizzazione dei processi.

L'esperienza maturata nella governance di Ateneo e di Dipartimento, insieme all'attenzione costante a ricerca, didattica e rapporto con il territorio, e al lavoro svolto nel percorso di accreditamento EQUIS, mi ha permesso di sviluppare una visione integrata delle diverse dimensioni che compongono una School of Management pubblica.

A partire da questo percorso, propongo una direzione strategica per la Venice School of Management articolata nei punti che seguono, con l'obiettivo di accompagnarne lo sviluppo, valorizzando le persone e favorendo un clima di lavoro sereno e costruttivo.

Questo documento propone una **direzione strategica per la Venice School of Management**, finalizzata a rafforzarne il posizionamento internazionale, facendo leva sul legame distintivo con Venezia, sul radicamento nel territorio e sull'accREDITAMENTO EQUIS come fattori di sviluppo e reputazione.

In un contesto caratterizzato da risorse limitate, crescente competizione e incertezza sul quadro di finanziamento, **la strategia proposta privilegia scelte selettive**, con l'obiettivo di migliorare la capacità progettuale nelle diverse missioni, valorizzando al meglio le competenze e le risorse presenti nella School.

Il raggiungimento di questi obiettivi richiede un impegno condiviso. **La Venice School of Management è una comunità accademica plurale**, che trae forza dalla collaborazione tra le persone che la animano: personale docente e amministrativo, collaboratori, ricercatori, dottorandi e studenti. La nostra ricchezza risiede nella diversità delle aree disciplinari, nel confronto tra generazioni e nella varietà di consuetudini che caratterizzano le nostre comunità di pratica.

Negli ultimi mesi sono emerse tensioni e contrapposizioni interne, causando disaffezione da un lato e dispersione di energie dall'altro. Questi fattori rappresentano un ostacolo concreto allo sviluppo della School. Ricostruire un terreno di fiducia richiede regole chiare per il futuro e un impegno comune a superare le contrapposizioni. Serve **un quadro di riferimento condiviso**, per stabilizzare il campo di gioco, rendere le decisioni più leggibili e rafforzare la legittimazione reciproca tra le diverse componenti della comunità.

Il **Patto di Cittadinanza Accademica** che metto al centro della mia candidatura ha questa finalità: rimettere la palla al centro. Non per azzerare le differenze, ma per creare le condizioni affinché esse possano esprimersi in modo costruttivo, orientando l'impegno collettivo verso le priorità strategiche di VSM.

Analisi del contesto e risultati raggiunti

Negli ultimi anni VSM ha raggiunto risultati di grande rilievo:

- **Accreditamento EQUIS e QS Business Masters Ranking:** traguardi che certificano qualità e posizionamento internazionale di prestigio.
- **Internazionalizzazione:** ampliamento della rete di partnership, crescita numero di studenti e corsi in lingua inglese, istituzione dello IAB, avvio di azioni mirate di reclutamento internazionale.
- **Qualità didattica e attenzione agli studenti:** rimodulazione del numero di studenti per garantire un rapporto studenti/docenti non superiore a 40. Attenzione agli studenti, dalle attività di orientamento al momento della laurea.
- **Offerta formativa distintiva:** ampliamento e rinnovamento dell'offerta con apertura a tematiche chiave (sostenibilità, turismo, cultura) e puntando sulla distintività di Venezia, con un respiro sempre più internazionale.
- **Laboratori, centri di ricerca e osservatori:** l'attività di laboratori, centri di ricerca e osservatori rappresenta un patrimonio di competenze, relazioni con il territorio e potenziale di impatto.
- **Comunicazione:** nuovo settore amministrativo; avvio di processi di comunicazione strutturati.
- **Progetto Alumni:** avvio del Chapter Alumni VSM con risorse e attività dedicate; lancio del CRM di Alumni VSM; interconnessione tra School, Alumni, associazioni studentesche.
- **Governance collaborativa e trasparente:** incremento dei delegati, maggiore coinvolgimento di docenti e PTA nei progetti di direzione, utilizzo di dati a supporto delle decisioni.
- **Carriere e reclutamento:** attenzione al processo di reclutamento con adeguamento delle linee guida Co.Re. e risposta a istanze di miglioramento e attenzione.

Le principali criticità e le sfide aperte sono:

- **Faculty e ricerca:** pensionamenti e uscite improvvise hanno ridotto la sostenibilità dell'offerta formativa e inciso negativamente sui risultati della ricerca, limitando la competitività su bandi nazionali e internazionali.
- **Executive Education (ExEd):** progetti avviati ma non ancora sviluppati in modo strutturato; potenziale inesperto per *branding, fundraising* e impatto sul territorio.
- **Innovazione didattica:** necessità di integrare temi emergenti, quali l'intelligenza artificiale, mantenendo e rafforzando il pensiero critico. Investimento su didattica online/blended per fronteggiare la competizione con università telematiche e le sfide logistiche (housing studenti, spazi). Rafforzamento del coinvolgimento e l'esperienza in aula per gli studenti frequentanti.
- **Rapporto con l'ateneo e il territorio:** leadership di VSM sul territorio da rafforzare; promuovere accordi più stretti con associazioni di categoria e Confindustria; riaffermare centralità e missione di VSM anche rispetto agli altri dipartimenti di Ca' Foscari. Contribuire a creare un clima collaborativo in ateneo, con il rettorato, gli uffici, gli altri dipartimenti.
- **Benessere delle persone:** momenti di tensione nelle decisioni strategiche; potenziale del personale (docente e PTA) ancora non pienamente valorizzato; richiesta di spazio per sviluppo e crescita personale e di attenzione ai bisogni; sensazione diffusa di carichi di lavoro sproporzionati.
- **Efficientamento:** i processi che regolano l'interazione tra PTA, direzione, delegati, commissioni e ateneo sono spesso percepiti come inefficienti e ridondanti, con un eccesso di formalismi che rischia di far prevalere la forma sulla sostanza.
- **Branding e visibilità:** il rapporto con gli stakeholder e gli Alumni mostra ancora grande potenziale di crescita; servono maggiori sinergie con l'ateneo per migliorare la visibilità di VSM.

Identità e traiettoria di VSM verso il 2030

L'identità di VSM e la traiettoria che intende perseguire verso il 2030 si riconoscono nei seguenti tratti distintivi:

Scuola di Management pubblica, accreditata EQUIS e riconosciuta a livello internazionale, capace di attrarre studenti, docenti e partner da tutto il mondo e di valorizzare il “*Venice factor*” come laboratorio globale per una ricerca di base e applicata di qualità, orientata a comprendere e affrontare le grandi sfide manageriali, sociali e tecnologiche contemporanee.

Hub di innovazione per il territorio, punto di riferimento per lo sviluppo di idee, competenze e progettualità manageriali, in dialogo costante con imprese, istituzioni e comunità professionali, contribuendo in modo concreto a uno sviluppo economico, culturale e sociale sostenibile.

Comunità attenta alle persone, fondata su un clima interno positivo e su una governance partecipativa, orientata a una crescita equilibrata della Faculty, anche con talenti reclutati all'estero, e alla valorizzazione dell'impegno e delle competenze delle persone.

Coerentemente con questa identità, la direzione strategica di VSM verso il 2030 si articola in **sette pilastri** che ne declinano operativamente le priorità e le linee di sviluppo:

1. Patto di Cittadinanza per VSM
2. Qualificazione della Faculty e qualità della ricerca
3. Didattica distintiva, innovativa, inclusiva e multidisciplinare
4. Ruolo di leadership nel territorio, posizionamento di VSM ExEd
5. Internazionalizzazione e accreditamento EQUIS
6. Attenzione ai bisogni e al benessere della comunità di VSM
7. Leadership partecipativa, accountability e decisioni data-driven

A seguire, questo documento declina **i sette pilastri e gli obiettivi strategici** associati. In particolare, sono identificate alcune **azioni prioritarie** da concludere entro i primi sei mesi di mandato. Queste azioni sono funzionali alla realizzazione degli obiettivi strategici. In coda al documento riporto una SWOT analysis sintetica e alcuni KPI riferiti agli obiettivi strategici.

Pilastri e obiettivi strategici

1. Patto di Cittadinanza per VSM

- **Pluralità Strategica delle Missioni.** VSM è una School research-driven: la qualità della ricerca e la capacità di competere su bandi nazionali e internazionali costituiscono il fondamento della sua autorevolezza e del suo posizionamento. Su questa base si articolano e si rafforzano le altre missioni della School: una didattica di qualità, un'Executive Education d'impatto e un rapporto di co-sviluppo con il territorio. In questo quadro, la legittimazione reciproca tra missioni e aree disciplinari è condizione essenziale per costruire fiducia e orientare l'azione comune.
- **Responsabilità Condivisa e Continuità.** La cittadinanza accademica implica un contributo equilibrato al bene comune della School. La fiducia si rafforza quando l'impegno nelle diverse missioni è visibile e riconosciuto. La responsabilità è condivisa tra docenti e PTA, tra diverse aree, fasce e generazioni: il contributo alla governance, alla progettazione e allo sviluppo della School deve essere parte integrante del merito accademico. Allo stesso tempo, la School si impegna a garantire percorsi di crescita chiari e opportunità di sviluppo per le nuove generazioni.
- **Terzietà Istituzionale e Stabilità delle Regole.** Per superare la logica dei blocchi contrapposti è necessario identificare criteri chiari e le regole della loro applicazione. Esse devono essere esplicite, condivise e approvate collegialmente; una volta definite, vanno applicate con coerenza e trasparenza. In questo spirito, il Direttore è garante del "campo di gioco", assicurando che i principi condivisi guidino le decisioni e consentano di concentrarsi sulle priorità strategiche della School.

2. Qualificazione della Faculty e qualità della ricerca

- Qualificazione della Faculty, in linea con la strategia di VSM: attenzione alla crescita professionale delle persone e al bilanciamento di genere nei piani di sviluppo; attrazione mirata di profili di qualità con curriculum internazionale.
- Revisione partecipata delle procedure di reclutamento, in dialogo con la governance, per maggiore trasparenza e condivisione.
- Struttura di accompagnamento alla ricerca e alla progettazione, soprattutto a supporto della junior e mid-career faculty, per migliorare il posizionamento della ricerca e la partecipazione a bandi competitivi internazionali.

3. Didattica distintiva, innovativa, inclusiva e multidisciplinare

- Inserimento trasversale di tematiche legate a intelligenza artificiale, pensiero critico, problem solving e data-driven decision making, anche tramite moduli didattici dedicati.
- Allineamento dell'offerta formativa ai nuovi bisogni del mercato del lavoro; dialogo con comitati di indirizzo (IAB e SSG) e portatori d'interesse; rilancio della progettazione didattica, anche in collaborazione con altri dipartimenti, in ambiti caratterizzati da forte integrazione tra competenze manageriali, tecnologiche e dell'innovazione, valorizzando anche le opportunità di sviluppo del Campus di Treviso.

- Sperimentazione di metodologie didattiche innovative e flessibili (anche con modalità blended/online) e personalizzate, con attenzione alle categorie speciali (lavoratori, degree seekers, studenti fragili), anche in relazione alla valorizzazione degli spazi del Campus.
- Studio di fattibilità di modelli alternativi di organizzazione del piede orario, volti a consentire una gestione più distesa e “riflessiva” del tempo in aula, anche attraverso un’estensione del periodo di erogazione e una diversa articolazione delle ore di lezione.
- Lancio di una progettazione di dipartimento, basata su attento benchmarking di competitor o scuole EQUIS, per sviluppare nuove modalità di didattica partecipativa, volte a stimolare la frequenza e la partecipazione attiva degli studenti.
- Centralità degli studenti. Ricognizione strutturata degli studenti in ingresso (genere, studi precedenti, paesi d’origine, eventuali carenze in ingresso) e dei bisogni di categorie speciali.
- Rafforzamento del ruolo dei collegi didattici e semplificazione dei processi AQ, riducendo gli oneri burocratici e valorizzando i collegi come sedi effettive di proposta e miglioramento della didattica.

4. **Ruolo di leadership nel territorio, posizionamento di VSM ExEd**

- Sviluppo del progetto ExEd VSM, con investimenti dedicati e un responsabile (o un gruppo di coordinamento dedicato); lancio di programmi executive di alto livello per imprese e istituzioni, anche internazionali.
- Sviluppo di sinergie strutturate con il territorio, in particolare con associazioni di categoria, reti di imprese, amministrazioni pubbliche e stakeholder istituzionali, rafforzando il ruolo di VSM come partner strategico per l’innovazione delle imprese.
- Rafforzamento del ruolo dei laboratori, dei centri di ricerca e degli osservatori come piattaforme per lo sviluppo di ricerca di qualità e di impatto, favorendo la progettazione competitiva, le reti internazionali e il dialogo con imprese e istituzioni, anche in connessione con iniziative di Executive Education.
- Rafforzamento della comunicazione e del coinvolgimento Alumni, anche come leva di branding, mentoring e promozione dell’offerta didattica ed executive.
- Lancio di almeno due progetti “flagship” di terza missione per rafforzare la visibilità e la riconoscibilità di VSM su innovazione e imprenditorialità.
- Dialogo con l’Ateneo affinché le strutture centrali dedicate al rapporto con il territorio e alla formazione executive (Fondazione/Challenge) possano evolvere verso modelli più efficaci, per accompagnare in modo funzionale le specificità di VSM e degli altri dipartimenti.

5. **Internazionalizzazione e accreditamento EQUIS**

- Investimento per mantenere l’accreditamento EQUIS ed eventuale ampliamento ad altri accreditamenti, anche di singoli corsi di studio (ad. es. QS ranking).
- Rafforzare la centralità dell’International Advisory Board; assumere ruolo di guida nel panorama nazionale dei dipartimenti di Management di università pubbliche; partecipazione a incontri ed eventi EFMD.
- Potenziare le ricadute positive dell’accreditamento per la reputazione internazionale di VSM: branding, attrattività di studenti e docenti, partnership internazionali per didattica e ricerca; Executive Education di livello internazionale.

6. Attenzione ai bisogni e al benessere della comunità di VSM

- Garanzia di un clima collaborativo e di rispetto reciproco tra tutte le persone della School, intervenendo quando necessario a tutela di tali valori.
- Rispetto del tempo e dei ritmi di lavoro delle persone; distribuzione equa dei carichi gestionali e degli incarichi. Riduzione, per quanto possibile, delle incombenze burocratiche.
- Maggiore valorizzazione delle competenze dei singoli; destinare una quota di budget per progetti guidati da associati/ricercatori, valorizzando la dimensione interdisciplinare e/o iniziative di ricerca, ExEd, disseminazione.
- Sviluppo delle attività di mentoring e crescita personale nelle diverse missioni, valorizzazione delle capacità e degli interessi dei singoli. Sportello di ascolto di ricercatori e giovani associati.
- Promuovere il ritorno a una didattica “stimolante”, non solo per gli studenti ma anche per i docenti, incoraggiando il contributo progettuale di ognuno. Rendere più utile e gratificante il contributo delle persone (docenti e PTA) nei collegi, nelle commissioni, e nei vari processi connessi alla didattica.

7. Leadership partecipativa, accountability e decisioni data-driven

- Giunta di indirizzo politico rappresentativa delle aree con un primo compito fondamentale in agenda: definire in modo chiaro i criteri della programmazione, possibilmente immaginando una programmazione pluriennale, basata su principi chiari e condivisi a cui Direttore, Giunta e governance in generale rispondono di fronte al dipartimento.
- Coinvolgimento e circolazione delle informazioni nel dipartimento per una partecipazione attiva e consapevole alle attività di VSM, valorizzando il ruolo dei delegati come leve operative della direzione e come punti di raccordo tra strategia, processi e comunità VSM.
- Revisione e semplificazione del processo di programmazione della Faculty, a partire dal ridisegno delle commissioni coinvolte (CoRe, Commissione Programmazione, Giunta, riunione degli ordinari), valorizzando l'esperienza maturata e chiarendo ruoli e responsabilità.
- Perfezionamento di un cruscotto direzionale integrato, a supporto delle decisioni strategiche su ricerca, didattica, studenti, Faculty, terza missione, progetti e comunicazione. Ad esempio, misurazione ponderata dell'impegno didattico dei settori.
- Creazione di una dashboard interna che monitori l'impegno negli incarichi istituzionali (commissioni, deleghe, supervisione PhD, guida laboratori, impegno nell'orientamento, ecc.). Nei processi di programmazione deve essere considerato *l'impegno organizzativo*.
- Recuperare una posizione di leadership nella discussione interna all'ateneo, promuovendo un clima di collaborazione e confronto costruttivo con gli altri dipartimenti, il rettorato e l'amministrazione centrale.
- Rendere “accountable” le decisioni degli organi istituzionali; programmare in anticipo momenti assembleari di ascolto e restituzione (ad esempio, ma non solo, in occasione del processo di programmazione della Faculty).
- La legittimazione passa per il rispetto del lavoro di tutti. Promuovere un'organizzazione del lavoro in VSM in modo da evitare le emergenze sistematiche, semplificando e dando il giusto ritmo ai processi interni. L'obiettivo è duplice: ridurre il carico burocratico di docenti e PTA e liberare tempo di qualità per le persone, restituendo centralità alle diverse missioni della School e agli obiettivi strategici che ci siamo posti.

Priorità operative per i primi sei mesi di mandato

In questa sezione individuo alcune priorità operative per i primi sei mesi di mandato, su cui la Direzione si impegna ad attivare interventi concreti e verificabili. Le prime due priorità riguardano la definizione delle regole e del funzionamento della School; le successive sono orientate allo sviluppo e al miglioramento di alcuni processi chiave.

Definizione e condivisione dei criteri di programmazione

In coerenza con il Patto di Cittadinanza, la Direzione avvia un percorso partecipato finalizzato a:

- esplicitare i criteri che guidano la programmazione della Faculty (reclutamento, carichi didattici, incarichi istituzionali), nel rispetto dell'equilibrio tra le missioni della School;
- rendere trasparente il contributo delle diverse componenti (didattica, ricerca, impegno organizzativo, terza missione);
- definire modalità di applicazione dei criteri che siano coerenti, verificabili e comprensibili.

Il percorso porterà alla definizione e condivisione di un primo set di criteri espliciti, che guideranno già il successivo ciclo di programmazione.

Revisione e semplificazione della governance

Si avvia una revisione mirata degli organi e dei processi di governance, con particolare riferimento a Giunta, CoRe e Commissione Programmazione, con le seguenti finalità:

- chiarire ruoli, responsabilità e perimetro decisionale dei diversi organi;
- ridurre sovrapposizioni e ridondanze nei processi;
- semplificare i flussi decisionali, favorendo maggiore rapidità ed efficacia;
- valorizzare il ruolo dei delegati come snodi operativi tra strategia e attuazione.

L'obiettivo è costruire una proposta da discutere e approvare nel corso dell'autunno 2026 per mettere a regime la nuova struttura di governance operativa entro dicembre 2026.

Disegno e avvio del progetto VSM Executive Education

Nei primi sei mesi si definisce in modo strutturato il progetto VSM ExEd, attraverso:

- l'individuazione di un modello organizzativo chiaro (responsabilità, coordinamento, supporto amministrativo, budget dedicato);
- la negoziazione con il Rettore, la Fondazione, gli altri dipartimenti per chiarire la struttura della governance e la libertà di azione di VSM;
- la definizione delle priorità tematiche e dei segmenti di riferimento;
- il coinvolgimento della Faculty nella progettazione dei primi programmi;
- la costruzione di un portafoglio di iniziative coerente con il posizionamento della School.

Nei primi sei mesi saranno poste le basi organizzative e istituzionali del progetto, con l'obiettivo di avere una struttura di VSM ExEd già operativa entro ottobre 2027, che veda la partenza dei primi programmi pilota.

Analisi e miglioramento dei processi della didattica

La Direzione, assieme al Delegato/alla Delegata alla Didattica e alla segreteria didattica, avvia una ricognizione sistematica dei principali processi legati alla didattica, con l'obiettivo di:

- mappare i processi esistenti, identificando criticità, sovrapposizioni, possibili miglioramenti;
- chiarire ruoli e responsabilità tra direzione, delegati, colleghi didattici, segreteria;
- semplificare le procedure e ridurre il carico amministrativo complessivo (liberare energie!);
- rafforzare il ruolo dei colleghi didattici come sedi effettive di progettazione e miglioramento dell'offerta formativa.

L'obiettivo è arrivare, già entro il primo anno di mandato, all'impostazione di un disegno più organico di funzionamento della didattica di VSM, capace di garantire maggiore sostenibilità nel tempo.

SWOT Analysis sintetica

Strengths <ul style="list-style-type: none"> • Accredитamento EQUIS • Offerta formativa distintiva • Governance inclusiva e dialogante • Laboratori, centri di ricerca, osservatori 	Weaknesses <ul style="list-style-type: none"> • Faculty numericamente insufficiente • Ricerca sotto target internazionale • Alumni/ExEd ancora embrionali • Processi “time-consuming”, soprattutto AQ
Opportunities <ul style="list-style-type: none"> • Crescente domanda di competenze su innovazione, IA, data-driven decision making • Potenziale dato dalla didattica innovativa erogata in modalità online/mista • Collaborazioni interdisciplinari (con altri dipartimenti) e territoriali (stakeholder esterni) • Domanda di formazione manageriale ancora elevata e non del tutto soddisfatta 	Threats <ul style="list-style-type: none"> • Competizione delle università telematiche e altre istituzioni private sul territorio • Problemi di bilancio, finanziamento ministeriale a rischio, competizione per le risorse scarse • Calo demografico • Disaffezione dei docenti, clima interno spesso conflittuale, eccessiva burocratizzazione • Percezione di ridotte prospettive di crescita

Misurazione e KPI

In riferimento agli obiettivi strategici, sono individuati indicatori misurabili, coerenti con le linee guida di ateneo/EQUIS, che saranno integrati nel piano di sviluppo e nel relativo monitoraggio.

- **Patto di Cittadinanza:** Condivisione dei principi su cui si regge il Patto di Cittadinanza. Entro dicembre 2026, approvazione del piano di “Ridisegno della governance di VSM”, con ridefinizione dei ruoli, della composizione e del perimetro di azione di Giunta, CoRe e Commissione Programmazione. Revisione delle regole su cui si basa la programmazione del personale docente (criteri, orizzonte temporale della programmazione).
- **Faculty:** messa a punto entro il primo anno di un sistema di monitoraggio annuale degli indicatori di sostenibilità della Faculty a supporto delle decisioni di programmazione, con obiettivi di crescita quantitativa subordinati alle politiche di reclutamento dell’Ateneo.
- **Ricerca:** incremento del numero di pubblicazioni in riviste ABS3 o superiore del 15% in 3 anni (da circa 44 pubblicazioni per 100 docenti del 2025 a 50); incremento nella partecipazione a bandi competitivi del 10% (+10 progetti rispetto a 2025).
- **Didattica:** Revisione del processo di gestione dei CdS e del rapporto tra direzione, collegi didattici, gruppi AQ e CPDS da realizzare entro i primi 12 mesi di mandato. Messa in opera di almeno uno studio di fattibilità su modelli alternativi di organizzazione del piede orario e della gestione degli spazi del Campus, entro i primi 12 mesi di mandato.
- **Alumni/ExEd:** CRM Alumni operativo con 1000 iscritti dopo 2 anni; formulazione del piano VSM ExEd con almeno 2/3 programmi il primo anno e due progetti “flagship” di grande visibilità, 4/5 programmi di ExEd attivati in 2 anni per un fatturato previsto di 150k al primo anno e 300k al secondo anno.
- **Benessere delle persone:** Avvio di almeno un programma di “growth and care” entro il primo anno. Riduzione del tempo speso in compiti percepiti come poco utili e di scarso valore; almeno un processo standard viene semplificato ogni anno per tre anni.
- **Leadership partecipativa, accountability:** Messa a punto del cruscotto direzionale su tutte le dimensioni principali: ricerca, didattica, studenti (ingresso, in itinere, uscita), Faculty, terza missione, progetti, comunicazione. Messa a punto entro dicembre 2026 di un indicatore di *impegno didattico* dei settori e della dashboard sull’*impegno organizzativo* delle persone.