



Università
Ca' Foscari
Venezia

Piano Strategico 2021-2026

Università Ca' Foscari
Venezia: ponte per il futuro

REVISIONE 2025



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

Introduzione della Rettrice

Non si può avere un'ottima università senza una ricerca eccellente, riconosciuta a livello internazionale. Partendo dalla ricerca di base come principale motore dell'università si declinano i saperi lungo altre traiettorie collegate, la ricerca applicata, un'eccellente formazione continua e lo sviluppo del territorio. Ritengo necessario e fondamentale muovere da quello che siamo, la nostra identità e la nostra storia, per progettare il futuro.

La cultura umanistica, oggi arricchita dalla ricerca interdisciplinare e dalle nuove tecnologie, svolge un ruolo importante, come comune denominatore del progresso umano in senso lato, dello sviluppo economico globale nell'ottica di sostenibilità economica e dello sviluppo scientifico.

L'Università Ca' Foscari Venezia ha sempre guardato al futuro con lungimiranza, sapendo unire quella che da sempre è la vocazione della Serenissima: i commerci internazionali, per effettuare i quali è sempre stato necessario stimolare e tenere vivo il dialogo, la promozione della nostra cultura, la conoscenza delle culture di tutto il mondo, la diffusione dei saperi e delle arti veneziane. Così mercanti, viaggiatrici, viaggiatori, artiste veneziane e artisti veneziani nel corso dei secoli affascinarono i popoli con un bagaglio culturale di una città unica al mondo, un paesaggio naturale irripetibile, nato dall'armonica fusione della laguna e dell'ingegno umano, dal connubio fra arte, artigianato e una storia e una cultura straordinarie. La famiglia di Marco Polo aveva affascinato e affascina i popoli d'Oriente per aver scoperto e narrato con passione l'Asia, ma soprattutto per aver aperto un dialogo fra le culture.

Ca' Foscari Venezia, un ponte verso il mondo e sul futuro, nasce come unico polo in Italia per la formazione di economiste, economisti, docenti di materie tecniche e di lingue e letterature straniere di tutto il mondo, riaprendo questo dialogo con il mondo intero, investendo in quei saperi e competenze che da sempre hanno favorito le relazioni commerciali, culturali e politiche. Alla sua costituzione partecipano le istituzioni locali: la Provincia, la Camera di Commercio e il Comune, che la finanziano. Il Comune metterà anche a disposizione l'uso di Palazzo Foscari. Un'università radicalmente incastonata nel territorio che la ospita, la Serenissima, che partecipa alla politica locale e nazionale e si nutre dei dibattiti politici sul futuro della città, con i suoi porti, mentre Venezia si avvia a diventare una capitale dei settori della cultura, del cinema, del turismo, dell'industria. Negli anni Sessanta del secolo scorso la Facoltà di Chimica Industriale apre l'Ateneo alla cultura tecnico-scientifico-tecnologica, in connessione con uno dei più grandi poli chimici d'Europa: Porto Marghera.

È di quegli anni anche l'apertura alle discipline umanistiche, molte legate alla città di Venezia: dall'archeologia all'italianistica ai beni culturali in senso lato, alle arti performative.

Oggi queste discipline si devono saper innovare costantemente, tenendo conto dei risultati della ricerca disciplinare, attraverso il dialogo e l'intersectorialità, divenendo così un punto di riferimento per le istituzioni locali e il tessuto imprenditoriale in un'ottica di internazionalizzazione dell'intero sistema.

Il Piano Strategico dell'Ateneo definisce gli obiettivi strategici correlati alla visione "Ca' Foscari 2026" tenendo conto del contesto di riferimento, sia in termini di opportunità che di vincoli, considerati però sempre come "elementi agibili". Il Piano Strategico dell'Ateneo ha l'obiettivo di "creare uno spazio d'azione" dove le strutture e le persone di Ca' Foscari riescano a valorizzare le proprie competenze, risorse, progettualità, **finalizzandole** al perseguimento di obiettivi comuni.

Il Piano Strategico è un documento cardine per l'Ateneo: descrive gli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo e i mezzi che si intendono adottare per realizzarli rappresentando un punto di riferimento ampio dove collocare le azioni e le decisioni quotidiane o di breve periodo, oltre che lo strumento per condividere gli aggiornamenti sull'avanzamento del cammino con tutta la comunità e i portatori d'interessi esterni.

L'attività di redazione del Piano Strategico è iniziata ad aprile 2021 coinvolgendo più di 100 colleghe e colleghi (personale docente e tecnico-amministrativo) dei vari settori che, sulla base delle linee strategiche stabilite dalla Rettrice, hanno definito alcuni obiettivi per l'Ateneo. Il risultato dell'attività dei gruppi di lavoro è riportato nel presente documento che raccoglie gli obiettivi dell'Ateneo e alcune delle azioni correlate. I macro-obiettivi definiti nel documento sono stati suddivisi in obiettivi di missione, connessi allo svolgimento delle funzioni fondanti e naturali del sistema universitario italiano, e obiettivi strategici caratterizzanti, specifici per Ca' Foscari e su cui si pone l'accento per caratterizzare l'Ateneo rispetto al contesto universitario.

Il continuo monitoraggio del Piano ha messo in rilievo che alcune azioni, anche in funzione del mutato contesto di riferimento (si pensi ad esempio all'impatto del PNRR, al conflitto in Ucraina, al mutato contesto economico) richiedono una sostanziale revisione, portando così ad un aggiornamento del Piano stesso rimanendo però nel solco della sua primigenia struttura in termini di *flagship*, assi strategici e macro-obiettivi già definiti ed approvati a fine 2021.



Tiziana Lippiello

Rettrice dell'Università Ca' Foscari Venezia

Indice

La nostra missione	6
La Visione	7
Strategia 2026 per la Ricerca	11
Strategia 2026 per la Valorizzazione delle Conoscenze	19
Strategia 2026 per la Didattica	29
Strategia 2026 per i Servizi a Studentesse e Studenti	43
Strategia 2026 per le Infrastrutture	51
Strategia 2026 per l'Organizzazione Agile	61
Strategia 2026 - Fattori Strategici Abilitanti Trasversali	69
Monitoraggio del Piano Strategico ed integrazione con la Programmazione Triennale	76
Acronimi	78

La nostra missione

Promuovere il progresso attraverso una ricerca d'eccellenza, in grado di affrontare le sfide globali e di avere un impatto trasversale fra le varie discipline. Promuovere un'esperienza di studio trasformativa, un'offerta didattica ispirata dalla ricerca e guidata dalle esigenze dei portatori d'interessi, una vita studentesca piena e coinvolgente.

Attrarre e sostenere una comunità diversificata e internazionale di docenti, ricercatrici e ricercatori, studentesse e studenti nel cuore di una città unica al mondo.

Agire come istituzione trasparente e responsabile che, grazie all'eccellenza accademica, promuove l'innovazione e lo sviluppo socio-economico e culturale, in attuazione di una sostenibilità pervasiva.

Dallo Statuto di Ca' Foscari [art. 2: missione]

- *Nel perseguimento dell'eccellenza nei diversi campi di studio, l'Università promuove, garantisce e coordina la libera attività di ricerca dei docenti, fornendo i necessari strumenti e attivando gli opportuni incentivi.*
- *Concorre, attraverso la pubblicità dei risultati scientifici conseguiti e il libero confronto delle idee, allo sviluppo civile, culturale e scientifico della comunità locale, nazionale e internazionale.*
- *Favorisce il progresso tecnologico e la trasmissione delle conoscenze contribuendo a progettare e costruire le competenze scientifiche e professionali rispondenti alle esigenze dello sviluppo della società.*
- *Persegue la qualità più elevata dell'istruzione e la formazione della persona, garantisce il diritto degli studenti a un sapere aperto e critico e a una preparazione adeguata al loro inserimento sociale e professionale, organizzando anche, a tale scopo, periodi di studio all'estero.*
- *Valorizza le professionalità e le competenze presenti al suo interno.*
- *Promuove l'accesso ai più alti gradi di studio e il loro completamento per i capaci e meritevoli anche se privi di mezzi, contribuendo a rimuovere ogni ostacolo a una effettiva uguaglianza di opportunità.*
- *Cura l'orientamento per l'iscrizione agli studi universitari, organizza le attività di tutorato e quelle destinate a favorire l'inserimento nel mondo del lavoro di chi ottiene la laurea.*
- *Promuove attività culturali, sportive e ricreative per la componente studentesca e il personale e sostiene le attività formative autogestite dagli studenti.*
- *Promuove la residenzialità della componente studentesca e del personale, in armonia con la peculiarità del contesto urbano veneziano.*
- *Sul piano internazionale l'Università persegue tutte le forme di collaborazione atte a favorire la conoscenza e l'arricchimento reciproco fra le culture, la circolazione del sapere e lo scambio di studenti e del personale.*
- *Favorisce i rapporti con le istituzioni pubbliche e private, con le imprese e le altre forze produttive, partecipando attivamente alla definizione delle politiche che riguardano lo sviluppo della ricerca e del territorio e promuovendo l'inserimento della propria componente studentesca nella società e nel mondo del lavoro.*
- *Promuove le relazioni con i propri ex studenti (alumni) per creare un'ampia comunità cafoscarina che favorisca la crescita dell'Ateneo e la valorizzazione del suo nome in tutto il mondo e che ne rafforzi i legami con l'Università.*

La visione

Università Ca' Foscari Venezia: ponte per il futuro

È proprio il "futuro" il concetto chiave, il filo rosso della visione "Ca' Foscari 2026".

Come può Ca' Foscari contribuire alla costruzione del futuro (della nostra città, della regione, dell'Italia e del mondo)? Come può il nostro Ateneo offrire il proprio contributo nel rispetto della missione che gli è propria? E dunque, quali sono i bisogni del futuro?

Il concetto di futuro è, nella visione "Ca' Foscari 2026", anche il cardine di una nuova interpretazione del concetto di territorio: spesso questo dà adito a fraintendimenti (territorio locale, imprese, istituzioni, ecc.); quando parliamo di "territorio" non facciamo riferimento a uno spazio fisico, a un insieme di istituzioni: il nostro "territorio" è il futuro, con le sue richieste (da qualunque parte esse vengano) e con le sue sfide.

Perciò, la domanda che è necessario porsi è: "Come dovrà essere Ca' Foscari nel 2026, al termine del mio mandato da Rettrice, per continuare a perseguire, con sempre maggiore efficacia, la missione definita nello Statuto?".

Rispondere a questa domanda significa definire una visione, i tratti salienti e le caratteristiche principali che Ca' Foscari dovrà avere.

La seconda domanda a cui dobbiamo rispondere è: "Cosa dobbiamo fare in questi anni per far sì che tale visione si trasformi in realtà?".

Il Piano Strategico è, da un lato, lo strumento per definire l'Ateneo che vogliamo, che sogniamo, attraverso la definizione della visione e, dall'altro, è lo strumento che governa il percorso per far sì che il sogno si trasformi in realtà (nella sua parte più attuativa, nella definizione di obiettivi e azioni sempre più puntuali).

La definizione della visione porta con sé la capacità di immaginare un futuro; la definizione di obiettivi e azioni concrete consente di costruire quel futuro immaginato.

Flagship 1:

Ca' Foscari per Venezia: un grande laboratorio aperto dove si lavora alle sfide del futuro

La ricerca deve essere orientata al futuro: la ricerca non è fatta per l'oggi, ma per il domani. In questo modo si riuscirà a dare risposte anche al presente e alle sue sfide. I problemi complessi si possono risolvere soltanto con la messa a sistema di competenze disciplinari, perché è nell'integrazione di conoscenze che si trovano risposte e soluzioni.

La frontiera è definita verticalmente dalla profondità disciplinare e orizzontalmente dall'ampiezza dell'interazione transdisciplinare. Queste due dimensioni definiscono lo spazio delle risposte alle sfide future (sostenibilità, cambiamento climatico, inclusione, conservazione e valorizzazione del patrimonio storico artistico e culturale) che rappresentano la terza dimensione del contesto.

In questo spazio "tridimensionale" (profondità disciplinare, interazione transdisciplinare, sfide future) trovano collocazione anche tutte le attività della Terza Missione, in un nuovo modello che esce dallo schema rigido "di cosa viene prima e cosa viene dopo", superando le definizioni ormai puramente teoriche quali ricerca di base, ricerca applicata, trasferimento di conoscenza.

In questo laboratorio, dove si costruiscono sia le sfide del futuro che le risposte

ad essa, è fondamentale aprire le porte, accogliere *partnership*, collaborazioni, stimolare sempre più l'interazione e investire in infrastrutture e competenze anche cogliendo le opportunità offerte dal PNRR.

La ricerca per il futuro si fa anche formando nuove generazioni di ricercatrici e ricercatori in grado di possedere le attitudini oltre alle competenze, individuando i profili migliori a livello nazionale e internazionale, investendo su giovani ricercatrici e ricercatori e sulla loro crescita.

Flagship 2:

Ca' Foscari: motore culturale per la città di Venezia

Ca' Foscari, oltre a continuare ad essere un attore fondamentale in città e nell'area veneziana e metropolitana, diventerà punto di riferimento e guida per fare sistema nella straordinaria offerta culturale che la città e il territorio possono offrire.

Ca' Foscari, fucina culturale della città di Venezia: la nostra università ha la responsabilità civica di promuovere il futuro nel solco delle conoscenze storico-culturali e artistiche. Fin dal 1868 Ca' Foscari ha attivamente condiviso con il mondo esterno i risultati della ricerca e della didattica accademica. Nell'attuale momento di transizione storica, oggi più che mai desideriamo garantire alla comunità il nostro impegno per il futuro di Venezia.

Flagship 3:

Diventare punto di riferimento scientifico per le tematiche della sostenibilità

Tra le sfide del futuro sicuramente fondamentale è quella legata alla sostenibilità, dove Ca' Foscari può vantare una leadership sia di competenze disciplinari che di esperienza; è importante, quindi, che questo ruolo venga riconosciuto a livello locale, nazionale e internazionale.

Flagship 4:

La formazione di Ca' Foscari deve diventare il punto di riferimento per lo sviluppo di competenze chiave in grado di agire sul futuro e di rispondere alle sue sfide

Le università svolgono il ruolo fondamentale nella formazione delle cittadine e dei cittadini futuri, della futura classe dirigente, di ricercatrici, ricercatori, professionisti, imprenditori, lavoratrici e lavoratori del futuro, muniti di competenze trasversali.

Quale dovrà essere l'offerta formativa che risponde ai bisogni del futuro? Sarà quella in grado di formare competenze, di rispondere alle sfide socio-culturali, etiche, ambientali, tecnologiche, economiche, di sviluppo.

Le sfide del futuro, ben definite dal PNRR, sono tante e complesse, e quindi la risposta in termini di offerta formativa deve cercare, valorizzando i nostri punti di forza, di dare risposte coerenti e articolate. Dobbiamo ripensare la nostra offerta formativa proiettandoci nel futuro.

Una riflessione importante riguarda le modalità con cui formeremo le adulte e gli adulti di domani e quelli di oggi: le sfide del futuro richiedono competenze nuove e diverse da quelle esclusivamente disciplinari (trasversali, relazionali, ma anche etiche), quindi anche i processi formativi possono e devono essere strutturati in modo diverso; l'obiettivo non è semplicemente fare quello che facevamo prima in un altro modo maggiormente tecnologico, ma ripensare la formazione riconoscendo che l'acquisizione di nuove competenze richiede nuovi strumenti e modalità di comunicazione, di complemento a quelle tradizionali.

Ca' Foscari vuole essere un'università in presenza: l'interazione, la capacità di costruire e creare network, la combinazione armonica di culture e saperi, la costruzione di coscienze critiche, la nascita di amicizia e amore: tutto questo è

università in presenza.

Le sfide del futuro si vincono insieme, pertanto le competenze saranno condivise e diffuse, nessuno escluso; anche i servizi a studentesse e studenti devono quindi essere pensati per consentire a tutte e tutti di fruire dei processi formativi.

Flagship 5:

Città per i cafoscarini, cafoscarini per la città

Di fondamentale importanza, nell'ambito del progetto di sostenibilità sociale e ambientale della città, è il ruolo dell'università nella comunità cittadina. La residenzialità della comunità cafoscarina – studentesse e studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo, CEL, dottorande, dottorandi, giovani ricercatrici e ricercatori, ma anche laureate e laureati e *alumni* - non va intesa solo come un servizio connesso all'attrattività, ma deve essere visto come un plusvalore per la vita della città, inteso come volano di sviluppo sociale, culturale, ambientale e quindi economico. Pertanto, è importante investire insieme alle istituzioni per sviluppare servizi per la residenzialità in città. Un ruolo fondamentale in questo senso lo avranno lo sviluppo di spazi culturali e delle strutture bibliotecarie, e più in generale, gli spazi per lo svolgimento di attività progettuali e di condivisione dei saperi, quelli dedicati alla socialità, oltre che quelli legati alla fruizione dei servizi (es. consumo pasti). Ca' Foscari continuerà nel suo impegno di sviluppare un progetto per la città attraverso le azioni legate allo sviluppo della residenzialità all'interno del centro storico, allo sviluppo sostenibile e alla creazione di una città campus, pensata mettendo le esigenze di studentesse e studenti al centro.

Flagship 6:

Organizzazione agile: nuovi modelli organizzativi e sfida digitale: essere esempio di innovazione nella PA

Ca' Foscari ha le potenzialità per essere punto di riferimento per l'innovazione nell'ambito della Pubblica Amministrazione, dal punto di vista non solo tecnologico, ma anche culturale e sociale, nelle modalità di vivere l'organizzazione e il lavoro. L'Ateneo ha la dimensione e le competenze per poter diventare un esempio di innovazione digitale sia nell'ambito delle università italiane che in quello delle Pubbliche Amministrazioni. La sfida è realizzare un esempio di società digitale in cui studentesse, studenti, ricercatrici, ricercatori, docenti, cittadine e cittadini utilizzano efficienti servizi digitali in modo semplice e sistematico.

Flagship 7:

Inclusione, giustizia sociale, parità di genere

L'Ateneo ha sviluppato e sostiene numerose iniziative per la parità di genere: le linee guida per il linguaggio di genere e il recente piano di incentivi per aumentare il numero di studentesse iscritte alle discipline STEM ne sono solo due esempi. La Commissione europea, nel quadro della Strategia per la parità di genere 2020-2025, richiede l'elaborazione di un *Gender Equality Plan* (GEP) quale requisito di accesso per la partecipazione ai bandi *Horizon Europe* per la ricerca e l'innovazione. In linea con quanto definito, l'Ateneo ha elaborato il GEP e promuove azioni integrate in un'unica visione strategica, per:

- identificare distorsioni e disuguaglianze di genere;
- implementare strategie innovative per correggere distorsioni e disuguaglianze;
- definire obiettivi e monitorarne il raggiungimento attraverso adeguati indicatori.

Il GEP deve diventare occasione per riflettere sulle disuguaglianze di genere ancora presenti in Ateneo e per la definizione di azioni positive per il raggiungimento di un'effettiva parità di genere.



Strategia 2026 per la Ricerca

Assi strategici

Creare un ambiente favorevole alla ricerca di qualità attraverso:

- Spazi di collaborazione tra competenze disciplinari diverse
- Infrastrutture e servizi a sostegno della ricerca
- Creazione e sviluppo di *partnership* internazionali
- Incentivi e servizi a sostegno della progettualità competitiva
- Reclutamento di qualità
- Valorizzazione del potenziale delle ricercatrici e dei ricercatori a inizio carriera in qualità di *principal investigator*



Obiettivi di missione

1 Migliorare e valorizzare la qualità della ricerca

Migliorare la qualità, l'impatto e la comunicazione della produzione scientifica

Una ricerca di qualità implica una produzione scientifica di alto profilo e di impatto, che deve trovare spazio in pubblicazioni in sedi riconosciute, riviste indicizzate e ad accesso aperto. Lo stesso vale per i dati risultanti dalla ricerca, che devono tendere a essere condivisi con la comunità scientifica internazionale per contribuire alla scienza aperta (*Open Science*), sulla spinta anche del Piano Nazionale per la scienza aperta (PNNSA), nell'ambito del Programma Nazionale per la ricerca (PNR 2021-27, pp. 156-159). Lo scopo di questo orientamento è esposto chiaramente nel PNR 2021-27: "La condivisione dei risultati della ricerca, la libera circolazione delle conoscenze e la trasparenza nella metodologia (scienza aperta) fanno da volano per l'innovazione. Nello stesso tempo, l'innovazione contribuisce a migliorare la qualità e la produzione della ricerca. Mettendo insieme risorse, capacità e competenze complementari, la scienza aperta e l'innovazione aperta aumentano l'efficacia delle risposte ai bisogni della società, anche in termini di sostenibilità" (PNR 2021-27, p.18).



Azione 1.1

Aumentare l'impatto dei risultati della ricerca

- > Incentivare le pubblicazioni in riviste indicizzate (preferibilmente *Open Access*)
- > Sviluppare azioni a più livelli per il potenziamento della scienza aperta
- > Sostenere i progetti PNRR in modo che possano esprimere interamente il loro potenziale di cambiamento
- > Implementare i progetti di Eccellenza per favorire lo sviluppo dei dipartimenti e sostenere la ricerca
- > Implementare un piano d'azione per contribuire attraverso l'adesione a diversi *network* internazionali a ridefinire metodi, criteri e strumenti della valutazione della ricerca

A fianco:
Edificio Epsilon
Campus Scientifico
di Via Torino, Mestre



Azione 1.2

Potenziare Edizioni Ca' Foscari (ECF) come marchio riconoscibile dell'eccellenza scientifica interna e attrazione di quella esterna

- > Sviluppare l'indicizzazione delle riviste di ECF
- > Promuovere l'eccellenza delle monografie e delle collane, sempre in chiave internazionale

Potenziare il supporto alla ricerca

Revisione degli attuali Organi (Commissione Etica di Ateneo, *Data Monitoring Board*) per renderli più funzionali alle attuali e future esigenze, in ambito di ricerca.

Nell'ottica di promuovere l'*Open Access* e l'*Open Science* secondo i più avanzati standard internazionali occorre migliorare la gestione delle risorse digitali (riviste, pubblicazioni e banche dati, ad esempio) nella progettazione e nel coordinamento di piattaforme e nella realizzazione di un *repository* di Ateneo per i dati della ricerca.



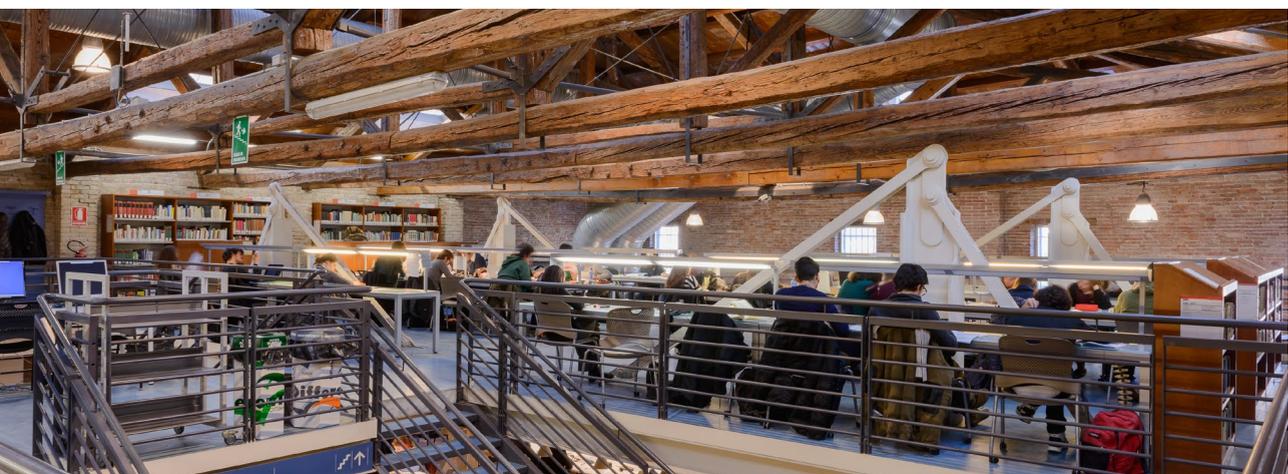
Azione 1.3

Sviluppare i servizi trasversali di supporto tecnico-amministrativo relazionati all'attività di ricerca

- > Investire sulle risorse digitali ed elettroniche per la ricerca
- > Implementare la consulenza contrattuale per pubblicazioni, in particolare *Open Access*
- > Fornire supporto bibliometrico (gestione e visibilità della ricerca individuale e di gruppo)
- > Realizzare un servizio di supporto per le ricercatrici e i ricercatori su questioni etiche e di gestione del ciclo di vita del dato
- > Supportare le ricercatrici e i ricercatori nelle fasi di acquisizione, archiviazione, gestione e disseminazione dei dati

Valorizzare il Dottorato di ricerca

Il Dottorato rappresenta il più alto livello della formazione universitaria, costituisce il punto di ingresso nel mondo della ricerca, pubblica o privata, e deve essere in grado di formare giovani ricercatrici e ricercatori competitivi a livello di conoscenza, metodologia e competenze trasversali. Le Dottorese e i Dottori di ricerca saranno sempre più catalizzatori del cambiamento della società attraverso la conoscenza, il metodo scientifico e la riflessione critica. Per valorizzare il Dottorato si intende:



A fianco:
Biblioteca di Area
Linguistica, CFZ,
Venezia



Azione 1.4

Adoperare pratiche che favoriscano l'aggregazione a livello nazionale e internazionale

- > Sostenere i dottorati di Ateneo
- > Implementare la cooperazione (convenzioni, scambi, ecc.)
- > Sostenere il Dottorato industriale ed *executive* attraverso accordi con le aziende e con le istituzioni
- > Promuovere accordi di Dottorato internazionale, anche nell'ambito dell'alleanza europea EUTOPIA
- > Potenziare gli accordi o le cotutele
- > Migliorare i servizi alle dottorande e ai dottorandi
- > Coinvolgere le dottorande e i dottorandi nelle attività dell'Ateneo



Azione 1.5

Rafforzare la formazione innovativa con competenze trasversali, metodi scientifici e riflessione critica

- > Erogare una didattica quanto più possibile strutturata in seminari e corsi, caratterizzati da metodi innovativi e interdisciplinarietà
- > Programmare l'offerta formativa con modalità di erogazione e calendario comune di Ateneo
- > Promuovere la collaborazione con *partner* esterni e *Visiting Professor* e *Visiting Scholar* per l'arricchimento dell'offerta formativa beneficiando anche della didattica a distanza, anche attraverso il progetto TNE (Iniziative Educative Transnazionali) e l'alleanza europea EUTOPIA



- > Potenziare l'offerta didattica trasversale ai vari corsi di Dottorato, tenendo conto delle differenze epistemologiche e delle diverse comunità di pratica cui le dottorande e i dottorati di Ateneo appartengono

Azione 1.6

Incentivare le opportunità di carriera delle dottorande e dei dottorandi al di fuori dell'ambito accademico, tramite la formazione intersettoriale, azioni di *placement* e la collaborazione con aziende o enti pubblici. Le ricercatrici e i ricercatori ca'foscarini saranno poi interlocutrici e interlocutori privilegiati tra Ateneo e territorio.

Attrazione di talenti internazionali e valorizzazione di quelli già presenti in Ateneo

La qualità e l'impatto della ricerca scientifica devono essere la bussola che orienta il reclutamento esterno e la progressione di carriera. La qualità e l'impatto della ricerca saranno i criteri principali del reclutamento sulle linee di interesse di Ateneo e con la finalità di potenziare o creare nuovi gruppi di ricerca e reti collaborative a livello nazionale e internazionale.



Azione 1.7

Effettuare chiamate dirette dall'estero e di vincitrici e vincitori di progetti di alta qualificazione



Azione 1.8

Promuovere forme di collaborazione e creazione di sinergie di ricerca tra talenti reclutati, studiosi già incardinati nei dipartimenti

Rafforzare la progettualità



Ideare progetti contribuisce a spingere le ricercatrici e i ricercatori verso obiettivi di ricerca e sfide ambiziose. Partecipare a progetti e vincere bandi competitivi rappresenta un modo efficace di ottenere finanziamenti per consentire a ricercatrici e ricercatori di realizzare le proprie ricerche e per supportare investimenti in ricerca per la comunità universitaria. Incentivare la partecipazione di un numero ogni volta più ampio di ricercatrici e ricercatori a *call* competitive nazionali e internazionali deve essere un obiettivo fondamentale dell'Ateneo.

Azione 2.1

Sviluppare le collaborazioni strategiche con partner nazionali e internazionali in grado di integrare e potenziare le competenze di Ateneo

- > Promuovere la partecipazione attiva a *network* e associazioni nazionali e internazionali, anche con riferimento alle reti nell'ambito dei progetti PNRR
- > Rafforzare le progettualità legate alla partecipazione all'alleanza europea EUTOPIA
- > Diversificare le fonti di finanziamento su cui competere e sviluppare servizi dedicati alla progettazione per bandi di finanziatori privati, fondazioni, enti extra-UE, ecc.

Azione 2.2

Consolidare e sviluppare i servizi di supporto a tutto il ciclo di vita dei progetti finanziati, compreso il supporto per gli aspetti trasversali della ricerca

- > Consolidare e riorientare l'iniziativa *Research for Global Challenges* in linea con gli ambiti individuati dal PNR, PNRR e *Horizon Europe*
- > Rafforzare il supporto specialistico per la partecipazione a bandi competitivi e la gestione dei progetti, con particolare riferimento alle risorse provenienti dall'UE e dal PNRR
- > Sviluppare piattaforme digitali e potenziare innovativi servizi di supporto alla gestione di progetti finanziati
- > Sviluppare il supporto agli aspetti trasversali della ricerca (comunicazione, visibilità, misurazione dell'impatto, interazione con gli *stakeholder*, gestione dei rapporti con gli enti finanziatori, ecc.)

Azione 2.3

Promuovere e sostenere la partecipazione delle ricercatrici e dei ricercatori a inizio carriera come *Principal Investigator* in bandi competitivi

- > Continuare a mantenere la certificazione *Human Resources Strategy for Researchers* (HRS4R)
- > Sviluppare iniziative e servizi a supporto della carriera della ricercatrice e del ricercatore

Rafforzare l'internazionalizzazione



Sviluppare la collaborazione scientifica a tutti i livelli (interna ed esterna, nazionale e internazionale) deve essere una priorità per far progredire la ricerca e quindi la conoscenza. L'università per definizione si deve muovere sempre in quest'ottica, promuovendo la scienza aperta, l'innovazione aperta, i *network* internazionali e qualificando i Dottorati in una prospettiva internazionale.

Azione 3.1

- > Rafforzare i rapporti internazionali delle ricercatrici e dei ricercatori
- > Consolidare il programma di finanziamento per *Visiting Professor* e *Visiting Scholar*, anche nell'ambito dell'alleanza europea EUTOPIA
- > Incentivare la mobilità *outgoing*

Azione 3.2

- > Potenziare il Dottorato Internazionale
- > Potenziare cotutele e scambi internazionali di dottorande, dottorandi e docenti, anche nell'ambito dell'alleanza europea EUTOPIA
- > Potenziare l'attrazione di studentesse e studenti laureati all'estero

Azione 3.3

- > Rafforzare la visibilità e la circolazione nella comunità scientifica internazionale della ricerca dell'Ateneo
- > Promozione delle collaborazioni in *network* internazionali per la progettazione e la collaborazione scientifica (in particolare nell'ambito dell'alleanza europea EUTOPIA)
- > Potenziamento della scienza aperta (*Open science*) per la circolazione dei risultati scientifici



Obiettivi caratterizzanti

4 Rafforzare la ricerca interdisciplinare e innovativa

#multidisciplinarietà #trasversalità #innovazione
#openscience #horizoneuropee #globalchallenges
#pnr21-27

PAROLE
CHIAVE

La qualità della ricerca si raggiunge valorizzando il metodo scientifico, la riflessione critica, la multidisciplinarietà e l'innovazione. Rafforzare la ricerca interdisciplinare "serve a riunire diversi approcci scientifici, competenze, metodi e abilità per perseguire e risolvere problemi complessi della vita reale, per padroneggiare una sfida tecnica o per costruire ricerche complesse a più livelli" (PNR 2021-27) ed è senz'altro fonte di innovazione. A questo scopo l'Ateneo intende individuare e potenziare aree interdisciplinari strategiche.

Il Programma *Horizon Europe*, strutturato in tre pilastri (*Excellent Science*; *Global Challenges and European Industrial Competitiveness*; *Innovative Europe*), incentra il secondo pilastro sulle sfide globali, incentivando la collaborazione interdisciplinare, intersettoriale, trasversale e internazionale, allo scopo di ottenere un impatto più elevato e potenziare l'innovazione. Il PNR 2021-27 punta al rafforzamento della ricerca interdisciplinare, che intende come priorità del Sistema, e per farlo utilizza quale schema di riferimento le aggregazioni (*cluster*) di *Horizon Europe* per l'individuazione dei sei grandi ambiti di ricerca: salute; cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali, società dell'inclusione; sicurezza per i sistemi sociali; digitale, industria, aerospazio; clima, energia e mobilità sostenibile; prodotti alimentari, bioeconomia, risorse naturali, agricoltura, ambiente.



Azione 4.1

- Individuare e potenziare aree interdisciplinari strategiche di Ateneo
- > Coordinare la ricerca di dipartimenti, laboratori e centri di ricerca
- > Sviluppare l'iniziativa *Research for Global Challenges* come luogo di condivisione e contaminazione di discipline con la volontà di trovare soluzioni e/o interpretazioni innovative a problemi complessi
- > Favorire la costituzione di gruppi di ricerca interdisciplinari
- > Potenziare la comunicazione delle competenze di ricerca individuali e dei gruppi/centri scientifici per agevolare progetti trasversali di cooperazione



Azione 4.2

- Sviluppare le nuove tecnologie applicate alla ricerca. Le nuove tecnologie inclusive e sostenibili possono essere un motore di sviluppo delle nostre ricerche adottando anche i principi della scienza aperta
- > Fornire a ricercatori competenze tecnologiche e di didattica innovativa che possano essere applicate alle proprie discipline

Potenziare il rapporto con il territorio anche in un'ottica internazionale



#sviluppo #sostenibilità #inclusione
#innovazione #collaborazione
#internazionalizzazione

PAROLE
CHIAVE

Contribuire alla sostenibilità ambientale, allo sviluppo culturale e sociale, con lo sguardo al benessere comune, è la finalità della ricerca e si deve riflettere sul territorio. Da sempre Ca' Foscari ha collaborato con la comunità a cui appartiene 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 interagendo con il territorio, consolidando i rapporti e inserendoli in una prospettiva internazionale.



Azione 5.1

- Intensificare la progettazione con e per il territorio
- > Promuovere la ricerca interpretando il territorio come "laboratorio in continua evoluzione"
- > Investire nella progettualità a favore del territorio, anche attraverso i finanziamenti regionali dedicati, oltre a quelli associati al PNRR
- > Coordinare ricerca e Terza Missione sul territorio anche attraverso il progetto MOSAICO



Azione 5.2

- Contribuire a sviluppare il sistema di ricerca del territorio
- > Promuovere il dialogo per sviluppare collaborazioni coerenti e complementari con le linee di ricerca di Ateneo
- > Rafforzare l'ecosistema veneziano della ricerca anche attraverso la partecipazione alla Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità e la costituzione del Centro di Studio e di Ricerca Internazionale sui Cambiamenti Climatici
- > Sviluppare iniziative coordinate con gli atenei del Veneto e con il supporto della Regione anche attraverso il progetto Venezia Città Campus

A fianco:
San Basilio,
Venezia

Key Performance Indicator (KPI)	Numeratore	Denominatore	Target 2026
Percentuale degli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato laureati in altro Ateneo	Numero di iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con titolo di accesso conseguito in un Ateneo differente	Numero di iscritti al primo anno dei corsi di dottorato	media 2021-2026 superiore al 65%
Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi	Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi al 31/12	Totale dei proventi propri e dei contributi al 31/12 (riferimento al decreto interministeriale del 14 gennaio 2014, n.19 e s.m.)	media 2021-2026 maggiore a 5,5%
Percentuale di realizzazione degli interventi del PNRR della Missione 4 Componente 2	Importo totale attività rendicontate	Totale budget dei progetti	maggiore del 90%
Progetti vinti a call competitive	Numero di progetti vinti a call competitive		media 2021-2026 maggiore di 80
Numero di pubblicazioni censite dai principali 'database' internazionali (Scopus)			media 2021-2026: 960





A fianco:
Aula Magna
Silvio Trentin,
Ca' Dolfin,
Venezia

Strategia 2026 per la Valorizzazione delle Conoscenze

Assi strategici

- Contribuire allo sviluppo del territorio, della società civile e valorizzare la conoscenza prodotta secondo le caratteristiche distintive delle diverse aree, favorendo al contempo un dialogo interdisciplinare
- Promuovere l'imprenditorialità e l'innovazione per inserire giovani altamente formati e ottimamente preparati a contribuire al sistema produttivo, sociale e culturale
- Creare una rete di collaborazione strutturata, diffusa ed efficiente, in grado di interagire in modo dinamico per la valorizzazione della conoscenza, la creazione di valore e la generazione di impatto sociale, economico e culturale
- Garantire "spazi" di lavoro e collaborazione finalizzati a sostenere le iniziative di valorizzazione delle conoscenze affinché la ricerca e la didattica costituiscano beni pubblici e sociali, condividendo risorse materiali e immateriali con il contesto esterno



Obiettivi di missione

- 1 Consolidare i rapporti con le istituzioni del territorio affinché la comunità cafoscarina sia consapevolmente integrata nel territorio e capace di valorizzare i beni culturali diffusi**

Ca' Foscari è un polo di attrazione per studentesse e studenti nazionali e internazionali, per la specificità della sua offerta formativa e il successo nell'ambito professionale delle sue laureate e dei suoi laureati. Attualmente la popolazione studentesca è costituita da oltre 22.000 individui, che hanno l'opportunità di vivere a contatto con la realtà storica e ambientale di Venezia: l'integrazione della popolazione studentesca e del personale docente e tecnico-amministrativo con la città, attraverso i suoi spazi pubblici e sociali, e la fruizione attiva dei beni culturali (BBCC) e del patrimonio lagunare è un reciproco beneficio per l'università e il territorio.

Ca' Foscari, attraverso iniziative di studio e valorizzazione dei beni culturali, del patrimonio archeologico e di storia pubblica, contribuisce alla salvaguardia, alla tutela consapevole e alla promozione di Venezia e della sua laguna, crea nuove professionalità e rinsalda i rapporti istituzionali con la governance della città e del territorio e gli stakeholder presenti quali, ad esempio, UNESCO-Venezia.

Venezia ha una dimensione di "città unica" - fra terra e acqua - con un

patrimonio ambientale e storico-artistico da salvaguardare, tutelare e promuovere per la sua dimensione storico-culturale. L'Ateneo ha dunque una grande responsabilità per il presente e il futuro di questa città e del suo delicato contesto socio-ambientale e intende assumere l'impegno di far conoscere in modo approfondito il patrimonio del passato e il fragile equilibrio ambientale di Venezia, per poterlo far comprendere e quindi tutelare. Un'università che ha Venezia nella sua denominazione ha il dovere di sancire un patto con la città, per consentirle di costituire in maniera concreta un modello socio-culturale e politico, di bellezza, fragilità e resilienza. Va in questo senso la partecipazione al protocollo Venezia Città Campus, e il perseguimento degli obiettivi in esso contenuti.

- Azione 1.1**
Connettere il ruolo dell'Università Ca' Foscari Venezia con la riqualificazione culturale, economica e sociale del territorio
- Azione 1.2**
Promuovere attività di ricerca interdisciplinare e di didattica aperta in collaborazione con le istituzioni museali e culturali del territorio
- Azione 1.3**
Promuovere incontri di formazione in collaborazione con altri interlocutori pubblici e privati per sviluppare conoscenza sul territorio e il necessario senso di responsabilità per la tutela, la fruizione e la gestione del patrimonio

Potenziare la collaborazione con partner internazionali anche con lo scopo di promuovere il territorio, studentesse e studenti e le attività dell'Ateneo



Le attività per la valorizzazione delle conoscenze (Terza Missione/Impatto Sociale) dell'Ateneo sosterranno il ruolo di Ca' Foscari e di Venezia come polo internazionale di cultura e di mediazione culturale, anche attraverso il Centro internazionale di ricerca Marco Polo, sulle connessioni globali Europa-Asia e l'Osservatorio per le Relazioni Internazionali (OPRI).

Occorre continuare a supportare le azioni che prevedono il coinvolgimento di *partner* internazionali al fine di valorizzare le aree di ricerca su Venezia e il suo ruolo nel contesto storico e contemporaneo e, nel contempo, avviare nuove collaborazioni istituzionali con enti pubblici e privati internazionali. In questo senso Venezia è e continuerà ad essere il veicolo per proiettarsi in una dimensione internazionale.

La collaborazione internazionale e il collegamento con il territorio saranno anche supportati attraverso la realizzazione di attività di formazione linguistica e culturale per straniere e stranieri (didattica della lingua e della cultura italiana) e *summer school* internazionali. Valorizzare la didattica della lingua e della cultura italiane a Venezia significa riconsiderare anche il ruolo storico assunto dalla città sin dal XVI secolo, quando la stampa delle *Prose della volgar lingua* (1525) del veneziano Pietro Bembo contribuì a rendere il volgare fiorentino lingua veicolare di cultura e comunicazione per quanti vivevano e operavano non solo nella città lagunare, ma anche nei possedimenti veneziani d'oltremare e

nell'intera penisola italiana.

Particolare attenzione nell'ambito delle collaborazioni internazionali dovrà essere offerta alla promozione di progetti di cooperazione internazionale, specialmente con le aree in via di sviluppo, coinvolgendo sia le università di tali aree sia imprese e istituzioni del territorio in percorsi di "migrazione circolare".

- Azione 2.1**
Promuovere iniziative a sostegno del multilinguismo (sostenendo iniziative a favore anche delle lingue meno diffuse e di quelle non più parlate) attraverso iniziative pubbliche che coinvolgano anche le scuole del territorio e associazioni culturali e sociali
- Azione 2.2**
Incrementare le relazioni con il *Silk Roads Universities Network (SUN)*, allo scopo di promuovere il dialogo internazionale e contribuire allo sviluppo della rigenerazione culturale
- Azione 2.3**
Valorizzare Venezia come centro di mediazione tra l'Europa, l'Asia e il mondo, nel solco della storia, della tradizione e della dimensione internazionale della città lagunare
- Azione 2.4**
Favorire progetti di collaborazione internazionale con aree storicamente connesse con Venezia e il suo territorio



Obiettivi caratterizzanti

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

#territorio #sistema #innovazione #sviluppo
#distrettoconoscenza #imprenditorialitàstudentesca
#valorizzazionecompetenze #conoscenzaattiva
#formazionecontinua #formazionepermanente

PAROLE
CHIAVE

Le attività per la valorizzazione delle conoscenze (Terza Missione/Impatto Sociale) contribuiscono a creare una visione condivisa del tessuto sociale, economico e culturale del nostro territorio. L'università e le diverse realtà che operano sul territorio attivano uno scambio sistematico di competenze e idee, oltre che un confronto sulle necessità del mondo del lavoro. Le realtà imprenditoriali, informate sulla conoscenza e sulle competenze sviluppate a Ca' Foscari, potranno meglio supportare le loro attività e sostenere il processo innovativo. Al contempo Ca' Foscari, attenta alla realtà produttivo-imprenditoriale e culturale esterna, si impegna, con attività di formazione continua e con progetti di ricerca e di valorizzazione delle conoscenze (Terza Missione/Impatto Sociale), ad interagire con l'esterno

in linea con le competenze e le aree di ricerca dell'Ateneo; a tali fini l'Ateneo si avvarrà anche della collaborazione, quale suo ente strumentale, di Fondazione Ca' Foscari, già consolidato interlocutore dei citati portatori d'interesse.

Azione 3.1
Rafforzare il rapporto con le organizzazioni economiche, produttive e culturali del territorio attraverso l'ecosistema Ca' Foscari MOSAICO potenziando le relazioni con le/i portatrici/tori d'interesse di riferimento (e.g. associazioni imprenditoriali e di artigiani, acceleratori d'impresa, enti, istituzioni, organizzazioni no profit, enti del terzo settore, organizzazioni sindacali, ecc.) e includendo azioni a supporto dell'imprenditorialità studentesca, attività di collaborazione alla ricerca e sviluppo del programma di affiliazione per le imprese e le istituzioni pubbliche e private

Azione 3.2
Valorizzare i risultati della ricerca e promuovere la ricerca di impatto, cogliendo in primis le opportunità offerta dal PNRR

Azione 3.3
Valorizzare le competenze delle dottorande, dei dottorandi, di giovani ricercatrici e ricercatori nell'ambito dei rapporti con il territorio

L'Ateneo è impegnato nella valorizzazione dei risultati della ricerca e più in generale nel loro trasferimento, attraverso attività di consulenza o ricerca applicata, e attraverso la partecipazione a progetti del PNRR (con particolare focus su quelli della Missione 4, componente 2 "Dalla ricerca all'impresa"). Confermando l'impegno in questo senso, si intende superare l'approccio unidirezionale per avviare percorsi di co-creazione con gli interlocutori esterni per affrontare le sfide del futuro, collaborando nella definizione dei problemi e nell'individuazione di soluzioni. Accanto alle attività di consulenza e di ricerca, saranno ulteriormente potenziate le attività di collaborazione con le imprese con un elevato contenuto scientifico e innovativo, significative in termini di impatto sociale e culturale. L'obiettivo è lo sviluppo di un ecosistema che sia luogo di confronto tra ricercatrici e ricercatori, studentesse e studenti, imprese e altri enti e istituzioni: un distretto della conoscenza ad alta densità di relazioni e capitale umano in grado di rendere più dinamiche le interazioni, realizzando iniziative ad alto impatto socio-economico e culturale attraverso un dialogo attento alla dimensione umanistica e storica.

Azione 3.4
Diffondere la consapevolezza del carattere istituzionale del trasferimento di conoscenza e del valore della proprietà intellettuale anche nell'ambito delle scienze umane e sociali (SSH)

Azione 3.5
Rafforzare l'unità di trasferimento di conoscenza (Promozione dell'Innovazione e del *Know-how* - PInK) e la collaborazione con Fondazione Ca' Foscari, con i dipartimenti e con le altre strutture di Ateneo interessate

Azione 3.6
Supportare l'avvio di percorsi di co-creazione con le/gli interlocutrici/tori esterni anche attraverso la rete MOSAICO



4 Incentivare attività che coinvolgono la società civile e la cittadinanza

#osservatoripolitici #osservatorieconomici #coinvolgere
#societacivile #istituzioni #pubbliche #private #partnership
#formazionecontinua #didatticaaperta #citizenship
#inclusione #sostenibilità #compartecipazione #territorio
#formazionecontinua #formazionepermanente

PAROLE
CHIAVE

Incentivare attività che coinvolgano la società civile, promuovere le attività culturali e investire nelle strutture di comunicazione e promozione educativa e culturale anche attraverso iniziative di formazione permanente e didattica aperta (anche in modalità online) e osservatori politici ed economici.

Consolidare la collaborazione con le istituzioni pubbliche e private, in particolare con i musei e con le altre strutture pubbliche e private, l'Archivio di Stato, la Biennale, gli istituti culturali, l'Ufficio Scolastico Regionale Veneto, gli organi di governo della città e del territorio, le fondazioni e le istituzioni cittadine e internazionali di rappresentanze di Paesi stranieri, nonché gli uffici di organizzazioni internazionali e regionali attivi sul territorio, quali il Consiglio d'Europa e l'Unesco, con questi obiettivi:

- promuovere la diffusione delle conoscenze e competenze accademiche e valorizzare l'approccio "consapevole, responsabile e dinamico" al sapere e ai beni materiali e immateriali scientifici, storico-artistici e culturali;
- promuovere attività culturali e di didattica aperta per realizzare nuove forme di produzione e fruizione della cultura e del sapere accademico;
- ridare vigore ai luoghi di documentazione storico-artistica e archivistico-bibliotecaria di cui l'università e la città dispongono sviluppare la coscienza critica del presente attraverso l'analisi del passato per progettare il futuro anche incentivando il senso di comunità e cittadinanza;
- collaborare con enti pubblici e privati esterni per formare persone capaci di affrontare la cultura e il sapere come patrimonio da salvaguardare e da gestire con le competenze necessarie e da fruire in modo consapevole e responsabile, sostenibile e attento alla storia culturale, politica, ambientale ed economica della città e del territorio.

Le attività di valorizzazione delle conoscenze (Terza Missione/Impatto Sociale) mirano alla formazione continua (*Lifelong learning*) attraverso forme di didattica aperta e di alta formazione, e intendono contribuire alla creazione di nuove figure professionali necessarie per la società con un bagaglio di esperienze pratiche e culturali condivise con il mondo esterno utili per l'accrescimento delle motivazioni professionali e di ricerca.

I temi dell'inclusione, della sostenibilità, della compartecipazione, della giustizia sociale e diritti umani, della parità di genere, dell'ambiente, della didattica aperta in maniera trasversale, interdisciplinare ed internazionale sono e saranno le linee guida delle proposte di Terza Missione/Impatto Sociale dell'Ateneo.

Il rapporto con le scuole di ogni ordine e grado è fondamentale perché sviluppa un piano formativo condiviso e permette di far conoscere alle famiglie e alla cittadinanza le attività di Ca' Foscari nell'ambito della ricerca e della didattica, contribuendo al rafforzamento dell'identità e dell'immagine istituzionali.



5 Promuovere la produzione e la gestione di attività artistiche e culturali

#ripresaculturale #patrimonio #architetonico
#monumentale #biblioteche #spaziculturali
#cittadinanzadentroCF #networkculturale
#attivasportive #teatrosmart

PAROLE
CHIAVE

- Azione 4.1**
Creare osservatori politici ed economici, sociali, ambientali, tecnologici per favorire il dialogo con le istituzioni pubbliche e private della città, contribuendo a consolidare la dimensione sociale, economica e culturale della comunità accademica in collaborazione con le/i portatrici/tori d'interesse esterni
- Azione 4.2**
Promuovere un più capillare accesso alla cultura, attraverso le collane *Open Access* di Edizioni Ca' Foscari
- Azione 4.3**
Promuovere incontri su tematiche storiche, ambientali e sociali per contribuire a iniziative culturali e formative di respiro nazionale e internazionale destinate anche all'ambito extra-accademico
- Azione 4.4**
Promuovere laboratori di didattica interattiva e innovativa (Ca' Foscari Laboratori di didattica attiva - CLab), dove studentesse, studenti, docenti esperte ed esperti collaborino con imprese, istituzioni locali e con l'Ufficio Scolastico Regionale allo sviluppo di progetti di innovazione per favorire i contatti con le imprese (aziende, biblioteche, istituti culturali, musei, etc.) del territorio
- Azione 4.5**
Organizzare corsi di formazione continua (*LifeLong learning*) come servizi per l'aggiornamento scientifico, professionale e culturale nell'ambito di *Challenge School* e in collaborazione con Fondazione Ca' Foscari
- Azione 4.6**
Promuovere la partecipazione civica al sapere e sostenere incontri pubblici sulle pari opportunità, politiche per l'inclusione, rispetto socio-ambientale, consolidamento delle conoscenze storico-culturali, attraverso la realizzazione di laboratori di didattica aperta, incontri pubblici e corsi online fruibili gratuitamente

Ca' Foscari, "aperta al mondo dal 1868", ha sempre promosso, gestito e diffuso un'ampia serie di attività culturali. La storia di Ca' Foscari è caratterizzata da un costante impegno nell'espletare la funzione civica di un'istituzione proiettata consapevolmente verso il futuro. Le attività si svolgono anche in edifici che connettono ricerca e didattica con il patrimonio monumentale della città storica. Tale condivisione (anche fisica e architettonica, che si sviluppa in parte negli spazi espositivi, nel Teatro Ca Foscari a Santa Marta, nei campi sportivi e nelle diverse sedi dell'Ateneo) valorizza il senso di appartenenza dell'università al territorio e interagisce attivamente con la cittadinanza, consolidando un dialogo vitale per la vita economica, sociale e culturale del territorio, offrendo una valida alternativa qualificata al turismo di massa.

Con la disseminazione dei risultati della ricerca si sperimentano modalità didattiche innovative e si coinvolgono studentesse e studenti di ogni ordine e ambito; si valorizzano reti internazionali di collaborazione e si sviluppano nuove e aggiornate professionalità.

Le iniziative di *Public Engagement* costituiscono una concreta testimonianza dell'impegno istituzionale per la tutela e la fruizione consapevole e responsabile degli spazi monumentali nonché della condivisione delle risorse scientifiche e didattiche dell'Ateneo. La valorizzazione delle biblioteche e del patrimonio librario verrà incentivata con azioni atte a favorire la più ampia e sostenibile fruizione pubblica e culturale. Le attività di partecipazione inclusiva contribuiranno al consolidamento della cultura della responsabilità condivisa, valorizzando il patrimonio istituzionale (materiale e immateriale) grazie alla condivisione della ricerca e della didattica aperta.

Nei prossimi anni l'Ateneo intende coniugare le attività di ricerca, quelle didattiche e quelle del trasferimento dei saperi sul territorio, sperimentando modalità innovative che coinvolgano studentesse e studenti di ogni ordine e ambito disciplinare e valorizzando reti internazionali di collaborazione. A tal fine l'Ateneo continuerà ad impegnarsi nel settore delle arti performative potenziando il Teatro di Santa Marta che sarà uno spazio polivalente per offrire a studentesse e studenti e residenti occasioni culturali, ma anche dove organizzare iniziative per condividere i risultati della ricerca accademica con la cittadinanza, favorendo al contempo gli stretti rapporti già in corso con le molte istituzioni cittadine operanti nel settore e stabilendone di nuovi.

Attenzione sarà riservata alle progettualità di pubblica utilità co-prodotte con interlocutori esterni per valorizzare le conoscenze e condividere le risorse materiali e immateriali dell'Ateneo. Saranno valorizzate le attività di disseminazione dei progetti PNRR le iniziative per la comunicazione e la condivisione delle specifiche ricerche accademiche in collaborazione con istituzioni pubbliche e private, le proposte culturali nell'ambito del progetto per l'anniversario di Marco Polo e i progetti supportati dall'Ateneo tramite il bando annuale per il *Public Engagement*.

Verrà ulteriormente promossa e incentivata la diffusione della pratica sportiva a tutti i livelli, in quanto elemento costitutivo della nostra complessiva esperienza culturale, in collaborazione con il CUS Venezia e con l'Università IUAV, offrendo alla comunità l'opportunità di partecipare a iniziative in varie discipline sportive, con l'obiettivo di creare occasioni di aggregazione ed integrazione sociale, condividere emozioni, promuovere la "cultura dello sport" come fattore essenziale della formazione dell'individuo.



Azione 5.1

Valorizzare le attività sportive dell'Ateneo al fine di consentire la massima partecipazione della comunità cafoscarina



Azione 5.2

Promuovere attività culturali, in collaborazione con altre istituzioni pubbliche e private; consolidare le iniziative per la promozione delle biblioteche, dell'archivio e del fondo storico di Ca' Foscari



Azione 5.3

Stabilire un dialogo con il territorio, grazie a risorse materiali e immateriali in grado di rendere il patrimonio architettonico e monumentale uno spazio aperto di cultura



Azione 5.4

Incentivare incontri di divulgazione scientifica e culturale, manifestazioni pubbliche, laboratori didattici, incontri formativi per insegnanti, attività di partecipazione inclusiva coinvolgendo il mondo della scuola, delle imprese e della società civile

Key Performance Indicator (KPI)	Numeratore	Denominatore	Target 2026
Numero Spin off universitari rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	Numero di Spin off universitari attivi e operativi al 31/12 *	Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a) e b) al 31/12	media 2021-2026 maggiore di 2,5%
Numero di attività di trasferimento di conoscenza	Numero di attività di trasferimento di conoscenza promosse a livello di Ateneo dal 1/1 al 31/12 **		nel periodo 2021-2026 almeno: - Brevetti registrati 15 - Spin off accreditati 6 - Mooc 130 - Accordi con il territorio per attività di terza missione 50
Partecipanti agli eventi pubblici realizzati	Numero di partecipanti agli eventi pubblici realizzati		media 2021-2026 di almeno 25.000 presenze anno

**Ai sensi del d.lgs. del 27 luglio 1999, n. 297, e del D.M. del 10 agosto 2011, n. 168 e tenuto conto delle Linee Guida ANVUR, che rispondono alle seguenti caratteristiche: operatività dell'impresa sulla base di risultati di ricerca prodotti dall'ateneo e/o mantenimento con lo stesso di rapporti organici di collaborazione di ricerca; accreditamento in Ateneo dell'impresa spin off con delibera del Consiglio di Amministrazione.*

*** Con particolare riferimento a formazione continua e public engagement. Sono considerate in particolare le attività ai paragrafi I.6.a – Sperimentazione clinica su farmaci e dispositivi medici (trial registrati in banche dati ufficiali e studi su dispositivi medici), I.7.a – Attività di formazione continua e I.8.a Selezione di iniziative di Public Engagement delle Linee Guida ANVUR su Terza Missione e Impatto sociale.*



A fianco:
lezione a Palazzo
San Paolo,
Treviso

Strategia 2026 per la Didattica

Assi strategici

- Promuovere la transdisciplinarietà dell'offerta formativa finalizzata alla formazione di giovani con competenze in linea con le sfide del futuro
- Riprogrammare l'offerta formativa di I, II e III livello, puntando a garantire la qualità della didattica attraverso il giusto rapporto tra docenti, studentesse e studenti, nel rispetto delle diversità delle aree disciplinari, in un'ottica di sostenibilità
- Ribadire la natura di Ca' Foscari come università "in presenza", considerando le opportunità di forme di didattica mista oppure online per costruire una didattica integrata e ampliare l'accesso alla formazione universitaria



Obiettivi di missione

1 Un'educazione di qualità, integrata, trasversale e sostenibile

Una didattica sostenibile

Nell'ottica di migliorare il rapporto studentesse e studenti/docenti, il futuro reclutamento delle/i docenti continuerà a tenere in considerazione la sostenibilità dell'offerta formativa. Per quanto riguarda studentesse e studenti, considerato anche il calo demografico previsto per i prossimi anni, l'Ateneo cercherà di mantenere l'attuale numerosità complessiva, puntando alla qualità dell'insegnamento e a una comunicazione efficace dell'offerta didattica.



Azione 1.1

Ridurre il tasso di abbandono e aumentare la regolarità delle carriere di studentesse e studenti
> Aumentare l'utilizzo dei tutorati



Azione 1.2

Mantenere il numero di studentesse iscritte e studenti iscritti
> Riflessione in merito sia ai numeri programmati sia ai criteri di accesso a livello regionale
> Migliorare l'orientamento sull'organizzazione dei test di accesso
> Attuare azioni di comunicazione e pubblicità della qualità della didattica
> Promuovere le pratiche di accoglienza di studentesse e studenti nel nostro Ateneo



Essere protagonisti della dimensione internazionale: potenziare l'interoperabilità della didattica e dei servizi di Ateneo, la mobilità internazionale e l'attrazione di nuovi iscritti provenienti dall'estero (*degree seekers*)

L'internazionalizzazione, nei suoi vari aspetti, è una delle priorità dell'Ateneo sin dalla sua fondazione. Ca' Foscari oggi può considerarsi tra i massimi punti di riferimento in Italia per quanto riguarda la dimensione e la proiezione internazionali; il posizionamento strategico dell'Ateneo sarà rafforzato con le azioni relative ai seguenti ambiti.

Mobilità studentesca internazionale per crediti

Si tratta di uno degli ambiti che nell'ultimo decennio si è maggiormente sviluppato, potendo contare sul forte interesse da parte del corpo studentesco da una parte, e su un grande supporto in termini di *governance* e *finanziamento*, sia a livello di Ateneo che a livello nazionale (MUR) ed europeo (UE-EACEA). La crescita quantitativa degli scambi per mobilità internazionale degli ultimi anni induce a maggiori investimenti in quest'area al fine di poter governare in modo sostenibile tale andamento. Pertanto, l'Ateneo dovrà predisporre nuove risorse mirate che permettano di tendere all'obiettivo europeo di coinvolgere almeno il 20% della popolazione studentesca in programmi di mobilità internazionale - anche attraverso la partecipazione a reti internazionali - e consolidare la *leadership* cafoscarina in tale ambito.



Azione 2.1

Aumentare il tasso di mobilità internazionale

Mobilità studentesca internazionale per titoli

A partire dal 2017, l'Ateneo ha promosso misure di attrazione particolarmente accentuate su questo fronte, con nuove risorse finanziarie e umane a supporto. Ciò ha prodotto risultati considerevoli in termini quantitativi, che tuttavia consentono dei margini di miglioramento. I corsi già attivati in Ateneo verranno affiancati da nuovi percorsi soprattutto in area umanistica, dove è presente un'offerta formativa maggiormente incentrata sulla realtà italiana (italianistica, storia, storia dell'arte, restauro, filosofia, ecc.) che presenta una forte attrattiva proprio in virtù della sua unicità e specializzazione culturale.



Azione 2.2

Sviluppare un'offerta formativa in linea con gli standard internazionali e coerente con le aspettative di studentesse e studenti internazionali



Azione 2.3

Predisporre corsi intensivi di italiano e di inglese, destinati a studentesse e studenti stranieri che necessitano di un rafforzamento delle proprie competenze nelle due lingue



Azione 1.3

Sostenibilità dell'offerta formativa

- > Analisi del carico didattico del docente sui singoli insegnamenti (in rapporto al numero degli studenti, all'impegno nelle attività legate alle tesi e alle prove finali)
- > Condurre un'analisi critica dei percorsi di studio e degli insegnamenti per garantire la sostenibilità dell'intero sistema
- > Realizzare una didattica maggiormente "accompagnata", con utilizzo di tutorati e presenza di corsi zero o di supporto per superare i *gap* iniziali delle conoscenze di studentesse e studenti, anche utilizzando forme di didattica *online*
- > Revisionare il processo di definizione dei calendari didattici sia per sfruttare appieno le potenzialità delle aule e delle infrastrutture, sia per migliorare l'opportunità di accesso a Ca' Foscari da parte dei/potenziali studenti/studentesse

Potenziamento attività di stage (tirocini) e orientamento al lavoro

Nell'ottica di proporre strumenti innovativi, a sostegno dei percorsi formativi per favorire e incrementare l'occupabilità di studentesse e studenti, si intendono potenziare le azioni legate allo sviluppo del tirocinio, quale strumento formativo per la valorizzazione e l'utilizzo delle conoscenze tecniche in ambiti e contesti lavorativi e la progettazione di interventi e misure di orientamento al lavoro mirate a sviluppare le competenze trasversali a completamento delle competenze tecniche acquisite durante il percorso di studio.



Azione 1.4

Accompagnare studentesse e studenti, laureate e laureati nella ricerca e nell'attivazione di tirocini curriculari ed extra-curriculari in Italia e all'estero, anche attraverso azioni di potenziamento del bacino delle offerte di *stage*/lavoro e tramite la promozione di opportunità di tirocinio in collaborazione con enti su tutto il territorio regionale e nazionale nonché internazionale



Azione 1.5

Promuovere tirocini a supporto e sostegno di progetti che nascono con enti e aziende del territorio e che si caratterizzano per i temi legati al sociale, alla sostenibilità, all'innovazione e al mondo culturale



Azione 1.6

Rendere studentesse e studenti maggiormente consapevoli della scelta e del valore del tirocinio curriculare finalizzato ad accrescere la loro esperienza universitaria e a orientarli verso il mondo del lavoro, potenziando cicli di incontri suddivisi per area disciplinare o per corsi di laurea



Azione 1.7

Facilitare i processi di orientamento professionale e di intermediazione tra università e mondo del lavoro attraverso la progettazione di format che permettano nuove modalità di dialogo tra esperti, professionisti, chi si occupa del reclutamento e le/i cafoscarine/i



Azione 1.8

Potenziare i servizi di consulenza rivolti a studentesse, studenti, neolaureate e neolaureati anche internazionali, incrementando gli sportelli di orientamento al lavoro e allo *stage*, per sostenerle/i nella ricerca attiva del lavoro o del tirocinio e utilizzando anche strumenti digitali innovativi di auto-orientamento professionale

Offerta formativa di *double e joint degree*

Oggi l'Ateneo può contare su un numero elevato di corsi di studio erogati anche o solo in lingua inglese. Per aumentare l'attrattività internazionale dell'Ateneo occorre sviluppare delle forme di cooperazione che preservino l'utilizzo della lingua italiana in particolari ambiti disciplinari, mantenendo le specificità dei corsi delle molteplici lingue impartite nell'Ateneo.

Azione 2.4
Sviluppare programmi internazionali di *double e joint degree* a tutti i livelli, secondo criteri selettivi di qualità (laurea, laurea magistrale, dottorato)

Azione 2.5
Aumentare la visibilità e l'attrattività internazionale di Ca' Foscari nella presentazione della sua offerta formativa tramite apposite campagne pubblicitarie e partecipazione a *student fair* all'estero

Programmazione europea e alleanze europee

Nel contesto dell'internazionalizzazione universitaria e delle indicazioni contenute nel nuovo Programma Erasmus 2021-2027, Ca' Foscari partecipa alla "European Universities Initiative (EUI)" grazie all'adesione all'alleanza EUTOPIA (<https://eutopia-university.eu/>). EUI è un'iniziativa dell'Unione Europea volta a creare fino a 60 alleanze tra istituti di formazione terziaria di tutta Europa a beneficio di studentesse e studenti, del personale e della società. Le alleanze sono consorzi formati da università che hanno sede nell'UE e che collaborano allo sviluppo di attività congiunte di ricerca, didattica e Terza Missione, e al potenziamento delle eccellenze che ogni singolo ateneo esprime. L'ingresso di Ca' Foscari in EUTOPIA comporta il coinvolgimento dell'Ateneo nel suo complesso, e una sua profonda trasformazione nel medio-lungo periodo.

Nell'ambito dell'Alleanza EUTOPIA e del progetto EUTOPIA MORE, interamente finanziato da fondi europei, l'Ateneo metterà in campo progetti di didattica e ricerca per studentesse, studenti, dottorande, dottorandi, docenti europee/i ed extra-europee/i.

Azione 2.6
Partecipare in modo attivo all'alleanza EUTOPIA attraverso il coinvolgimento diretto nelle attività del progetto EUTOPIA MORE (2022-26) di studentesse, studenti, docenti, ricercatrici, ricercatori e personale tecnico-amministrativo

Azione 2.7
Integrare l'offerta didattica di Ateneo e sviluppare nuovi progetti di ricerca tenendo conto delle potenzialità di EUTOPIA, partendo dalle iniziative pilota sviluppate dall'alleanza tra cui:
> *Connected Communities* per il potenziamento e l'internazionalizzazione dell'offerta formativa
> *Young Leaders Academy* per la formazione delle migliori e dei migliori giovani ricercatrici e ricercatori
> *PhD Framework* per creare e offrire formazione congiunta per studentesse e studenti di dottorato
> *Research Assessment* per la valutazione delle attività e dei progetti di ricerca e per la condivisione delle infrastrutture di supporto alla ricerca

Inoltre, EUTOPIA costituirà una piattaforma privilegiata per partecipare, assieme ai partner e ai global partner dell'Alleanza, a nuovi progetti europei di didattica nell'ambito del Programma Erasmus+ (ad esempio: EDLab, ULEAD4ALL, ecc.) e di ricerca nell'ambito del programma *Horizon Europe* (come EUTOPIA HEALTH, *Digital Europe*, ecc.) nonché di altri progetti collaborativi a valere su altre fonti di finanziamento.

Trasformazione e interoperabilità generale dell'Ateneo

In un'ottica di medio-lungo periodo, le diverse dinamiche innescate dai processi di internazionalizzazione dell'Ateneo richiedono di sostenere una progressiva trasformazione capace di coinvolgere non più solo alcuni ambiti di punta (di tipo didattico, organizzativo, di attività, ecc.) ma tutto il sistema universitario locale nel suo complesso. Tale visione si concretizza in tre principi riassunti nell'acronimo AMI: attrazione cafoscarina; mobilità (Erasmus, scambi e accordi mirati; *joint/double degree*; *visiting professorship*); integrazione. Tali obiettivi comportano il raggiungimento di un generale e trasversale bilinguismo in italiano e in inglese, che oggi si rende necessario per assicurare la partecipazione di tutte le componenti dell'Ateneo alla vita universitaria di relazione internazionale senza rinunciare ai corsi e alla produzione scientifica in italiano e nelle altre lingue di specializzazione dell'Ateneo.

Azione 2.8
Promuovere adeguate politiche di reclutamento del personale e di offerta di servizi che mettano al centro la nuova necessità di interfacciarsi e comprendere in termini linguistici e culturali non solo il contesto italiano ma soprattutto la dimensione internazionale acquisita, sia essa costituita da studentesse e studenti, docenti, personale TA o, sempre a titolo esemplificativo, da dinamiche normative o procedure di acquisto praticate a livello europeo e internazionale

Azione 2.9
Organizzare corsi di inglese gratuiti per docenti e personale di Ateneo per sviluppare una completa interoperabilità in italiano ed in inglese

Azione 2.10
Sostenere i programmi di mobilità all'estero del PTA per acquisire buone pratiche in uso presso atenei esteri

Cogliere nuove opportunità in aree geopolitiche in fase di crescita in affiancamento col MAECI e con un bacino di studenti internazionali interessati all'Italia e all'Europa

Oltre alle aree tradizionalmente strategiche e con le cui Università l'Ateneo intrattiene delle relazioni consolidate nel tempo l'Ateneo può ancora crescere e consolidare il proprio ruolo - anche rispetto alle altre università italiane - cogliendo tutte le opportunità offerte dai recenti sviluppi geopolitici che coinvolgono due aree strategiche a forte sviluppo economico, sociale e culturale: l'Eurasia e l'Africa. Al riguardo, il MAECI ha formulato un'apposita strategia di partenariato con l'Africa.



3 Incrementare la didattica post lauream, i master professionalizzanti, i corsi di alta formazione

L'importanza della formazione *post lauream* sta crescendo a causa delle profonde trasformazioni tecnologiche e ambientali che stiamo sperimentando in questi anni. La rilevanza del digitale così come della sostenibilità sociale e ambientale in tutte le attività istituzionali ed economiche impone alle lavoratrici e ai lavoratori uno sforzo per acquisire nuove conoscenze e competenze. I master e le attività promosse dalle università nel campo dell'alta formazione costituiscono leve di importanza fondamentale per rilanciare e consolidare i saperi su cui si fondano la qualità delle istituzioni, la competitività del sistema economico e la coesione sociale del Paese nel suo complesso.

L'impatto della pandemia e la messa a punto da parte del governo del PNRR sollecitano un'ulteriore accelerazione sul fronte dello sviluppo delle attività di formazione *post lauream*. I finanziamenti destinati a creare nuove competenze sul fronte del digitale e della sostenibilità rappresentano altrettante opportunità per il mondo universitario.

La crescita delle attività formative *post lauream* dipende da alcuni fattori che processi di accreditamento internazionale come quello conseguito dalla Venice School of Management (EQUIS) hanno chiaramente messo in evidenza. Fra questi:

- l'importanza di una virtuosa collaborazione fra la *Challenge School* e i dipartimenti dell'Ateneo affinché un ampio numero di docenti sia effettivamente coinvolto nei progetti di master e di alta formazione;
- il riconoscimento istituzionale delle attività promosse dalle/i docenti nel campo dei master e dell'alta formazione, affinché il peso della Terza Missione venga opportunamente valorizzato nelle carriere dei singoli;
- il riconoscimento e lo sviluppo di nuove figure di docenti che possano arricchire il bagaglio di competenze interno all'Ateneo.



Azione 3.1

Accelerare l'utilizzo del digitale a sostegno della comunicazione e della promozione



Azione 3.2

Innovare significativamente dal punto di vista delle modalità di erogazione del servizio, delle metodologie didattiche e delle tecnologie utilizzate

Sotto:
Campus di San Giobbe,
Venezia



Azione 2.11

Sviluppare e mantenere un rapporto privilegiato col MAECI e con la realtà confindustriale e delle PMI nel rafforzamento dei rapporti con i Paesi dell'area eurasiatica e africana tramite la cooperazione interuniversitaria



Azione 2.12

Sviluppare i rapporti con le Università di area UEEA e ASEAN ed incentivare attività di ricerca e didattica interdipartimentali e interdisciplinari su tali aree



Azione 2.13

Elaborare e diffondere su scala nazionale e internazionale prodotti scientifici specialistici



Azione 2.14

Offrire programmi di *executive education* o *continuing education* rivolti a manager ed imprenditori italiani e locali

Migliorare la reputazione nazionale e internazionale di Ca' Foscari

La partecipazione di Ca' Foscari a reti nazionali e transnazionali prestigiose migliora l'attrattività dell'Ateneo, fornendo a studentesse, studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo opportunità di studio e di crescita culturale e professionale, al contempo contribuendo a rendere Ca' Foscari un ambiente di studio e di ricerca aperto al mondo. Il raggiungimento dei macro-obiettivi precedenti contribuirà al miglioramento del posizionamento dell'Ateneo nei *ranking* e ad una maggiore partecipazione alle reti transnazionali universitarie. Si suggeriscono le seguenti misure:



Azione 2.15

Favorire il coinvolgimento del personale docente, ricercatrici e ricercatori in attività di collaborazione didattica e di ricerca con colleghe/i ed enti esteri



Azione 2.16

Favorire la pubblicazione di prodotti scientifici (ad es. articoli, manuali, ecc.) in lingue internazionali



Azione 2.17

Gestire la presenza e l'integrazione di studentesse e studenti internazionali e *visiting professor* in Ateneo

Obiettivi caratterizzanti

Progettare corsi di studio internazionali e aggiornare l'offerta formativa rivolta al futuro, in un'ottica di sostenibilità, che promuova la collaborazione tra dipartimenti e l'interdisciplinarietà



#partisociali #mondodellavoro #professionifuture
#interdisciplinari #collaborazioneDipartimenti
#qualità #rapportostudentidocenti #gapmercatolavoro
#indirizzitecnoscientifici #contaminazionedeiaperi
#sfidedelfuturo #PNRR

PAROLE
CHIAVE

Revisione offerta formativa

L'aggiornamento dell'offerta formativa privilegerà gli approcci transdisciplinari, le collaborazioni intra- e interdipartimentali e con i rappresentanti delle professioni.

La proposta di nuovi corsi di studio dovrà essere valutata da un lato considerando la specifica richiesta di formazione in determinati settori, con attenzione all'innovazione e all'interdisciplinarietà, così come la dimensione internazionale del percorso formativo e le tematiche dell'Agenda ONU 2030 e più in generale alle sfide del futuro, dall'altro gli aspetti connessi alla sostenibilità in termini di rapporto studentesse e studenti/docenti e di spazi riferiti alle strutture proponenti.

In quest'ottica, va valorizzata la funzione del Collegio Internazionale come laboratorio per l'innovazione dell'offerta formativa.

Azione 4.1

Revisionare strategicamente l'offerta formativa al fine di migliorare il posizionamento dell'offerta dell'Ateneo e la sua attrattività, anche a livello internazionale

Azione 4.2

Realizzare un piano di sviluppo del Collegio Internazionale in linea con le norme relative all'accreditamento e con i migliori *benchmark* nazionali e internazionali

Azione 4.3

Sviluppare un'offerta destinata alla formazione delle/dei docenti della scuola secondaria di primo e secondo grado



Ripensare le modalità di erogazione e fruizione dell'offerta formativa: verso una didattica integrata e trasversale

#didatticainpresenza #didatticaumentata #digitale
#apprendimentointegrato #didatticapartecipativa
#competenzemultidisciplinari #softskills #modellinnovativi
#apprendimentodinamico #contaminazionedeiaperi
#partecipazionestudenti

PAROLE
CHIAVE

Una didattica integrata

Per didattica integrata si intende la didattica convenzionale aumentata e potenziata grazie all'uso delle tecnologie digitali per la didattica e per i servizi, realizzando un ambiente di apprendimento integrato dove l'aula virtuale si possa affiancare all'aula fisica, senza sostituirla: una didattica interattiva e partecipata, dunque, che preveda un maggior coinvolgimento e una maggiore partecipazione di studentesse e studente, posto al centro dell'apprendimento. Al cuore dell'offerta formativa di Ateneo resta la didattica in presenza: il docente può però coniugare diverse metodologie didattiche come il *cooperative learning*, la *flipped classroom*, il *blended learning*, il *problem solving*, ecc. sia in presenza che a distanza. In questi termini si può parlare anche di didattica inclusiva, in quanto, grazie alla didattica integrata al digitale, si facilita il percorso di apprendimento di studentesse e studenti in condizioni di fragilità, *part-time* o internazionali. L'Ateneo continuerà a mantenere la centralità dell'orientamento e della didattica orientativa nello sviluppo di nuove forme complesse di competenze, sostenendo il docente nelle sue scelte didattiche e di qualificazione dei diversi ambienti di apprendimento.

Azione 5.1

Promuovere un approccio innovativo nell'ambito didattico attraverso l'implementazione di una serie di iniziative mirate. L'obiettivo è fornire ai Collegi Didattici strumenti avanzati per la progettazione di corsi di studio, inclusi quelli di tipo *blended*.

Azione 5.2

Promuovere attivamente la ripresa della creazione e diffusione di MOOC (*Massive Online Open Course*).

Una didattica trasversale

L'Ateneo intende favorire la "contaminazione dei saperi" potenziando la didattica trasversale e fornendo a studentesse e studenti competenze certificate per il mondo del lavoro, finalizzate alla comprensione e soluzione di problemi complessi e alla comunicazione in ambiti disciplinari diversi. In tal senso vanno valorizzate, anche in una logica di attrattività dei corsi di studio, le offerte di attività trasversali e alcune azioni esplicitamente rivolte all'innovazione didattica:

- percorsi *Minor* per le lauree e percorsi *Advanced* per le lauree magistrali mirati all'innovazione tramite l'interdisciplinarietà (fornire a studentesse e studenti competenze su materie/aree diverse da quelle del proprio percorso di studio);

- *Ca' Foscari Lab* per le lauree magistrali, che mirano al coinvolgimento di studentesse e studenti nella definizione e progettazione di soluzioni innovative attraverso metodologie specifiche di lavoro in gruppo;
- *Connected communities* nell'ambito di EUTOPIA.

Accanto a queste iniziative coesistono altre esperienze, quali le attività di competenze di sostenibilità, l'Università del volontariato, i percorsi del *Ca' Foscari Competency Center*. L'Ateneo intende promuovere e allargare la partecipazione di studentesse e studenti, valorizzando il loro percorso di studio e qualificando le loro competenze nell'ottica di una migliore spendibilità nel mondo del lavoro.

Il numero sempre crescente di studentesse e studenti internazionali richiede un aumento dell'offerta di percorsi *Minor* e *Advanced* in lingua inglese: saranno, quindi, attivati nuovi *Minor/Advanced* in inglese, oppure erogati in inglese quelli già attivi.

Per favorire la circolazione internazionale di studentesse e studenti e la collaborazione tra atenei, nell'ottica della piena realizzazione dello spazio europeo dell'istruzione, si consentirà a studentesse e studenti che usufruiscono di borse di studio per studiare all'estero di frequentare i *Minor*.

Con i *Minor exchange* studentesse e studenti cafoscarini potrebbero richiedere la mobilità offerta da Erasmus+ per frequentare un *Minor* in un'università europea e, al tempo stesso, studentesse e studenti da tutta Europa potrebbero arrivare a Venezia per lo stesso motivo.

I laboratori di didattica innovativa saranno ripensati in chiave digitale e internazionale, per coinvolgere e attrarre studentesse e studenti provenienti dall'estero e promuovere la collaborazione tra atenei: i laboratori di apprendimento attivo si avvarranno della tecnologia digitale per coinvolgere studentesse e studenti di tutta Europa (es. *Erasmus+ Virtual Exchange*) su sfide imprenditoriali o riguardanti tematiche urgenti della società (es. Agenda 2030), collegando direttamente il lavoro di studentesse e studenti e il processo di elaborazione delle politiche europee.



Azione 5.3

Potenziare il riconoscimento delle competenze pregresse, effettuare la ricognizione e la certificazione di competenze acquisite in contesti di apprendimento:

- > Micro-credenziali: rilasciare certificati digitali delle competenze acquisite (*Open Badge*)



Azione 5.4

Sviluppare i progetti di didattica innovativa:

- > Sperimentare metodologie innovative su *target* strategici che nel breve tempo possono diventare patrimonio comune dell'Ateneo
- > Percorsi *Minor* ed *Advanced* anche in lingua inglese, laboratori di didattica innovativa e laboratori internazionali (ad esempio CLAB, *Connected Communities* di EUTOPIA)
- > Corsi online per un'utenza internazionale

A fianco:
Biblioteca di Area
Umanistica, Palazzo
Malcanton Marcorà,
Venezia



Key Performance Indicator (KPI)	Numeratore	Denominatore	Target 2026
Avvii di carriera al primo anno	Numero di avvii di carriera al primo anno all'interno dell'Ateneo		media 2021-2026 superiore a 7.000
Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata	Ore di docenza erogata nel CdS nell'a.a. X/X+1 da docenti (professori e ricercatori) assunti a tempo indeterminato	Totale delle ore di docenza erogata nell'a.a. X/X+1 come da rilevazione SUA_CdS a.a. X/X+1	maggiore del 65%
Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto	Iscritti regolari***	Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a) e b) al 31/12	inferiore a 25
Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"	Numero di CFU conseguiti all'estero ****	Numero di CFU conseguiti tra il 1/1 ed entro il 31/12 nell'a.a. di riferimento da studenti iscritti. Sono considerati solo gli iscritti ai corsi ex D.M. 270/2004, escluse le sospensioni	media 2021-2026 maggiore del 3,6%
Studenti in mobilità incoming	Studenti in mobilità incoming iscritti nell'ambito dei programmi di mobilità "EXCHANGE PROGRAMS"		media 2021-2026 maggiore di 470
Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	Avvii di carriera al primo anno di corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) a.a. X/X+1 con almeno un titolo di studio di accesso acquisito all'estero	Avvii di carriera al I anno a.a. X/X+1 delle L, LM e LMCU	maggiore del 5,8%
Percentuale di Laureati occupati a tre anni dal titolo (LM)	Laureati (LM) occupati a tre anni dall'acquisizione del titolo di studio	Laureati (LM) intervistati	maggiore del 90%

* studenti iscritti per la prima volta al I anno al sistema universitario - prima carriera con l'esclusione delle rinunce entro il 31/12. Sono considerati solo gli iscritti ai corsi ex D.M. 270/2004.

**è considerato un solo titolo per studente tra quelli inviati e si prende in considerazione il primo titolo caricato correttamente.

*** calcolati con il criterio del costo standard senza considerare la "regolarità" nella contribuzione e, per i Corsi di Studio Interateneo, conteggiando gli iscritti nell'Ateneo capofila. Sono considerati solo gli iscritti ai corsi ex D.M. 270/2004.

**** CFU maturati nell'a.s. di riferimento per attività di studio o tirocinio in atenei stranieri o imprese straniere maturati tra il 1/1 ed entro il 31/12 da studenti iscritti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale". Sono considerati solo gli iscritti ai corsi ex dm 270/2004, escluse le sospensioni.



A fianco:
giardino di Ca' Dolfin,
Venezia

Strategia 2026 per i Servizi a Studentesse e Studenti

Assi strategici

- Promuovere, lungo tutto il processo formativo, servizi personalizzati per categorie di studentesse e studenti, al fine di massimizzare il valore creato sulla base di diverse esigenze, favorendo così l'inclusione e l'estensione della platea di studentesse e studenti
- Garantire forme di sostegno alle studentesse e agli studenti meritevoli e privi di mezzi
- Promuovere la residenzialità in Venezia, in particolare nel centro storico



Obiettivi caratterizzanti

- Promuovere servizi personalizzati per categoria di utenti sulla base delle differenti esigenze, favorendo così l'inclusione e l'estensione della platea di studentesse e studenti, attraverso forme di sostegno a meritevoli e privi di mezzi**

#orientamento #sceltainformata #bilanciocompetenze
#valorizzareattitudini #noabbandoni #menofuoricorso
#collaborazione scuole #tutorato #anticipare #intercettare
#problemi #sostegno #riduzione disuguaglianze
#nuovistudenti #collegio internazionale

PAROLE
CHIAVE

Questo obiettivo, nelle sue varie declinazioni, si raccorda con la Missione 4 (Istruzione e Ricerca) del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), in particolare nella sua Componente 2 (Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido all'università) nella parte dedicata all'incremento della percentuale di adulte/i in possesso di un titolo di studio terziario. L'obiettivo è, inoltre, in convergenza con due obiettivi dell'Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile: fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva e opportunità di apprendimento per tutte/i (obiettivo 4); raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze (obiettivo 5).

Orientamento

Il bilancio di competenze è uno strumento fondamentale per strutturare ogni percorso di formazione. Da un punto di vista pratico esso ha il compito di mappare le competenze dell'individuo per consentirgli di muoversi in maniera più consapevole, conscio sia delle proprie competenze e potenzialità, sia delle proprie motivazioni e vocazioni. Il concetto-chiave da declinare attraverso questo strumento, nelle forme più ampie possibili, è che la studentessa e lo studente in uscita dal percorso di istruzione secondaria devono essere messe/i nelle condizioni di poter realizzare una scelta informata e consapevole del proprio futuro universitario: l'orientamento non sarà primariamente destinato alla crescita numerica delle iscritte e degli iscritti, ma alla massimizzazione della congruenza tra le competenze delle nostre future studentesse e dei nostri futuri studenti e il corso di studio che sceglieranno, così da creare una sorta di virtuosa "continuità di percorso" tra scuola secondaria di II grado e università, che contribuirà a ridurre gli abbandoni, il numero delle/i fuori-corso, gli squilibri di genere - con particolare attenzione a favorire un maggior avvicinamento delle studentesse alle discipline cosiddette STEM (scientifiche, tecniche, ingegneristiche, matematiche).

Azione 1.1
Sviluppare l'orientamento esperienziale direzionato a una rete di istituti scolastici di II grado individuati sulla base di indicatori (es. congruenza dell'indirizzo di studio con l'offerta formativa cafoscarina; ubicazione nel territorio; risultati universitari di studentesse e studenti provenienti da tale istituto) attraverso la progettazione, concertata tra docenti e tutor dell'Università e docenti degli Istituti, di attività informative, laboratoriali, formative e *workshop* didattici allo scopo ultimo di reclutare studentesse e studenti maggiormente consci e convinti della loro scelta

Azione 1.2
Implementare azioni e iniziative attraverso il coinvolgimento di studentesse e studenti cafoscarini in un programma strutturato "da pari a pari" e mediante la collaborazione di *alumni* cafoscarini e di professioniste/i attive/i in ambiti lavorativi congruenti con l'offerta formativa dell'Ateneo

Azione 1.3
Rafforzare l'orientamento in ingresso tramite attività ed eventi istituzionali supportati anche da strumenti digitali che agevolino il coinvolgimento di una più vasta utenza, in particolare di studentesse e studenti con disabilità e bisogni specifici nonché di studentesse e studenti provenienti da regioni diverse dal Veneto

Tutorato

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

Azioni per contrastare rallentamento e abbandono degli studi (esplicito e implicito):

Azione 1.4
Monitorare le carriere di studentesse e studenti al termine del I periodo e a conclusione del I semestre per individuare le difficoltà nell'apprendimento e nel superamento delle prove d'esame

Azione 1.5
Selezionare un tutor specialistico per ciascun corso di laurea che incontri studentesse e studenti in difficoltà e, agendo in modalità "da pari a pari", fornisca loro un primo supporto

Azione 1.6
Attivare un servizio di consulenza affidato ad uno psicologo professionista, esperto della formazione, per l'identificazione dei bisogni di studentesse e studenti in difficoltà

Azioni per migliorare i risultati delle studentesse e degli studenti:

Azione 1.7
Organizzare, attraverso un'*équipe* di tutor, seminari informativi, affidati a docenti dell'Ateneo, su tematiche utili ad agevolare i percorsi di apprendimento: la metodologia di studio, la gestione del tempo, le tecniche di memorizzazione

Azioni per ridurre le disuguaglianze connesse alla formazione negli istituti scolastici di secondo grado:

Azione 1.8
Attivare pre-corsi per il ripasso/consolidamento delle competenze di base propedeutiche ai corsi universitari, attraverso l'identificazione di *teaching assistant* tra i docenti degli Istituti scolastici di II° grado, che possano garantire la continuità del processo formativo tra scuola e università

Attrattività

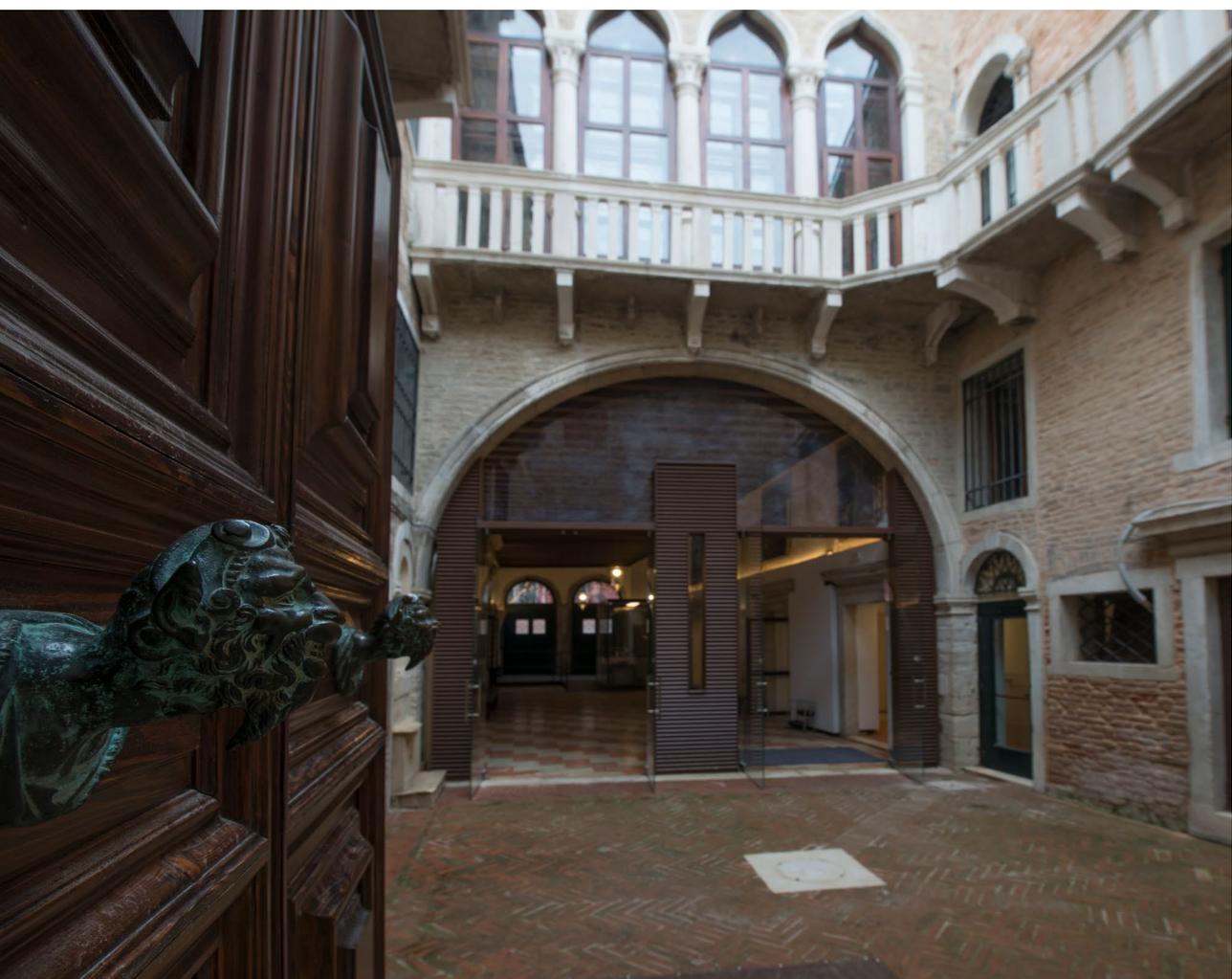
Favorire il mantenimento del numero attuale di iscritte e iscritti nel medio-lungo termine, a fronte del calo demografico in atto che porterà dal 2028 in poi ad una diminuzione continua negli anni del numero dei diciannovenenni (le/i potenziali neo-iscriitte/i), mediante l'individuazione di "nuove studentesse e nuovi studenti" in un'ottica di formazione permanente. L'accelerazione delle implementazioni tecniche in ambito didattico, realizzate in conseguenza della pandemia, permette di intercettare in maniera

maggiormente proficua le esigenze formative di varietà tra loro diverse di studentesse e studenti, quali le studentesse-lavoratrici e gli studenti-lavoratori, le persone adulte, le persone con fragilità o disabilità, con l'obiettivo di proporre servizi personalizzati e accomodamenti ragionevoli, sempre volti all'inclusività.

Azione 1.9
Definire in modo più inclusivo le figure della studentessa-lavoratrice e dello studente-lavoratore, comprendendo anche le lavoratrici e i lavoratori occasionali

Azione 1.10
Prevedere servizi dedicati, atti a permettere un migliore raccordo lavoro-studio (ad es. percorsi di formazione dedicati; pacchetti di insegnamenti che possano permettere loro una ulteriore e specifica formazione, riconoscibile e valevole in azienda)

Azione 1.11
Sviluppare nel corpo docente competenze digitali per una migliore fruizione della didattica innovativa da parte di persone già adulte



A fianco:
Ca' Bottacin, Venezia

Internazionalizzazione

L'obiettivo è incrementare l'iscrizione di studentesse straniere e studenti stranieri meritevoli, con particolare attenzione alla diversificazione dei paesi di origine (individuazione dei paesi target e relative azioni, che dipenderanno dalle caratteristiche economiche e da quelle della formazione didattica nei paesi individuati) e anche mediante azioni che rafforzino posizione e visibilità internazionale di Ca' Foscari (ad es. tramite inserimento in reti universitarie appropriate). La direzione innovativa che viene proposta in questo ambito è quella di orientare le studentesse e gli studenti internazionali nell'ottica dell'attrazione a Ca' Foscari (*Internationalisation at home*), volta a favorire l'iscrizione di studentesse straniere e studenti stranieri meritevoli ai nostri corsi di studio erogati in italiano, oltre che in inglese, dunque anche a promuovere la nostra lingua. Tra i paesi target che possono essere individuati risultano interessanti quelli in cui la lingua inglese non è di particolare prevalenza e quelli con cui vi sono o vi saranno progetti di cooperazione internazionale. Un contributo importante a questo processo sarà dato dalla *Ca' Foscari School for International Education*.

Azione 1.12
Promuovere corsi di studio in italiano e corsi di insegnamento della lingua italiana anche attraverso la partecipazione a *network*, l'utilizzo degli *Office in the World* la collaborazione con le università partner e con le nostre Ambasciate e Consolati all'estero

Azione 1.13
Potenziare il *Foundation Year*, tramite la realizzazione di un pacchetto informativo-promozionale che dia evidenza della validità dei suoi contenuti didattici e del suo limitato impatto economico per la studentessa e lo studente (in un momento in cui la *Brexit* ha rilanciato l'attrattività dei paesi europei); costituire un percorso totalmente in lingua italiana che favorisca l'iscrizione ai corsi di studio in lingua italiana a Ca' Foscari (internazionalizzazione "domestica"), oltre che a quelli in lingua inglese

Azione 1.14
Aumentare le borse di studio *una-tantum* per studentesse e studenti internazionali e/o variare la destinazione di alcune di esse, dedicandone un certo numero a studentesse e studenti internazionali che si iscrivono a un corso di studio in lingua italiana (provenienti *in primis* da paesi in via di sviluppo - cooperazione internazionale - eventualmente allargando il numero a un contingente senza requisiti di provenienza)

Azione 1.15
Potenziare i servizi a livello locale (dipartimenti) per le studentesse e gli studenti internazionali, sia in mobilità *in* e *out*, sia provenienti dall'estero (*degree seeker*)

Azione 1.16
Potenziare il sito di Ateneo implementando il testo descrittivo dei dipartimenti in lingua inglese e in altre lingue

Azione 1.17
Favorire il *Community Building* per studentesse e studenti internazionali e italiane/i (incoraggiare la creazione di associazioni studentesche, aperitivi in lingua, Film Passport, ecc.)

Favorire la residenzialità nel centro storico di Venezia



#cittanellacitta #motoretrasformazioniurbane
#sostegno #studyinvenice #residenze #housingoffice
#inclusione #innovazione #collegiointernazionale

PAROLE
CHIAVE

La popolazione universitaria dà vita a una “città nella città”: in un quadro urbano veneziano contraddistinto da una dimensione demografica in continuo declino, il ruolo della comunità studentesca come motore di trasformazioni urbane può risultare importante. Presupposto necessario è l'adozione di politiche di offerta e di sostegno nell'ambito del diritto allo studio (ad es. borse di studio dedicate) e dei servizi (residenzialità, ma anche ristorazione), pensate quindi per la popolazione studentesca, non solo quella residente ma anche quella che quasi quotidianamente vive l'università da pendolare. Ca' Foscari è già attiva su questo fronte, principalmente attraverso una forte interazione con ESU-Venezia ma anche tramite la rete *Study in Venice* e attualmente con la partecipazione al protocollo Venezia Città Campus. Il nostro Ateneo ha inoltre implementato il proprio servizio di *Housing Office* con lo scopo di dare alle studentesse e agli studenti un supporto qualificato non solo nella ricerca di appartamento ma anche nella corretta conduzione della trattativa.

- **Azione 2.1**
Sottoscrivere ulteriori accordi con residenze pubbliche e private, con l'obiettivo di una collaborazione che non si limiti alla sola riserva di posti per studentesse e studenti universitari cafoscarini, ma punti in maniera esplicita all'inclusione nel tessuto sociale e culturale della città attraverso forme di aggregazione, realizzazione di seminari, di visite guidate nei musei e nella città stessa
- **Azione 2.2**
Incrementare gli interventi che favoriscano la residenzialità in centro storico per tutte le nostre categorie di studentesse e studenti
- **Azione 2.3**
Sviluppare ulteriori sinergie con l'Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario (ESU) e *partnership* finalizzate a sfruttare al meglio le opportunità previste dal PNRR
- **Azione 2.4**
Sviluppare il progetto Venezia Città Campus per la realizzazione di un campus diffuso nel territorio cittadino
- **Azione 2.5**
Mettere in atto un sistema di interventi finalizzato all'erogazione di servizi alle studentesse e agli studenti quali ristorazione, spazi studio, spazi per lo sviluppo di progettualità, spazi per la socializzazione e per lo svolgimento di attività studentesche autorganizzate, in grado di garantire da un lato un'esperienza universitaria completa anche alle studentesse e agli studenti non residenti (con l'auspicio che diventino “pendolari residenti”) e dall'altro di costituire un arricchimento dell'offerta formativa dell'Ateneo, rendendola maggiormente competitiva e attrattiva

A fianco:
Giorno della Laurea,
Piazza San Marco,
Venezia

Key Performance Indicator (KPI)	Numeratore	Denominatore	Target 2026
Proporzione di studenti alloggiati in strutture messe a disposizione dall'Ateneo o dall'Ente per il DSU	Iscritti regolari al primo e secondo ciclo (L, LM, LMCU, dottorandi) * ospitati presso un alloggio messo a disposizione dall'Ateneo o dall'Ente DSU	Iscritti regolari al primo e secondo ciclo (L, LM, LMCU, dottorandi) *	maggiore del 7,5%
Aumento della capacità produttiva di pasti erogati dal servizio mensa a studenti dell'Ateneo			+1.500.000 pasti all'anno

* *Iscritti regolari calcolati con il criterio del costo standard, senza considerare la “regolarità” nella contribuzione e, per i Corsi di Studio Interateneo, conteggiando gli iscritti nell'Ateneo capofila. Sono considerati solo gli iscritti ai corsi ex D.M. 270/2004. Iscritti a un Corso di Dottorato, escludendo le carriere che nello stesso anno accademico hanno una sospensione. In presenza di più carriere nell'anno accademico si considera quella con il giorno di avvio più recente.*





Strategia 2026 per le Infrastrutture

Assi strategici

- Ripensare come un sistema integrato le infrastrutture fisiche e digitali funzionali alla didattica, ai servizi alle studentesse e agli studenti, alla ricerca e alla Terza Missione, come definite dalla vision CF 2026
- Garantire facility avanzate tecnologicamente alla ricerca, per rendere competitivi le ricercatrici e i ricercatori e creando un ambiente attrattivo per il reclutamento di qualità
- Promuovere azioni volte alla piena attuazione della sostenibilità e al benessere nell'utilizzo degli spazi, fisici e digitali



Obiettivi caratterizzanti

1 Consolidare i server per la ricerca su una infrastruttura di Ateneo

#risorsedicalcolo #condivisione #economiediscalas
#servizi #affidabilita #prestazioni #datacenter
#softwareintelligente

PAROLE
CHIAVE

I dipartimenti parteciperanno allo sviluppo di un'unica piattaforma a disposizione della ricerca conseguendo notevoli economie di scala così da offrire sistemi più affidabili e migliori dal punto di vista prestazionale rispetto a quelli che potrebbero acquisire esternamente. Inoltre, l'infrastruttura permetterà una redistribuzione dinamica delle risorse e, di conseguenza, consentirà di fare fronte a picchi di carico di uno o più servizi.



Azione 1.1

Sviluppare l'infrastruttura a supporto dei progetti di ricerca dell'Ateneo



Azione 1.2

Consolidare i server attualmente presenti nei dipartimenti sull'infrastruttura di Ateneo



Azione 1.3

Riorganizzare il personale informatico dedicato al supporto alla ricerca costituendo un gruppo ICT di supporto alla ricerca coordinato da un nuovo ufficio di ASIT, da costituire *ad hoc*

A fianco:
residenza universitaria
San Giobbe, Venezia

Offrire a ricercatrici e ricercatori un unico ambiente virtuale per accedere all'informazione scientifica



#piattaforme #performance
#sostenibilita #AI #openscience
#accesso #citizenscience

PAROLE
CHIAVE

È necessario supportare la ricerca e la didattica legata alla ricerca sviluppando ulteriormente piattaforme innovative per dare impulso all'attività di ricerca grazie all'utilizzo dell'intelligenza artificiale, delle scienze cognitive, delle reti neurali e della linguistica computazionale per trovare connessioni logiche tra concetti, visualizzate sotto forma di grafi. L'Ateneo, inoltre, si impegna a mettere in atto politiche di digitalizzazione coerenti con il mandato legato all'*Open Science*, trasferendo su piattaforme tecnologiche il patrimonio culturale di Ca' Foscari, a beneficio della comunità scientifica, delle cittadine e dei cittadini (*Citizen Science*).

Azione 2.1
Organizzare formazione specifica per tipologia di interesse e bisogno (ricercatrici, ricercatori, dottorande, dottorandi, studentesse e studenti) e ambito disciplinare

Allineare le politiche di qualità e di trasparenza della ricerca di Ateneo con le *policies* della *European Research Area* e dell'*Open Science* e implementare servizi e strumenti secondo le *best practice* internazionali, così come richiesto nella *Horizon Europe della scientific collaboration*, nel *PNR 2021-27* e nel *PNR per la scienza aperta 2021-27*



#datamanagement #openscience #EOSC #FAIR
#ResearchDataManagementSupport #servizi
#datarepository

PAROLE
CHIAVE

La transizione verso la scienza aperta (*Open Science*) comporta una riforma sistemica, culturale e tecnologica veicolata, in modo sempre più stringente e concreto, dai principali finanziatori della ricerca che richiedono politiche, servizi e strumenti di supporto a favore delle ricercatrici e dei ricercatori per la gestione dei dati prodotti nel corso della ricerca. Si tratta di infrastrutture tecnologiche certificate e conformi alla *European Open Science Cloud* (EOSC), di dati e di servizi da trattare secondo standard e protocolli certificati (*trusted*) internazionali, di principi *Findable, Accessible, Interoperable, Reusable* (FAIR), per consentire di interpretare e diffondere dati e informazioni. Per poter supportare le ricercatrici e i ricercatori in questa attività tecnica, che culmina nella redazione di *Data Management Plan* (DMP), l'Ateneo intende realizzare il cosiddetto *Research Data Mana-*

gement Support i.e. unità organizzativa per la predisposizione dei dati FAIR, la gestione delle infrastrutture tecnologiche (pubblicazioni e dati) e per offrire, in un unico punto, consulenza alle ricercatrici e ai ricercatori nella redazione dei DMP.

Azione 3.1
Adottare una *policy* di Ateneo sui dati della ricerca per promuovere l'apertura e la trasparenza all'intero ciclo di vita (anche dopo il termine ufficiale di ogni progetto) del dato prodotto nella ricerca, verso una cultura che rinforza i valori dell'Ateneo improntati all'integrità della ricerca, alla condivisione e alla collaborazione internazionale

Azione 3.2
Selezionare un *data repository* certificato per la gestione e condivisione dei dati della ricerca



Perfezionare/integrare un vero e proprio service analitico di Ateneo a vantaggio di tutti i gruppi di ricerca, permettendo a Ca' Foscari di offrire un servizio concreto di supporto al territorio

#CSA #cluster calcolo #territorio
#servizi #partnership #economiediscale
#competenze #sistemaprodotivo

PAROLE
CHIAVE

L'insieme della strumentazione che fa capo al CSA (Centro Strumentazioni di Ateneo) consente all'Ateneo di disporre di un parco macchine di rilievo, che quindi può essere utilizzato anche in un'ottica di prestazioni analitiche a favore del territorio.

Resta da completare l'organizzazione logistica del Centro e perfezionare un vero e proprio *service* di Ateneo a vantaggio di tutti i gruppi di ricerca in modo da poter fruire di una potenzialità analitica condivisa senza dover necessariamente inserire quote importanti sui costi di progetto nelle voci inventariabili, difficili da rendicontare. Inoltre, la soluzione organizzativa in oggetto apre la strada all'utilizzo del Centro in un'ottica di conto-terzi, aumentando sensibilmente l'interazione col territorio e restituendo così all'Università il ruolo di supporto alle imprese e ai comparti produttivi regionali e nazionali.

Azione 4.1
Sviluppare un progetto in grado di valorizzare economicamente, anche nell'ambito dei progetti, le attrezzature di area Scientifica e di ottimizzarne i processi di utilizzo e manutenzione

Azione 4.2
Riorganizzare i servizi tecnici di Dipartimento, al fine di garantire lo sviluppo delle competenze e la qualità dei servizi di supporto alla didattica e alla ricerca

Realizzare un modello di ambiente di apprendimento integrato

#auladigitale #buonepratiche #oltre #confini
#spazi #oltreaula #oltreonline #servizi #easy
#flessibilità #formazione docenti

PAROLE
CHIAVE



L'Ateneo intende sperimentare forme di innovazione della didattica in presenza attraverso l'utilizzo di tecnologie innovative che possano essere utilizzate per facilitare e promuovere buone pratiche didattiche, così da estendere l'apprendimento di studentesse e studenti oltre i confini degli spazi di insegnamento in aula e *online*.

Azione 5.1
Sperimentare forme di innovazione della didattica in presenza attraverso la virtualizzazione dell'aula

Azione 5.2
Rivedere la dotazione minima delle aule e degli spazi di rappresentanza in vista di un loro utilizzo ibrido in presenza e da remoto

Azione 5.3
Aumentare la formazione per le/i docenti sull'utilizzo degli strumenti di Ateneo



Adeguare gli spazi per studentesse e studenti e personale e aumentare il patrimonio immobiliare

#patrimonio #trend #ottimizzazione
#nospazivuoti #smartworking #spazistudenti
#adeguarefunzionalizzazione #nuoveesigenze #sostenibilità
#efficienza #spazicollaborazione #contaminazioneaperi
#interdisciplinarietà #menolocalazioni #piuroprieta

PAROLE
CHIAVE

Gli spazi e le infrastrutture, siano essi per lo svolgimento dell'attività didattica, di ricerca, di Terza Missione che per l'erogazione di servizi alla comunità cafoscarina, sono un elemento centrale della strategia dell'Ateneo in quanto costituiscono un asset fondamentale nella competizione futura. In tal senso è vista la necessità di completamento dei campus (compreso quello di Treviso) secondo un modello che preveda oltre alla presenza di adeguati spazi e infrastrutture per didattica, ricerca e Terza Missione, anche l'integrazione di spazi dedicati ai servizi (aule studio, biblioteche, residenzialità, spazi per attività studentesche, servizi ristorazione, servizi polifunzionali). Il governo consapevole di questo asset, sia per l'elevato impatto in termini di risorse consumate che di elevata progettualità di medio-lungo periodo e la capacità di visione ad essa connessa che ne deriva, è altrettanto un fattore chiave di successo.

Dall'analisi del contesto patrimoniale deriva che gli obiettivi generali da perseguire dovranno essere:

- allineare la disponibilità di infrastrutture alla crescita dell'Ateneo in tutte le sue componenti;
- aumentare gli spazi dedicati alle studentesse e agli studenti per il consumo di pasti, lo studio individuale/collettivo e per le attività ricreative/sociali;
- ammodernare gli spazi attraverso l'infrastrutturazione "intelligente" e l'implementazione della sostenibilità.

Il fabbisogno di spazi previsto per il sessennio a venire potrà essere assorbito:

- dal programma edilizio approvato che prevede l'incremento del 36% delle superfici complessive dell'Ateneo;
- dalla realizzazione e/o acquisizione di nuovi spazi per anticipare gli sviluppi quantitativi attesi nella popolazione, che saranno parzialmente assorbiti dall'applicazione dello smart working.

Azione 6.1
Razionalizzare gli spazi a favore di un aumento di quelli destinati alle studentesse e agli studenti

Azione 6.2
Investire in immobili in modo da diminuire gli immobili in affitto e, conseguentemente, risparmiare una parte rilevante della spesa corrente per canoni di locazione

Azione 6.3
Prevedere nel piano di sviluppo edilizio il potenziamento delle strutture bibliotecarie, in un'ottica di progettazione integrata tra spazi e servizi

A fianco:
Biblioteca di Area
Scientifica, Campus
Scientifico di via Torino,
Mestre





Rendere gli spazi e le procedure più resilienti e flessibili, accessibili, meno energivori e più efficienti, riducendo e razionalizzando il consumo di risorse

#sostenibilità #agenda2030 #menoemissioni
#pianomitigazione #areeverdi #bassoimpatto #PEBA
#menorifiuti #acquistiverdi #acqua #cibo #inclusivita
#decarbonizzazione #efficientamento #diagnosienergetica
#incentivi #certificazioni #PPP

PAROLE
CHIAVE

Le infrastrutture di Ateneo - intese sia come spazi fisici che come attrezzature e forniture - hanno un impatto significativo sull'ambiente, sul benessere delle persone che ne fruiscono e sui costi economici. Per questo, nell'ottica di ridurre l'impatto ambientale e migliorare l'impatto sociale dell'Ateneo, nei prossimi anni si agirà ancor più su alcune direttrici principali:

- rendere gli edifici meno energivori e più efficienti
- rendere gli spazi e le procedure più resilienti e flessibili
- rendere gli spazi accessibili e dotarsi di strumentazioni che colmino i divari tecnologici, economici e sociali

Questi obiettivi sono in linea con gli *Sustainable Development Goal* (SDG) 4, 6, 7, 8, 12 e 13 dell'Agenda 2030.

L'Ateneo darà attuazione al Piano di Ateneo di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici 2022-2030, approvato e in corso di implementazione, in cui verranno delineati gli obiettivi per ridurre le emissioni e le azioni per l'adattamento agli eventi climatici estremi. Il piano sarà organizzato in:

- interventi sugli edifici;
- interventi sulle aree verdi;
- aumento della mobilità sostenibile;
- gestione dell'acqua;
- gestione delle risorse e dei rifiuti;
- attività di sensibilizzazione e coinvolgimento.

Il piano di mitigazione e adattamento ha per sua natura un orizzonte temporale più ampio del Piano Strategico di Ateneo, ma includerà obiettivi sul breve, medio e lungo termine. Il piano, nell'ottica di adattamento che gli è propria, prevede una revisione periodica degli obiettivi, con il fine di raggiungere entro il 2030 una significativa riduzione delle emissioni, mirando alla neutralità climatica entro il 2050.

Nell'ottica di diventare esempio e "scuola" di modelli di vita confortevole e sicura, integrata con l'ambiente e rispettosa delle persone, si individuano le seguenti imprescindibili azioni.

Azione 7.1
Valorizzare le aree verdi in ottica di adattamento, selezionando le specie più resilienti e adatte alla nostra fascia climatica e attuando pratiche di manutenzione a basso impatto

Azione 7.2
Sperimentare per alcune sedi-pilota procedure innovative per l'occupazione degli spazi permettendo usi diversi in periodi diversi. Verificare opportunità di uso condiviso degli spazi

Rendere gli spazi accessibili e dotarsi di strumentazioni che colmino i divari tecnologici, economici e sociali

Nell'ottica di diventare esempio e "scuola" di inclusività al servizio non soltanto di studentesse e studenti, ma anche dell'intera collettività, è necessaria la seguente azione.

Azione 7.3
Sviluppare un approccio orientato alle diverse categorie di utenti nella gestione degli spazi

Ridurre e razionalizzare il consumo di risorse (cfr. acqua, rifiuti, cibo)

Nell'ottica di diventare esempio di rispetto per l'ambiente e "scuola" di sostenibilità come modello di vita, coerente con gli obiettivi internazionali 2050, sono indispensabili le seguenti azioni.

Azione 7.4
Diminuire la presenza di imballaggi e di materiali non riciclabili nelle forniture dell'Ateneo

Azione 7.5
Calcolare l'impronta idrica di Ateneo e individuare strategie di riduzione dei consumi e di recupero dell'acqua piovana

Rendere i nostri edifici meno energivori e più efficienti

L'Agenda 2030 e la Strategia a lungo termine per il 2050 (decarbonizzazione) funge da stimolo per orientare nuovi e ambiziosi interventi di efficientamento lungo ulteriori direttrici:

- provvedere alla redazione di diagnosi energetiche per programmare interventi maggiormente attinenti e proiettati sul medio periodo (10 anni), tenendo conto anche degli obiettivi 2030 e 2050;
- adottare sistemi di certificazione volontaria (es. *Leed*, *Itaca*) che possano avere ricadute positive sia durante la fase di costruzione che durante l'attività gestionale;
- utilizzare il Partenariato Pubblico Privato (PPP) per la gestione di servizi energetici, per ottimizzare i risultati di sostenibilità.

Azione 7.6
Rendere il campus scientifico un modello nella gestione efficiente delle risorse

Azione 7.7
Pianificare interventi integrando finalità di diagnosi energetica con obiettivi Agenda 2030 e Strategia a lungo termine 2050 nelle sedi che generano l'80% dei consumi

Azione 7.8
Definire politiche di intervento sugli immobili esistenti attraverso la formalizzazione di indicazioni per la redazione di linee guida per l'efficientamento degli edifici esistenti

Key Performance Indicator (KPI)	Numeratore	Denominatore	Target 2026
Spazi (Mq) disponibili per la didattica, lo studio e lo sport rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi	Metri quadri destinati alla funzione didattica (tutte le tipologie di spazi) e agli impianti sportivi. Sono esclusi gli spazi in locazione	Iscritti (L, LMCU, LM) e Iscritti (III ciclo)*	maggiore di 2.113
Strutture (Mq) con attestato di prestazione energetica non inferiore a C su MQ disponibili (esclusi gli spazi in locazione)	Metri quadri di immobili caratterizzati con attestato di prestazione energetica non inferiore a C. Sono esclusi gli impianti sportivi e gli spazi in locazione	Metri quadri di immobili esclusi gli impianti sportivi e gli spazi in locazione	63%
Realizzazione del progetto Grandi Attrezzature di Ateneo (investimento 20.000.000 di euro)	Totale investimenti eseguiti		maggiore di 19.000.000
Realizzazione nuovi posti aula e studio			+1.500
Incremento di mq di proprietà dell'Ateneo o in concessione in uso per le mission istituzionali			+15000 mq

* Il denominatore rimane fisso all'a.a. 2023/24 per il periodo.



A fianco:
San Sebastiano,
Venezia



Strategia 2026 per l'Organizzazione Agile

Assi strategici

- Ripensare l'organizzazione, intesa come strutture, sistemi e processi, finalizzandola al raggiungimento degli obiettivi strategici, anche in un'ottica di semplificazione
- Sfruttare le opportunità normative e tecnologiche per contribuire, attraverso un soddisfacente equilibrio tra lavoro e vita privata, alla creazione di un ambiente lavorativo adatto all'erogazione di prestazioni di qualità
- Mettere al centro il mantenimento e lo sviluppo di competenze chiave in grado di garantire le prestazioni attese e il perseguimento della mission istituzionale



Obiettivi di missione

1 Valorizzare tutte le professionalità a Ca' Foscari in funzione dei cambiamenti organizzativi, dell'offerta formativa, della ricerca e della Terza Missione

Come affermato dalla Rettrice nel suo programma, "Ca' Foscari è innanzitutto una comunità culturalmente ricca ed eterogenea, capace di mettersi in gioco per affrontare le sfide del presente e anticipare le dinamiche del futuro". La valorizzazione di questa comunità grazie ad una *governance* formativa partecipata troverà nel potenziamento della *learning agility* la chiave per uno sviluppo professionale continuo. Il documento sulla didattica post-Covid (CRUI 2021) sottolinea la necessaria presenza di un valido supporto tecnico per tutte le attrici e tutti gli attori e l'organizzazione di attività di carattere formativo che possano riguardare soprattutto il personale docente. Nel 2020 la relazione del Nucleo di Valutazione ha sottolineato per il nostro Ateneo l'esigenza di iniziative specificamente indirizzate per l'aggiornamento scientifico e didattico. Coerentemente alle politiche nazionali e internazionali si intende promuovere un piano organico di formazione e valorizzazione di tutte le professionalità di Ateneo, che coinvolga il personale docente e quello tecnico-amministrativo in un percorso di valorizzazione della professione, di aggiornamento costante e di potenziamento del talento. Il rinnovamento delle competenze, dei comportamenti e della cultura organizzativa in prospettiva agile, necessita di una formazione che interpreti il diritto soggettivo alla formazione come dispositivo capace di coniugare pedagogicamente tempi di apprendimento e il *worklife balance* con lo sviluppo di competenze certificabili e premiali ai fini dei percorsi di carriera e *welfare*.

A fianco:
Aula Baratto,
Ca' Foscari,
Venezia

- **Azione 1.1**
Definire modelli di competenze coerenti con il lavoro agile (responsabilità, autorganizzazione/ autonomia, comunicazione, orientamento al risultato/ compito, *problem solving*, lavoro di gruppo, capacità di risposta, autosviluppo e orientamento all'utenza)
- **Azione 1.2**
Individuare all'interno dell'Ateneo famiglie professionali e comunità di pratica trasversali coerenti con i cambiamenti del lavoro agile e il coinvolgimento del personale interno
- **Azione 1.3**
Definire nuovi modelli di famiglie professionali e di comunità di pratica trasversali mappate a partire dai processi a valore aggiunto per studentesse e studenti, famiglie e territorio
- **Azione 1.4**
Sviluppare modelli di *performance management* coerenti con il lavoro agile
- **Azione 1.5**
Definire piani formativi per il personale docente e tecnico-amministrativo mediante il potenziamento di analisi dei fabbisogni attraverso modelli partecipativi, introduzione dei modelli di certificazione delle competenze, potenziamento dello *smart learning* connesso a metodologie personalizzate quali *coaching*, *mentoring*, *reverse mentoring*
- **Azione 1.6**
Promuovere lo sviluppo di capacità di apprendimento che consentano di affrontare situazioni impreviste e nuovi modelli di competenza e di *leadership* (attraverso un piano formativo su *agile leadership* e sul *team working*)
- **Azione 1.7**
Definire un piano per la formazione iniziale e continua delle/dei docenti e del personale tecnico-amministrativo connesso allo sviluppo professionale e all'offerta di Ateneo
- **Azione 1.8**
Creare un punto di riferimento per la formazione delle/dei docenti come motore a servizio dell'innovazione e la trasformazione di Ateneo
- **Azione 1.9**
Definire politiche di reclutamento e di progressione di carriera finalizzate anche al mantenimento delle competenze chiave presenti in Ateneo
- **Azione 1.10**
Potenziare la formazione per il personale tecnico-amministrativo, a cominciare dalle competenze di base in lingua inglese per le strutture che interagiscono con le studentesse, gli studenti, le ricercatrici e i ricercatori internazionali
- **Azione 1.11**
Istituire un Osservatorio sulle dinamiche occupazionali del personale di Ateneo che svolga la propria attività di monitoraggio e raccolta dati anche sugli aspetti di precarietà e benessere proponendo eventuali azioni migliorative.



Obiettivi caratterizzanti

L'azione organizzativa multidimensionale: verso la realizzazione di un modello organizzativo agile

#coordinamento #interdipendenza #relazione #macroprocessi
 #capitaleumano #valorifondanti #appartenenza
 #knowledge network #digitalawareness #organizzazione
 #snella #razionale #organizzazionecheapprende #autonomia
 #nuovecompetenze #disconnessione #performance
 #equilibriovitalavoro

PAROLE
CHIAVE

La parola chiave del modello agile è *coordinamento*, per superare il concetto di gerarchia, per valorizzare la relazione e l'interconnessione, coinvolgendo le persone.

La complessità organizzativa dell'Ateneo è riconducibile ai suoi fondamentali macroprocessi: didattica, ricerca, Terza Missione.

L'attuale modello organizzativo fa trasparire un limitato livello di interdipendenza tra le strutture a gestione autonoma mentre le interdipendenze risulterebbero più spiccate laddove ci fosse condivisione di risorse, in particolare economiche, decise a livello di *governance*. In parallelo, il modello di funzionamento per l'erogazione dei servizi tecnico-amministrativi e gestionali è caratterizzato da una tipica struttura gerarchico-funzionale ma con una spiccata diversificazione dei processi, molti dei quali di natura trasversale. È un modello che assorbe molte energie e risorse. I vincoli risiedono prevalentemente nella rigidità e nella staticità, che possono causare ridondanze o disservizi e nella propensione delle singole strutture organizzative ad autodeterminarsi al proprio interno a scapito della visione complessiva di Ateneo (con una conseguente duplicazione di attività e aggravio di costi/lavoro a svantaggio della qualità della prestazione e dell'efficace utilizzo di risorse umane). Uno dei punti di forza dell'Ateneo è sicuramente rappresentato dal capitale umano, in grado di far fronte ai cambiamenti e all'incertezza. Il rinnovamento organizzativo di Ca' Foscari sarà guidato dai valori fondanti che contraddistinguono l'Ateneo, *in primis* il senso di appartenenza e, grazie alle interazioni tra le diverse componenti (scientifica, tecnico-amministrativa e linguistica), volgerà a co-costruire un'organizzazione snella, razionale, semplice, dinamica anche introducendo modelli a rete. Ancora, sarà un'organizzazione che apprende e che sa reinventarsi attraverso processi decisionali *data-driven*. Durante questo percorso di cambiamento sarà attribuita una particolare attenzione a specifici ambiti quali (a) la ricerca di informazioni (*knowledge network*), (b) la comunicazione virtuale, (c) la *digital awareness*, (d) la creatività (intesa come utilizzo di nuovi strumenti), tenendo presenti opportunità e rischi (ad es. *techno stress*). Altri aspetti che saranno meritevoli di approfondimento riguardano la regolazione della connessione delle lavoratrici e dei lavoratori agili (orari, tempi di riposo/lavoro, contattabilità), la gestione del confine connessione/disconnessione da parte di ciascuna/o così come l'introduzione di ulteriori forme di *welfare*.



3 Semplificazione istituzionale e amministrativa e digitalizzazione

#10anniriforma #complessitaistituzionale
#semplificazione #snellimentoamministrativo
#menoregolamenti #statuto #coesione

PAROLE
CHIAVE

Azione 2.1
Revisionare i ruoli, arricchire i *task* e il modello delle competenze attese, con particolare riferimento alle implicazioni nel sistema di valutazione della performance e nelle politiche di reclutamento

Azione 2.4
Sviluppare le *business agility*: non esiste modello agile senza digitalizzazione

Azione 2.2
Creare ambienti di lavoro collaborativi, gruppi inter-funzionali (*cross functional team*), oltretutto gruppi che possono essere costituiti e dissolti rapidamente, composti da persone con diverse competenze specifiche provenienti da diverse funzioni organizzative e livello gerarchico, per il coordinamento di attività trasversali ad amministrazione centrale e strutture

Azione 2.5
Ottimizzare la gestione degli spazi fisici di lavoro, volta alla creazione di co-working, di spazi di incontro e di co-creazione per *team* permanenti o di progetto e contestuale introduzione di supporti tecnologici funzionali al lavoro ibrido e alla collaborazione anche virtuale

Azione 2.6
Sperimentare modalità di lavoro innovative (*bottom-up*, progetti di miglioramento) e opportunità per creare nuovi modi di pensare salvaguardando una gestione equilibrata della complessità

Azione 2.3
Sviluppare le competenze trasversali del personale manageriale e operativo: l'agilità favorisce una cultura basata sulla collaborazione e sullo sviluppo del potenziale del *team*, sulla responsabilizzazione, sulla capacità di delega e fiducia

Questo Piano Strategico viene redatto a dieci anni dall'emanazione dello Statuto post-Legge Gelmini: un decennio che ha visto la ridefinizione degli organi di governo e delle rispettive funzioni, l'istituzione e la disattivazione di Scuole di Ateneo, strutture interdipartimentali, Centri interni ed esterni al nostro Ateneo. Dieci anni nei quali sono stati emanati, modificati ed abrogati numerosi regolamenti.

Il quadro che osserviamo è un'Università ricca di competenze e valori, ma che necessita di uno snellimento amministrativo: occorre riorganizzare l'assetto verso una semplificazione dei processi, una maggiore efficienza e un migliore coordinamento tra le strutture. Il tutto nel rispetto della trasparenza e dei principi guida dell'ordinamento e del quadro normativo.

Il quadro di riferimento da cui partiamo è quello di un'Università che, oltre all'amministrazione centrale e il sistema bibliotecario (con le sue 5 biblioteche), ha 8 dipartimenti distribuiti in 4 campus, 3 scuole (*Ca' Foscari Challenge School*, *Ca' Foscari School for International Education* e il Collegio Internazionale), il Centro interdipartimentale "Scuola in Economia, Lingue e Imprenditorialità per gli Scambi Internazionali", 3 centri di servizi (il Centro Linguistico di Ateneo, il Centro interdipartimentale di servizi per le discipline sperimentali e il Centro Servizi per le Strumentazioni Scientifiche di Ateneo), numerosi centri dipartimentali (fra cui CMCC, MaP, VeDPH, VERA) e 2 centri di ricerca di Ateneo (ECLT e NICHE, *the New Institute Centre for Environmental Humanities*). *Ca' Foscari* aderisce a 20 centri interateneo e a oltre 50 tra associazioni, società e consorzi, di rilievo nazionale e internazionale. Attualmente sono vigenti 128 regolamenti, con produzione di decine di circolari. Abbiamo 26 organi e numerose ulteriori commissioni, comitati consultivi e *board*.

Per supportare lo sviluppo di modelli di organizzazione agile è necessario realizzare migliori infrastrutture digitali, valorizzare i dati e il loro utilizzo, creare cultura e competenze digitali. Ogni azione sarà guidata da alcuni principi base:

- sviluppo di una cultura organizzativa orientata al digitale;
- miglioramento delle competenze digitali del personale dell'Ateneo;
- accelerazione della revisione dei processi di gestione ed erogazione dei servizi in ottica di semplificazione e digitalizzazione, avendo ben presenti i principi del *mobile-first* e della *privacy by design*;
- collaborazione con gli *spin-off* dell'Ateneo o con imprese innovative;
- monitoraggio dei risultati.

La valorizzazione del dato passa attraverso la sempre più estesa pubblicazione di *Open Data*, per permettere efficienza e trasparenza nei servizi esistenti, sviluppare nuovi servizi, attrarre nuove realtà imprenditoriali. Il patrimonio informativo sarà usato anche per lo sviluppo e il monitoraggio di strategie e decisioni informate e mirate. Anche nell'ambito della ricerca si dovrà puntare alla condivisione dei dati con la comunità scientifica internazionale per contribuire alla scienza aperta. L'implementazione dei nuovi servizi dovrà tenere conto della necessità di innalzare il livello di sicurezza delle infrastrutture di-

gitali per proteggere confidenzialità, integrità e disponibilità dei dati e delle comunicazioni dell'Ateneo e dei servizi a loro disposizione.

<p>Azione 3.1 Revisionare lo Statuto e il Regolamento Generale di Ateneo</p>	<p>Azione 3.3 Mappare e definire i ruoli di tutte le strutture che configurano il sistema organizzativo di Ca' Foscari</p>
<p>Azione 3.2 Semplificare il sistema normativo di Ateneo, attraverso la razionalizzazione dei testi regolamentari e dei connessi passaggi agli Organi di Governo.</p>	<p>Azione 3.4 Reingegnerizzare i processi critici di Ateneo</p> <p>Azione 3.5 Sviluppare il piano digitale di Ateneo</p>

Key Performance Indicator (KPI)	Numeratore	Denominatore	Target 2026
Rapporto tra ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai docenti e numero di docenti in servizio	Ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai docenti in servizio	Docenti strutturati/ Docenti di ruolo	8,392
Proporzione Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario impegnato in periodi di mobilità internazionale nell'ambito del programma Erasmus	Unità di Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario impegnato in periodi di mobilità internazionale nel programma Erasmus+	Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario, sono inclusi i Dirigenti e collaboratori esperti linguistici e i lettori (laddove presenti). Escludiamo le assunzioni a tempo determinato	3,8%
Proporzione del Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario a tempo indeterminato sul totale	Unità di Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario* a tempo indeterminato al 31/12	Unità di Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario* al 31/12	maggiore del 90%
Rapporto tra ore di formazione erogate al Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario e numero di Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario di ruolo	Ore di formazione erogate al Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario al 31/12	Full Time Equivalent (FTE) di Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario al 31/12*	maggiore di 25 ore per FTE

*sono inclusi i dirigenti e collaboratori esperti linguistici.

A fianco:
Ponte dell'Università,
Treviso





Strategia 2026

Fattori Strategici

Abilitanti Trasversali

Dai lavori di diversi gruppi è emersa la centralità di alcune tematiche trasversali che rendono opportuno un focus sulle stesse. Tali tematiche trasversali individuano dei fattori strategici abilitanti, ovvero che non fanno riferimento alle missioni fondamentali, ma sono elementi chiave per il perseguimento degli obiettivi strategici riferiti ai processi primari o ai servizi di supporto.

Sono state individuate le seguenti tematiche:

1. *Network/partnership*
2. Eccellenza nel reclutamento
3. *Branding e reputation*
4. Competenze
5. Internazionalizzazione
6. Uguaglianza di genere e inclusione
7. Sostenibilità
8. Equilibrio economico, finanziario e patrimoniale
9. *Ethical Due Diligence*

Si ritiene quindi opportuno valorizzare queste tematiche, che possono diventare punto di accumulazione di iniziative sinergiche rispetto alle missioni fondamentali.

1

Network/partnership

#costellazionedelvalore #didattica #ricerca #territorio
#innovazione #distrettoconoscenza #terzamissione
#reclutamento #reputation #doubledegree #jointdegree
#nuovistudenti #internazionalizzazione #opportunità
#residenzialità #infrastrutturecomuni #economiediscalta

PAROLE
CHIAVE

Dai lavori di diversi gruppi è emersa la necessità di sviluppare le reti (legate all'offerta formativa, alla ricerca, alla Terza Missione, ma anche allo sviluppo di infrastrutture), che sono classificate come asset strategico.

Diventa necessario 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 alle studentesse e agli studenti, allo sviluppo di iniziative di Terza Missione, oltre che alla creazione di infrastrutture. *Network e partnership* sono inoltre fondamentali per il reclutamento (sia di personale che di studentesse e studenti, soprattutto del II e III livello) e per il *branding*.

A fianco:
veduta aerea di Venezia
e della sua Laguna

Eccellenza nel reclutamento

**#reclutamento #selezione #giovani ricercatori
#highly cited #promozioni #PTA #nuove competenze
#organizzazione agile #merito #performance #progettualità
#pianisviluppodipartimenti #didattica #ricerca
#internazionalizzazione #terzmissione #nuovistudenti**

PAROLE
CHIAVE

2

Dai lavori di diversi gruppi è emersa la centralità dell'“eccellenza nel reclutamento”, che risulta essere fondamentale per la qualità della didattica e della ricerca, oltre che delle possibili iniziative di Terza Missione.

Diventa necessario considerare l'eccellenza nella ricerca, nella didattica e nei servizi come fattore chiave di successo per il perseguimento degli obiettivi connessi all'attività didattica, di ricerca e di Terza Missione. Diventa fattore chiave anche la valutazione dell'interdisciplinarietà, e in generale, un reclutamento orientato al potenziamento della qualità della ricerca.

Branding e reputation

**#attrattività #reclutamento #didattica #ricerca
#internazionalizzazione #terzmissione #nuovistudenti
#identità #network #partnership #finanziamenti #territorio
#alumni #comunicazione**

PAROLE
CHIAVE

3

Dai lavori di diversi gruppi è emersa la centralità della reputazione e dell'immagine istituzionale, che risultano fondamentali per la costruzione di *partnership*, per l'attrazione di studentesse e studenti, per il reclutamento, per le attività di ricerca e di Terza Missione e per l'ottenimento di finanziamenti.

Occorre definire una strategia di comunicazione, identificando attività e misure idonee, attraverso i canali formali e soprattutto informali, con cui veicolare l'immagine, i valori e le qualità di Ca' Foscari e delle sue singole strutture.

4

Competenze

**#reclutamento #formazione #didattica #ricerca
#internazionalizzazione #terzmissione #smartworking
#organizzazione agile #semplificazione #infrastrutture
#performance #qualitaservizi #docenti #PTA #pianisviluppo**

PAROLE
CHIAVE

Dai lavori di diversi gruppi è emersa la centralità dello sviluppo di nuove competenze a sostegno dell'evoluzione sia della didattica (es. nuove metodologie) che della ricerca (competenze trasversali, sostegno al *fund raising*) e relativamente alla Terza Missione (es. proprietà intellettuale), nonché delle infrastrutture. Lo sviluppo di competenze è un fattore chiave sia per quanto riguarda le/i docenti che il PTA, ed è fondamentale in un momento di forte cambiamento organizzativo (modelli cosiddetti “agili”).

In coerenza con le nuove esigenze della didattica, della ricerca e della Terza Missione, è fondamentale sviluppare, le competenze del personale docente e ricercatore. Sviluppare, in coerenza con il nuovo modello di organizzazione agile, e in coerenza con i servizi a supporto delle missioni fondamentali, le competenze del personale amministrativo, bibliotecario e tecnico.

5

Internazionalizzazione

**#ranking #certificazioni #attrattività
#reclutamento #didattica #ricerca #network
#partnership #mercatodellavoro**

PAROLE
CHIAVE

Dai lavori di diversi gruppi è emersa la centralità di ruolo e di posizionamento internazionali dell'Ateneo attraverso il potenziamento di competenze e di progettualità a sostegno della mobilità, della didattica, della ricerca e del *recruiting*. Lo sviluppo di progettualità e competenze (anche linguistiche) è un fattore chiave sia per quanto riguarda le/i docenti che il PTA, ma soprattutto per le studentesse e gli studenti, che sono oggi chiamati a competere in un mercato globale.

Occorre promuovere lo sviluppo e il potenziamento di partnership internazionali, sostenendo la progettualità competitiva in ambito internazionale. Individuare i paesi target per il reclutamento, promuovendo servizi specifici per le studentesse e gli studenti internazionali e in mobilità, sia *in* che *out*. Sviluppare l'internazionalizzazione “domestica” oltre che all'estero. Riconoscimento e valorizzazione del multilinguismo come fattore di internazionalizzazione di Ca' Foscari.

È necessario valorizzare Ca' Foscari facendo leva su due elementi che la caratterizzano: la città in cui è inserita, unica nel suo genere, che deve diventare volano per l'apertura dell'università al mondo, e le potenzialità uniche a livello internazionale in termini di offerta formativa interdisciplinare (es. economia e lingue asiatiche).

6

Uguaglianza di genere e inclusione

L'Ateneo ha sviluppato negli anni numerose iniziative per la parità di genere: le linee guida per il linguaggio di genere e il recente piano di incentivi per aumentare il numero di studentesse iscritte alle discipline STEM ne sono solo due esempi. Oggi la Commissione europea, nel quadro della Strategia per la parità di genere 2020-2025, richiede l'elaborazione di un *Gender Equality Plan* (GEP) quale requisito di accesso per la partecipazione ai bandi *Horizon Europe* per la ricerca e l'innovazione. In linea con la definizione della Commissione Europea, il GEP si pone come un insieme di azioni integrate in un'unica visione strategica, per identificare distorsioni e disuguaglianze di genere, implementare strategie innovative per correggere distorsioni e disuguaglianze, definire obiettivi e monitorarne il raggiungimento attraverso adeguati indicatori.

Si intende inoltre contribuire a rimuovere gli attuali ostacoli alla realizzazione delle pari opportunità di genere e favorire la partecipazione al governo dell'Ateneo di tutti i membri della comunità cafoscarina.

Sviluppo di una piattaforma per la partecipazione diretta di tutti i componenti della comunità cafoscarina

Sviluppo del *Gender Equality Plan*

- Creazione di un Gruppo di Lavoro composto dalle diverse componenti della comunità cafoscarina
- Identificazione delle disuguaglianze di genere presenti in Ateneo e dei *gap* esistenti nelle politiche di Ateneo
- Coinvolgimento dell'intera comunità cafoscarina per l'elaborazione e l'attuazione del piano
- Programmazione di iniziative a breve, medio, lungo termine per il raggiungimento di una effettiva parità di genere in Ateneo, coordinate con le azioni per la sostenibilità e costantemente monitorate
- Potenziamento delle misure di sostegno soprattutto al rientro dopo la nascita o l'adozione di figlie/i

Sostenibilità

#Agenda2030 #Veneziacapitale della sostenibilità
 #SDG #equità #inclusività #ridurrelediseguaglianze
 #stiledivita #cittàsostenibile #opportunità #Venezia
 #laguna #resilienza #consumoresponsabile
 #produzioneresponsabile

PAROLE
CHIAVE

7

Ca' Foscari è stata la prima Università in Italia ad inserire la sostenibilità all'interno del proprio Statuto, indicandola all'art. 31 tra i principi fondanti del nostro Ateneo. Consapevole che le università debbano avere un ruolo fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile che l'ONU ha posto per il 2030, l'Ateneo intende continuare ad essere un punto di riferimento nazionale e internazionale per i temi della sostenibilità. La sostenibilità deve essere pervasiva, ispiratrice di azioni virtuose in tutti gli ambiti dell'Ateneo, dalla didattica alla ricerca, dalla Terza Missione ai processi, attraverso una pianificazione coerente e coordinata che coinvolga tutte le componenti dell'Ateneo – personale docente e tecnico-amministrati-

vo, studentesse e studenti.

Diventa quindi necessario promuovere lo sviluppo e il potenziamento delle azioni di sostenibilità dell'Ateneo anche attraverso un Piano di Attuazione dell'Agenda 2030 che definirà il contributo che intende dare al raggiungimento degli SDG coordinato sia con il Piano Strategico che con i piani triennali.

8

Equilibrio economico, finanziario e patrimoniale

#equilibrioeconomico #equilibriofinanziario
 #investimenti #valorizzazionepatrimonionettolibero
 #governospesacorrette #programmazionepluriennale
 #visionemediolungo #risorseperobiettivistrategici

PAROLE
CHIAVE

Al fine della continuità nel tempo, Ca' Foscari deve mettere in atto politiche finalizzate al permanere, nel medio-lungo periodo, delle condizioni di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario. Il corretto governo delle risorse diventa elemento chiave per il sostegno alle politiche di sviluppo e per il mantenimento della competitività futura dell'Ateneo. La forte dinamica di crescita già avviata dal 2016, recentemente amplificata dai finanziamenti PNRR e dai piani straordinari di reclutamento del MUR, richiede uno sforzo importante per il governo della spesa corrente (caratterizzata, a differenza dei ricavi liberi – FFO – da una crescita costante), e di adeguate politiche di investimento in infrastrutture e spazi per sostenere la crescita e gli obiettivi del Piano Strategico. Tale sforzo deve essere accompagnato sia dall'elaborazione/implementazione di nuovi strumenti di governo della risorsa economico-finanziaria, che da politiche di controllo e razionalizzazione della spesa corrente, anche in una logica zero-base budget.

9

Ethical Due Diligence

L'Ateneo intende sviluppare una strategia per verificare lo status dei partner nelle collaborazioni istituzionali, creando linee guida in tema di *ethical due diligence* e implementando un meccanismo per verificare enti, istituzioni pubbliche e soggetti privati con cui intende intrattenere rapporti.

Key Performance Indicator (KPI)	Numeratore	Denominatore	Target 2026
Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria	82% della sommatoria di alcune poste di entrata netta (FFO, fondo di programmazione triennale, contribuzione netta degli studenti al netto dei fitti passivi)	Spese di personale e oneri di ammortamento dei finanziamenti passivi	maggiore 1,2
Indicatore di spese di indebitamento	Oneri annui di ammortamento dei finanziamenti passivi (quota capitale più quota interessi)	Totale delle entrate correnti complessive, al netto delle spese per il personale e dei fitti passivi	minore dell'8%
Indicatore di spese di personale	Spese di personale a carico dell'ateneo (costi fissi e accessori sostenuti per il personale, compreso il personale a tempo determinato e la didattica a contratto)	Entrate complessive (ossia finanziamento ordinario ministeriale più contribuzione studentesca)	minore del 70%
Peso della quota premiale FFO di Ateneo rispetto al sistema universitario	Da decreto MUR		maggiore di 1,15
Percentuale di professori e ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo	Professori e ricercatori assunti nell'a.a. precedente	Professori e ricercatori assunti nell'a.a. precedente	media 2021-2026 superiore al 50%
Partecipazioni a reti internazionali	Numero di partecipazioni a reti di università internazionali		2
Impronta di carbonio dell'Ateneo per anno			inferiore a 9.500.000 mc

A fianco:
Palazzina Briati,
Venezia



Monitoraggio del Piano Strategico ed Integrazione con la Programmazione Triennale

Il Piano Strategico, oltre ad essere il documento cardine per l'Ateneo descrivendo gli obiettivi di sviluppo e i mezzi che si intendono adottare per realizzarli, rappresenta lo strumento per condividere gli aggiornamenti sull'avanzamento del cammino con tutta la comunità cafoscarina e i portatori d'interessi esterni. A questo scopo, l'attività di monitoraggio sarà utile sia per monitorare l'efficacia delle azioni descritte nel Piano per il conseguimento degli obiettivi strategici, sia per comprendere i fattori, interni ed esterni, che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli stessi e per procedere all'individuazione delle aree di miglioramento sulle quali riprogrammare obiettivi e risorse.

Il Piano Strategico verrà declinato dai vari dipartimenti attraverso i Piani di sviluppo triennali che, in coerenza con il Piano Strategico, il Programma triennale ministeriale, le risorse del dipartimento individueranno le proprie linee di sviluppo per un periodo di tre anni. Al Piano della *performance* è invece demandato il compito di declinare su base triennale gli obiettivi delle strutture tecniche e amministrative.

I Piani di sviluppo dei dipartimenti dovranno descrivere l'attuazione della strategia del dipartimento e dettagliare, in coerenza con essa:

- Gli obiettivi di dipartimento in relazione agli indicatori di Ateneo
- Gli obiettivi di dipartimento in relazione agli indicatori AVA
- Le azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi

Gli strumenti attuativi del Piano Strategico sono la programmazione triennale e la pianificazione integrata, con monitoraggio annuale dei risultati. Questi strumenti permettono di coinvolgere le varie strutture, accademiche e amministrative, nella realizzazione delle strategie complessive di Ca' Foscari, declinandole in obiettivi e attuando le azioni più idonee, secondo i propri punti di forza, nonché valorizzando la propria autonomia e le diversità. Ad ogni struttura è affidata la responsabilità in merito al raggiungimento degli obiettivi, garantendo un'azione finalizzata e coordinata con il Piano Strategico. L'ancoraggio alla programmazione triennale consente di collegare gli obiettivi alle risorse (*budget* annuale e triennale, piano del personale), andando a definire quindi, non a livello teorico ma sulla base delle risorse allocate, i target di riferimento degli obiettivi triennali e consentendo, quindi, un puntuale monitoraggio dello stato di attuazione del Piano Strategico stesso.

La programmazione dipartimentale rappresenta un elemento essenziale per l'attuazione del Piano Strategico e del Programma triennale ministeriale in quanto coinvolge i dipartimenti nella realizzazione delle strategie complessive di Ca' Foscari, con un documento che sancisce gli impegni, li declina in obiettivi e dunque, attraverso l'attuazione di idonee azioni, permette di dare conto, a consuntivo, del grado di conseguimento dei risultati attesi.

Il monitoraggio del Piano Strategico e della programmazione dipartimentale sarà effettuato a cadenza annuale sulla base di opportuni indicatori di prestazione per ciascun ambito strategico (*Key Performance Indicator*) derivanti in misura prevalente da indicatori ministeriali ovvero dai parametri utilizzati dal MUR per l'assegnazione di fondi e punti organico e indicatori di maggior dettaglio riferiti ai risultati attesi dal perseguimento delle singole azioni strategiche. Oltre agli indicatori di risultato verranno anche monitorati gli indicatori di stabilità finanziaria che continueranno a fungere da cartina di tornasole per valutare la sostenibilità delle azioni intraprese.

Acronimi

AMI - Attrazione cafoscarina, Mobilità, Integrazione

ASIT - Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni

AVA - Autovalutazione – Valutazione periodica – Accredimento

BBCC - Beni Culturali

CEL - Collaboratori ed Esperti Linguistici

CF - Ca' Foscari

CHANGES - Cultural Heritage Active innovation for Next-Gen Sustainable society

CLab - Ca' Foscari Laboratori di didattica attiva

CMCC - Centro euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici

CNR - Consiglio Nazionale delle Ricerche

CRUI - Conferenza dei Rettori delle Università Italiane

CSA - Centro Strumentazioni di Ateneo

CUS - Centro Universitario Sportivo

DMP - Data Management Plana

EACEA - European Education and Culture Executive Agency

ECF - Edizioni Ca' Foscari

ECLT - European Center for Living Technology

EDLab - European Degree label institutional LABoratory

EOSC - European Open Science Cloud

EQUIS - European QUality Improvement System

EUI - European Universities Initiative

EUTOPIA - European Universities Transforming into an OPen Inclusive Academy

FAIR - Findable, Accessible, Interoperable, Reusable

FFO - Fondo di Finanziamento Ordinario

GEP - Gender Equality Plan

HRS4R - Human Resources Strategy for Researchers

ICT - Information Communication Technology

INEST - Interconnected Nord-EST innovation ecosystem

INAF - Istituto Nazionale di Astrofisica

INFN - Istituto Nazionale di Fisica Nucleare

IUAV - Istituto Universitario di Architettura di Venezia

MaP - Centro internazionale di ricerca Marco Polo

MOOC - Massive Open Online Course

MORE - Making Organisational and Real Evolution

MUR - Ministero dell'Università e della Ricerca

NICHE - the New Institute Centre for environmental HumanitiEs

ONU - Organizzazione delle Nazioni Unite

OPRI - Osservatorio per le Relazioni Internazionali

PA - Pubblica Amministrazione

PlnK - Promozione dell'Innovazione e del Know-how

PNSA - Piano nazionale per la scienza aperta

PNR - Programma Nazionale per la Ricerca

PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

PPP - Partenariato Pubblico Privato

PTA - Personale Tecnico-Amministrativo

SDG - Sustainable Development Goals

SSH - Social Sciences and Humanities

STEM - Science, Technology, Engineering and Mathematics

SUN - Silk Roads Universities Network

TNE - Transnational Education

UE - Unione Europea

ULEAD4ALL - Equitable, Diverse and Inclusive University Leadership Programme

UNESCO - United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization

VeDPH - Venice centre for Digital and Public Humanities

VERA - Venice centre in Economic and Risk Analytics for public policies

Università Ca' Foscari Venezia
Dorsoduro 3246
Venezia

www.unive.it