



Università
Ca' Foscari
Venezia

Piano Strategico 2021-2026

Università Ca' Foscari
Venezia: ponte per il futuro



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 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 promuovere 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, viaggiatori 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 per il futuro, nasce come unico polo in Italia per la formazione di 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 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.



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 Terza Missione	19
Strategia 2026 per la Didattica	27
Strategia 2026 per i Servizi agli Studenti	39
Strategia 2026 per le Infrastrutture	47
Strategia 2026 per l'Organizzazione Agile	55
Strategia 2026 - Fattori Strategici Abilitanti Trasversali	63
Monitoraggio del Piano Strategico ed integrazione con la Programmazione Triennale	68
Acronimi	70

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, ricercatori 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 di istruzione e 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, a tale scopo organizzando anche 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 dei laureati nel mondo del lavoro*
- *Promuove attività culturali, sportive e ricreative per gli studenti e il personale e sostiene le attività formative autogestite dagli studenti*
- *Promuove la residenzialità degli studenti 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 di 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 dei propri studenti 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 contribuire 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 ad uno spazio fisico, ad insieme di istituzioni: il nostro 'territorio' è il futuro, con le sue richieste (da qualunque parte esse vengano) e con le sue sfide.

La domanda quindi che è necessario porsi è "Come dovrà essere Ca' Foscari nel 2026, al termine del mio mandato da Rettore, 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 ed azioni sempre più puntuali).

La definizione della visione porta con sé la capacità di immaginarsi 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 all'oggi 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 ricercatori in grado di possedere le attitudini oltre alle competenze, individuando i profili migliori a livello nazionale e internazionale, investendo sui giovani 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 delle istituzioni culturali per fare sistema nella straordinaria offerta culturale che la città ed 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 dei futuri cittadini, della futura classe dirigente, dei futuri ricercatori, professionisti, imprenditori e lavoratori con 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 sono 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 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 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 una 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 ed 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 agli studenti devono quindi essere pensati per consentire 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 - studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo, CEL, dottorandi e giovani ricercatori, ma anche 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 avrà lo sviluppo di spazi culturali e delle strutture bibliotecarie, e più in generale, di spazi per lo svolgimento di attività progettuale e di condivisione dei saperi.

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.

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 nell’innovazione nell’ambito della Pubblica Amministrazione, dal punto di vista tecnologico ma anche dal punto di vista culturale e sociale, nelle modalità di vivere l’organizzazione e il lavoro. L’Ateneo ha la dimensione e le competenze per potere diventare un esempio di innovazione digitale sia nell’ambito delle università italiane che in quello delle Pubbliche Amministrazioni. La sfida è quella di realizzare un esempio di società digitale in cui studenti, ricercatori, docenti 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 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 una 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 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 di 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*), spinta anche dal Piano Nazionale per la scienza aperta (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



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

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

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 i ricercatori su questioni etiche e di gestione del ciclo di vita del dato
 - > Supporto ai ricercatori nelle fasi di acquisizione, archiviazione, gestione e disseminazione dei dati



A fianco:
Isola di San Servolo,
Venezia
Collegio Internazionale
Ca' Foscari

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 ricercatori competitivi a livello di conoscenza, metodologia e competenze trasversali. 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:



Azione 1.4

- Adoperare pratiche che favoriscano l'aggregazione a livello nazionale e internazionale
- > Implementare la cooperazione (convenzioni, scambi, ecc.)
 - > Potenziare il Dottorato Nazionale
 - > Potenziare il Dottorato Industriale
 - > Potenziare il Dottorato Internazionale
 - > Potenziare gli accordi o le cotutele
 - > Migliorare i servizi ai dottorandi
 - > Coinvolgere 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 comuni di Ateneo
 - > Promuovere la collaborazione con partner esterni e *Visiting Professor* e *Visiting Scholar* per l'arricchimento dell'offerta formativa approfittando anche della didattica a distanza
 - > Potenziare l'offerta didattica trasversale ai vari corsi di Dottorato, tenendo conto delle differenze epistemologiche e delle diverse comunità di pratica cui i dottorandi di Ateneo appartengono



Azione 1.6

- Incentivare le opportunità di carriera dei dottorandi al di fuori dell'ambito accademico, tramite la formazione intersettoriale, azioni di placement e la collaborazione con aziende o enti pubblici. Questi ricercatori cafoscarini saranno poi 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 o linee collaborative.



Azione 1.7

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



Azione 1.8

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

Rafforzare la progettualità

Ideare progetti contribuisce a spingere i ricercatori verso obiettivi di ricerca e sfide ambiziose. Partecipare e vincere progetti rappresenta un modo efficace di ottenere finanziamenti per consentire ai 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 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
- > 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
- > 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 i portatori d'interessi, gestione dei rapporti con gli enti finanziatori, ecc.)

Azione 2.3
Promuovere e sostenere la partecipazione dei ricercatori a inizio carriera come *Principal Investigator* in bandi competitivi

- > Mantenere la certificazione *Human Resources Strategy for Researchers* (HRS4R)
- > Sviluppare iniziative e servizi a supporto della carriera 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 questa 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 dei ricercatori

- > Consolidare il programma di finanziamento per *Visiting Professor* e *Visiting Scholar*
- > Incentivare la mobilità *outgoing*

Azione 3.2
Potenziare il Dottorato Internazionale

- > Potenziare cotutele e scambi internazionali di dottorandi e docenti
- > Potenziare l'attrazione di 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
- > Potenziamento della scienza aperta (*Open science*) per la circolazione dei risultati scientifici



Obiettivi caratterizzanti

Rafforzare la ricerca interdisciplinare e innovativa

#multidisciplinarietà #trasversalità #innovazione
#openseience #horizoneurope #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, p. 24) 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.

Come indicato sopra, il PNR 2021-27 punta al rafforzamento della ricerca interdisciplinare, che intende come priorità del Sistema, e per farlo utilizza come schema di riferimento le sei aggregazioni (*clusters*) 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.

Alla luce di questo quadro, tenendo conto dei risultati ottenuti dall'iniziativa *Research for Global Challenges* e degli sviluppi di linee di ricerca nate nei dipartimenti e nei centri, si deve aggiornare l'individuazione delle aree di ricerca strategiche, consolidando quelle più promettenti e favorendo lo sviluppo di altre nuove per ottimizzare i risultati complessivi della ricerca di Ateneo.



5 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. Ca' Foscari, da sempre, 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. Negli ultimi anni è stato promosso con successo anche l'insediamento di prestigiose realtà di ricerca nei campus di Ateneo (IIT, CMCC, CNR, SMICT Competence Centre tra queste). In questa linea si intende continuare collaborando 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 vivendo il territorio come "laboratorio naturale"
- > Investire nella progettualità a favore del territorio, anche attraverso i finanziamenti dedicati
- > Coordinare ricerca e terza missione sul territorio



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
- > Sviluppare iniziative coordinate con gli atenei del Veneto e con il supporto della Regione



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 ai ricercatori competenze tecnologiche per la ricerca negli specifici ambiti disciplinari e istituire una figura di tecnologo specializzato per la consulenza in ambito digitale
- > Formare i nuovi ricercatori (dottorandi e postdoc) in competenze tecnologiche e di didattica innovativa che possano essere applicate alle proprie discipline



A fianco:
San Basilio,
Venezia



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

Strategia 2026 per la Terza Missione

Assi strategici

- Contribuire allo sviluppo del territorio, della società civile e valorizzare la conoscenza prodotta secondo le caratteristiche distintive delle diverse aree disciplinari
- Promuovere l'imprenditorialità, l'innovazione e l'impatto per inserire giovani altamente professionalizzati nel sistema produttivo 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 terza missione



Obiettivi di missione

1

Consolidare i rapporti con le istituzioni del territorio affinché gli studenti diventino i primi abitanti e fruitori consapevoli dei beni culturali diffusi

Ca' Foscari è un polo di attrazione per gli studenti nazionali e internazionali, per la specificità della sua offerta formativa e il successo nell'ambito professionale dei suoi laureati. Attualmente la popolazione studentesca è costituita da più di 22.000 studentesse e studenti, 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 (tramite i dipartimenti, i centri dell'Ateneo e le iniziative di terza missione), contribuisce alla salvaguardia, alla tutela consapevole e alla promozione di Venezia e della sua laguna creando nuove professionalità (convenzioni con i musei, l'Archivio di Stato, le biblioteche e le istituzioni culturali della città e del territorio) e rinsalda i rapporti istituzionali con UNESCO-Venezia, Distretto Veneziano della Ricerca e Innovazione e la *governance* della città e del territorio.

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 socioculturale e politico, di bellezza, fragilità e resilienza.

Azione 1.1
Connettere il ruolo di Ca' Foscari Venezia con la riqualificazione culturale, economica e sociale del territorio, (diventando la "cinghia di trasmissione" del "motore" Venezia)

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, gli studenti e le attività dell'Ateneo



Le attività di TM dell'Ateneo sosterranno il ruolo di Ca' Foscari e di Venezia come centro di mediazione culturale fra Oriente e Occidente, anche attraverso il MaP (Centro internazionale di ricerca Marco Polo, sulle connessioni globali Europa-Asia) e come polo internazionale di cultura che non può e non deve prescindere dalla valorizzazione e dalla conoscenza del patrimonio storico della città. 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 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* in particolare con le aree in via di sviluppo, coinvolgendo sia le università di tali aree sia imprese ed 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 coinvolgono 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 di TM 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 ed 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 TM, 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'interessi.



4 Incentivare attività che coinvolgano la società civile

PAROLE
CHIAVE

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

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, ed 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 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 archivisticobibliotecaria di cui l'università e la città dispongono
- Sviluppare la coscienza critica del presente attraverso l'analisi del passato per progettare il futuro
- Incentivare 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 TM mirano alla formazione continua 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, della parità di genere, dell'ambiente, della didattica aperta in maniera trasversale, interdisciplinare ed internazionale sono e saranno le linee guida delle proposte di TM dell'Ateneo. L'Ateneo accoglie e fa proprio un approccio volto ad integrare i diritti umani fondamentali in tutti i suoi ambiti di attività.

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.

Azione 3.1
Rafforzare il rapporto con le organizzazioni economiche, produttive e culturali del territorio

Azione 3.2
Sostenere l'ecosistema Ca' Foscari rafforzando le relazioni con i portatori d'interessi 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 3.3
Valorizzare i risultati della ricerca e promuovere la ricerca di impatto

Azione 3.4
Valorizzare le competenze dei dottorandi e dei giovani 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. 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 ricercatori, studenti, imprese ed 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 3.5
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 3.6
Rafforzare l'unità di trasferimento di conoscenza (PInK) e la collaborazione con Fondazione Ca' Foscari, con i dipartimenti e con le altre strutture di Ateneo interessate

Azione 3.7
Supportare l'avvio di percorsi di co-creazione con gli interlocutori esterni

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 i portatori d'interessi 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 ad 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 (*Active Learning Lab, Contamination Lab*) dove studenti, docenti ed esperti collaborano 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...) del territorio

Azione 4.5
Organizzare corsi di formazione *LifeLong learning* come servizio per l'aggiornamento scientifico, professionale e culturale

Azione 4.6
Promuovere la partecipazione civica al sapere (pari opportunità, inclusione, rispetto socio-ambientale, dimensione storico-culturale) attraverso la realizzazione di laboratori di didattica aperta e di corsi online fruibili gratuitamente (MOOC)

Promuovere la produzione e la gestione di attività artistiche e culturali

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

PAROLE
CHIAVE



Ca' Foscari, "aperta al mondo da più di 150 anni", 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 una 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) valorizza il senso di appartenenza dell'università al territorio e interagisce attivamente con la cittadinanza, consolidando un dialogo vitale per la vita eco-

nomica, 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 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 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 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 anche al consolidamento e allo sviluppo dei festival letterari e cinematografici e alle iniziative cittadine come ArtNight, la Notte della Ricerca, Incroci di civiltà, Short Film Festival, Classici contro, Archivio Scritture Scrittrici Migranti, Giornata Europea delle lingue, che sempre più coinvolgeranno ricercatori e studenti cafoscarini, oltre che la città.

Azione 5.1
Valorizzare il patrimonio architettonico e potenziare le strutture sportive dell'Ateneo, ampliando gli impianti del centro storico in gestione al CUS Venezia, secondo il progetto condiviso con il Comune di Venezia, e creando un nuovo polo sportivo-nautico presso il campus scientifico di via Torino, Mestre

Azione 5.2
Promuovere attività culturali, in collaborazione con altre istituzioni pubbliche e private; consolidare le iniziative per la promozione delle biblioteche e dell'archivio 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



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 e studenti, nel rispetto delle diversità delle aree disciplinari
- Ribadire la natura di Ca' Foscari come università "in presenza", valutando le opportunità di forme di didattica mista oppure online per costruire una didattica integrata ed ampliare l'accesso alla formazione universitaria

Obiettivi di missione

Un'educazione di qualità, integrata, trasversale e sostenibile



1 Una didattica sostenibile

Nell'ottica di migliorare il rapporto studenti/docenti, il futuro reclutamento dei docenti continuerà a tenere in considerazione la sostenibilità dell'offerta formativa. Per quanto riguarda gli 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 ad una comunicazione efficace dell'offerta didattica.



Azione 1.1

- > Riduzione del tasso di abbandono e regolarità delle carriere degli studenti
- > Maggiore utilizzo dei tutorati e dei *teaching assistant*



Azione 1.2

- > Mantenimento del numero degli studenti iscritti
- > Riflessione in merito sia ai numeri programmati sia ai criteri di accesso a livello regionale
- > Migliore orientamento sull'organizzazione dei test di accesso
- > Azioni di comunicazione e pubblicità della qualità della didattica
- > Promozione delle pratiche di accoglienza degli studenti nel nostro Ateneo



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)
- > Analisi critica dei percorsi attrattivi con alto numero di studenti, come anche degli insegnamenti meno frequentati, per garantire la sostenibilità dell'intero sistema
- > Realizzazione di una didattica maggiormente "accompagnata", con utilizzo di tutorati e presenza di corsi zero o di supporto per superare i gap iniziali delle conoscenze degli studenti, anche utilizzando forme di didattica online
- > Revisione delle tempistiche del calendario accademico

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 degli studenti, si intendono potenziare (1) 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 (2) 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 2.1

Accompagnare gli studenti e i laureati nella ricerca e nell'attivazione di tirocini curriculari ed extra-curriculari in Italia, 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



Azione 2.2

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 2.3

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



Azione 2.4

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 i cafoscarini



Azione 2.5

Potenziare i servizi di consulenza rivolti agli studenti e ai neolaureati anche internazionali, incrementando gli sportelli di orientamento al lavoro e allo stage, per sostenerli nella ricerca attiva del lavoro o del tirocinio e utilizzando anche strumenti digitali innovativi di auto-orientamento professionale



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 potere governare in modo sostenibile tale andamento. Pertanto, l'Ateneo dovrà predisporre nuove risorse mirate che permettano di allinearsi all'obiettivo europeo di coinvolgere almeno il 20% della popolazione studentesca in programmi di mobilità internazionale e consolidare la *leadership* cafoscarina in tale ambito.



Azione 3.1

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 ed 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 4.1

Sviluppare un'offerta formativa in lingue diverse



Azione 4.2

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

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, preservando le specificità dei corsi delle molteplici lingue impartite nell'Ateneo.

- Azione 5.1**
Sviluppare programmi internazionali di *double* e *joint degrees* a tutti i livelli, secondo criteri selettivi di qualità (laurea, laurea magistrale, Dottorato)
- Azione 5.2**
Aumentare la visibilità e dell'attrattività internazionale di Ca' Foscari nella presentazione della sua offerta formativa tramite apposite campagne pubblicitarie e partecipazione a *student fairs* all'estero

Programmazione europea ed *European Universities*



Nel contesto dell'internazionalizzazione universitaria e delle indicazioni contenute nel nuovo Programma Erasmus 2021-2027, occorre promuovere la partecipazione dell'Ateneo nelle cosiddette *European Universities*, ossia dei consorzi formati da almeno otto università europee che cooperano in modo assai stretto per razionalizzare le risorse, fare incontrare le attività di ricerca e didattica, e potenziare ulteriormente le eccellenze che ogni singolo ateneo esprime. L'ingresso di Ca' Foscari in una di queste particolari alleanze interuniversitarie non solo incide sulla sua internazionalizzazione ma coinvolge tutto l'Ateneo nel suo complesso, portando ad una trasformazione profonda di tutta la propria struttura, nel medio-lungo periodo.

- Azione 6.1**
Partecipazione alle *European Universities* o iniziative corrispondenti

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 degrees*; *visiting professorships*); 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. Ciò non implica in alcun modo una rinuncia ai corsi e alla produzione scientifica in italiano e nelle altre lingue di specializzazione dell'Ateneo.

- Azione 7.1**
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 studenti, docenti, personale TA o, sempre a titolo esemplificativo, da dinamiche normative o procedure di acquisto praticate a livello europeo e internazionale

- Azione 7.2**
Organizzare corsi di inglese gratuiti per i docenti ed il personale di Ateneo per sviluppare una completa interoperabilità in italiano ed in inglese

- Azione 7.3**
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 (oltre all'Europa, ad es., Canada e Stati Uniti, Caucaso e Asia centrale, Russia, Cina, Giappone, Corea, Vietnam, India, Thailandia) 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.

- Azione 8.1**
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 8.2**
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 8.3**
Elaborare e diffondere su scala nazionale e internazionale prodotti scientifici specialistici

- Azione 8.4**
Costituire in *partnership* con Confindustria un *focal point* in area UEEA, ASEAN ed africana al servizio di ricercatori e imprese

- Azione 8.5**
Offrire programmi di *executive education* o *continuing education* rivolti a manager ed imprenditori italiani e locali

Migliorare il posizionamento nelle reti transnazionali e nei ranking



Il posizionamento di Ca' Foscari nelle reti transnazionali più prestigiose o comunque più rilevanti di Atenei italiani e stranieri migliora la capacità attrattiva dell'Ateneo e può fornire a studenti, docenti e PTA opportunità di studio e di crescita culturale e professionale in sedi universitarie internazionalmente qualificate, 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 9.1**
Favorire il coinvolgimento del personale docente/ricercatori in attività di collaborazione didattica e di ricerca con colleghi ed enti esteri (anche utilizzando le nuove piattaforme digitali)
- Azione 9.2**
Elaborare degli incentivi (fondi) per favorire la pubblicazione di prodotti scientifici (ad es. articoli, manuali, ecc.) in lingue internazionali
- Azione 9.3**
Gestire la presenza e l'integrazione di studenti internazionali e *visiting professor* (da attrarre soprattutto nelle lauree magistrali e nel dottorato) in Ateneo

Incrementare la didattica post lauream, master professionalizzanti, 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 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.



Accelerazione sul fronte dello sviluppo delle attività di formazione post diploma

L'impatto della pandemia e la messa a punto da parte del governo del PNRR sollecita 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.

L'esperienza maturata nel corso dell'ultimo biennio consente di identificare alcune priorità organizzative interne all'Ateneo. La crescita delle attività formative post lauream dipende da alcuni fattori che processi di accreditamento internazionale come quello avviato dal Dipartimento di 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 dai 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 affiancare e arricchire il bagaglio di competenze interno all'Ateneo

Azione 10.1
Mettere a punto una nuova offerta coerente dal punto di vista dei contenuti rispetto alle priorità espresse dalla pianificazione governativa

Azione 10.2
Identificare i *format* di prodotto compatibili con le leve utilizzate dal soggetto pubblico per il sostegno a istituzioni, imprese e singoli individui

Azione 10.3
Accelerare l'utilizzo del digitale a sostegno della comunicazione e della promozione

Azione 10.4
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



Obiettivi caratterizzanti

Progettazione di nuovi corsi di studio professionalizzanti e internazionali e aggiornamento dell'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 #contaminazioneeisaperi
#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 alla interdisciplinarietà, così come la dimensione internazionale del percorso formativo e le tematiche dell'Agenda ONU 2030, dall'altro gli aspetti connessi alla sostenibilità in termini di rapporto 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.

Corsi di laurea professionalizzanti

I corsi di laurea professionalizzanti saranno elaborati sulla base di stretti rapporti con il territorio, per garantire sia le attività di tirocinio esterne, sia la formazione di nuove figure professionali che potranno essere inserite nell'organico di aziende partner o altre Istituzioni. L'Ateneo mira ad attrarre studenti internazionali motivati e preparati, anche in considerazione del calo demografico che investirà l'istruzione universitaria tra 7-8 anni.

I corsi professionalizzanti, complementari ai corsi di laurea tradizionali, hanno un duplice vantaggio: 1) aumentare la platea degli studenti attingendo da ambiti di formazione superiore diversificati; 2) offrire un percorso alternativo alle lauree tradizionali per gli studenti interessati ad inserirsi direttamente nel mondo del lavoro al termine del percorso, avendo acquisito competenze specificamente connesse all'ambito professionale di riferimento.



Azione 11.1

Riprogettare i corsi di laurea e di laurea magistrale esistenti e offrire nuovi percorsi formativi che favoriscano la dimensione interdisciplinare dei piani di studio e l'attenzione a tematiche trasversali e alle competenze attualmente richieste dal mercato del lavoro



Azione 11.2

Verificare quali aree dell'Ateneo possano offrire percorsi professionalizzanti senza indebolire i percorsi tradizionali ed avviare un'attenta "analisi delle professioni" che verranno richieste a breve-medio termine (PNRR), con il supporto degli studi dei settori produttivi e di tutti i possibili contatti con le categorie produttive, del territorio (Nord-Est) e del Paese



Azione 11.3

Avviare una più stretta collaborazione con gli Istituti Tecnici Superiori anche attraverso la partecipazione ai tavoli di discussione e ai bandi di finanziamento della didattica professionalizzante. I corsi professionalizzanti, anche in lingua inglese, dovranno essere studiati in modo da proporre percorsi complementari agli ITS



Azione 11.4

Sviluppare un piano di attività didattiche del Collegio Internazionale in linea con le norme relative all'accreditamento



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 #contaminazioneeisaperi
#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 dello 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 degli studenti in condizioni di fragilità, degli studenti *part-time* e degli studenti stranieri. 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 12.1
Mettere a disposizione dei Collegi Didattici gli strumenti per la progettazione di corsi di studio in modalità mista (didattica digitale tra il 10% e il 67%), che permettano di affiancare alla didattica esperienziale in presenza (lavori di gruppo, spazi di socialità mediati e no, ecc.) una didattica online

Azione 12.2
Riprendere la realizzazione dei MOOC (*Massive Online Open Courses*) erogati sulla piattaforma EduOpen (consorzio interuniversitario cui partecipa anche l'Ateneo) come strumento di istruzione, comunicazione e diffusione scientifica

Una didattica trasversale

L'Ateneo intende favorire la "contaminazione dei saperi" potenziando la didattica trasversale e fornendo agli studenti competenze certificate per il mondo del lavoro, finalizzate alla comprensione e soluzione di problemi complessi e alla comunicazione in ambiti disciplinari diversi. Il precedente Piano Strategico prevedeva alcune azioni esplicitamente rivolte all'innovazione didattica:

- Percorsi *Minor* per le lauree mirati all'innovazione tramite l'interdisciplinarietà (fornire agli studenti competenze su materie/aree diverse da quelle del proprio percorso di studio)
- *Active Learning Lab* per le lauree magistrali, che mirano al coinvolgimento degli studenti nella definizione e progettazione di soluzioni innovative attraverso metodologie specifiche di lavoro in gruppo

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 degli 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 studenti internazionali richiede un aumento dell'offerta di percorsi *Minor* in lingua inglese: saranno, quindi, attivati nuovi *Minor* in inglese, oppure erogati in inglese *Minor* già attivi.

Per favorire la circolazione internazionale degli studenti e la collaborazione tra atenei, nell'ottica della piena realizzazione dello spazio europeo dell'istruzione entro il 2025 si consentirà agli studenti che usufruiscono di borse di studio per studiare all'estero di poter frequentare i *Minor*.

Con i *Minor exchange* gli studenti cafoscarini potrebbero richiedere la mobilità offerta da Erasmus + per frequentare un *Minor* in un'università europea, e, al tempo stesso, 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 studenti provenienti dall'estero e promuovere la collaborazione tra Atenei: lo scambio di *best practice* e l'arricchimento che ne deriverà faciliteranno lo sviluppo di quelle competenze fortemente richieste su cui costruire lo spazio europeo dell'istruzione. I laboratori di apprendimento attivo si avvarranno della tecnologia digitale per coinvolgere gli studenti di tutta Europa (es. Erasmus + Virtual Exchange) su sfide imprenditoriali o riguardanti tematiche urgenti della società (es. Agenda 2030), collegando direttamente il lavoro degli studenti e il processo di elaborazione delle politiche europee.

Azione 12.3
Potenziamento del riconoscimento delle competenze pregresse, ricognizione e certificazione di competenze acquisite in contesti di apprendimento:
> Micro-credenziali: rilasciare certificati digitali delle competenze acquisite (*Open Badge*)
> Sperimentare tecnologie digitali e robotiche innovative su *target* strategici che nel breve tempo possono diventare patrimonio comune dell'Ateneo

Azione 12.4
Sviluppo dei progetti di didattica innovativa:
> Progetto *Learning and Teaching hub, Teaching Innovation Hub*
> Percorsi *Minor* anche in lingua inglese
> Laboratori di didattica innovativa e laboratori internazionali
> Corsi online per un'utenza internazionale o per specifiche categorie (strategiche o deboli), progettati e sviluppati con competenze di *instructional design*

Sotto:
Biblioteca di Area Umanistica, Palazzo Malcanton Marcorà, Venezia





A fianco:
studenti a Palazzo
San Paolo,
Treviso

Strategia 2026 per i Servizi agli Studenti

Assi strategici

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



Obiettivi caratterizzanti

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

**#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, 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 adulti 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 tutti (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 lo studente in uscita dal percorso di istruzione secondaria deve essere messo nelle condizioni di poter realizzare una scelta informata e consapevole del proprio futuro universitario: l'orientamento non sarà primariamente orientato alla crescita numerica degli iscritti, ma alla massimizzazione della congruenza tra le competenze 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 ed università, che contribuirà a ridurre gli abbandoni, il numero dei 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 degli 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 studenti maggiormente consci e convinti della loro scelta

Azione 1.2
Formare in modo appropriato gli attori (docenti, personale tecnico-amministrativo, tecnico-scientifico, bibliotecario, CEL, studenti, dottorandi) che interagiranno con gli istituti scolastici di II° grado, per una corretta ed efficace erogazione del servizio di orientamento ai futuri potenziali studenti

Azione 1.3
Implementare azioni e iniziative attraverso il coinvolgimento di studenti cafoscarini in un programma strutturato "da pari a pari" e mediante la collaborazione di *alumni* cafoscarini e di professionisti attivi in ambiti lavorativi congruenti con l'offerta formativa dell'Ateneo

Azione 1.4
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 studenti con disabilità e bisogni specifici nonché di studenti provenienti da regioni diverse dal Veneto

Tutorato

Il ruolo del tutorato dev'essere soggetto ad una interpretazione totalmente nuova, maggiormente focalizzata sullo studente, concentrandosi su azioni che contrastino rallentamento e abbandono degli studi (esplicito e implicito), che inducano ad un miglioramento dei risultati di apprendi-

mento degli studenti, che riducano le disuguaglianze connesse alla diversa formazione negli istituti scolastici di II° grado, che potenzino la sinergia tra le azioni di orientamento in ingresso e di orientamento in itinere. La declinazione di tutorato così proposta è assolutamente innovativa perché realizza un'inversione rispetto a quella che è l'interpretazione usuale di tale tematica, declinata soprattutto negli aspetti di ausilio all'insegnamento. Essa si vuole volgere principalmente ad intercettare in tempi rapidi eventuali malesseri ed insicurezze nel processo di preparazione degli studenti, permettendo così un intervento volto a limitare e recuperare i ritardi nelle carriere e al contempo a ridurre gli abbandoni. Azioni per contrastare rallentamento e abbandono degli studi (esplicito e implicito):

- Azione 1.5**
Monitorare le carriere degli studenti al termine del I° periodo e a conclusione del I° semestre per individuare quanti manifestino difficoltà nell'apprendimento e nel superamento delle prove d'esame
- Azione 1.6**
Selezionare un tutor specialistico per ciascun corso di laurea che incontri gli studenti in difficoltà e, agendo in modalità "da pari a pari", fornisca loro un primo supporto
- Azione 1.7**
Attivare un servizio di consulenza affidato a uno psicologo professionista, esperto della formazione, per l'identificazione dei bisogni degli studenti in difficoltà

Azioni per migliorare i risultati degli studenti:

- Azione 1.8**
Organizzare, attraverso un'*équipe* di tutor, seminari informativi, affidati a docenti dell'Ateneo, su tematiche utili ad agevolare i percorsi di apprendimento degli studenti: 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 1.9**
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

Reclutamento

Favorire il mantenimento del numero attuale di 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 19enni (i potenziali neo-iscritti studenti universitari), mediante l'individuazione di "nuovi studenti" in un'ottica di formazione permanente. L'accelerazione delle implementazioni tecniche in ambito didattico, realizzate in conseguenza della pandemia, permettono di poter intercettare in maniera maggior-

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

- **Azione 1.10**
Definire in modo più inclusivo la figura dello studente-lavoratore, comprendendo anche i lavoratori occasionali
- **Azione 1.11**
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 1.12**
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 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 gli studenti internazionali nell'ottica dell'attrazione a Ca' Foscari (*Internationalisation at home*), volta a favorire l'iscrizione di 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 (ad es. Federazione Russa e Cina, anche attraverso i nostri *Offices in the World*) e quelli con cui vi sono o vi saranno progetti di cooperazione internazionale (ad es. bacino del Mediterraneo). Un contributo importante a questo processo sarà dato dal Collegio Internazionale e dalla Ca' Foscari *School for International Education*.

- **Azione 1.13**
Promuovere corsi di studio in italiano e corsi di insegnamento della lingua italiana attraverso gli *Offices in the World* (Mosca, Federazione Russa; Suzhou, Cina; Baku, Azerbaijan) in collaborazione con le università partner e con le nostre Ambasciate e Consolati all'estero
- **Azione 1.14**
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 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 italiano a Ca' Foscari (internazionalizzazione "domestica") oltre che in inglese
- **Azione 1.15**
Aumentare le borse di studio una-tantum per studenti internazionali e/o variare la destinazione di alcune di esse, dedicandone un certo numero a 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 ad un contingente senza requisiti di provenienza)
- **Azione 1.16**
Potenziare i servizi a livello locale (dipartimenti) per gli studenti internazionali, sia in mobilità *in* e *out*, sia provenienti dall'estero (*degree seekers*)
- **Azione 1.17**
Potenziare il sito di Ateneo implementando il testo descrittivo dei dipartimenti in lingua inglese
- **Azione 1.18**
Incentivare e potenziare la formazione per il PTA, a cominciare dalle competenze di base in lingua inglese per le strutture che interagiscono con gli studenti internazionali
- **Azione 1.19**
Favorire la *Community Building* per studenti internazionali e italiani (incoraggiare la creazione di associazioni studentesche, aperitivi in lingua, *Film Passport*, ecc.)
- **Azione 1.20**
Realizzare un piano di sviluppo del Collegio Internazionale in linea con le norme relative all'accreditamento e con i migliori livelli di riferimento nazionali e internazionali

Favorire la residenzialità nel centro storico di Venezia



#cittanellacitta #motoretrasformazioniurbane
#sostegno #studyinvenice #residenze #housingoffice
#inclusion #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 in ambito abitativo, pensate per la popolazione studentesca. Ca' Foscari è già attiva su questo fronte, principalmente attraverso la rete *Study in Venice* che, attraverso la firma di un protocollo di intesa con IUAV, l'Accademia di Belle Arti, il Conservatorio Benedetto Marcello e il Comune di Venezia, agisce per favorire la residenzialità degli studenti nel centro storico a costi opportunamente calmierati. Il nostro Ateneo ha inoltre implementato il proprio servizio di *Housing Office* con lo scopo di dare 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 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 studenti
- Azione 2.3**
Sviluppare sinergie con Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario (ESU) e partnership finalizzate a sfruttare al meglio le opportunità previste dal PNRR



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



Strategia 2026 per le Infrastrutture

Assi strategici

- Ripensare come un sistema integrato le infrastrutture fisiche e digitali funzionali alla didattica, ai servizi agli studenti, alla ricerca e alla terza missione, come definite dalla *vision* CF 2026
- Garantire *facilities* avanzate tecnologicamente alla ricerca, per rendere competitivi 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 Consolidamento dei server per la ricerca su una infrastruttura di Ateneo

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

PAROLE
CHIAVE

I dipartimenti e i singoli progetti di Ateneo parteciperanno allo sviluppo di un'unica piattaforma a disposizione della ricerca consentendo di conseguire notevoli economie di scala e di offrire ai progetti 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 ai 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 e dei cittadini (*Citizen Science*).

Azione 2.1
Organizzare formazione specifica per tipologia di interesse e bisogno (ricercatori, dottorandi, 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 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 i ricercatori in questa attività tecnica, che culmina nella redazione di *Data Management Plan* (DMP), l'Ateneo intende realizzare il cosiddetto "*Research Data Management 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 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 #clustercalcolo #territorio
#servizi #partnership #economiediscale
#competenze #sistemaproductivo

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 ed ai comparti produttivi regionali e nazionali.

Azione 4.1
Ottimizzare gli ambienti di lavoro e le sinergie presenti tra diversi sistemi analitici

Azione 4.2
Formare il personale per operare con più macchine promuovendo l'intercambiabilità del personale e quindi la "robustezza" dell'organizzazione

Azione 4.3
Prevedere spazi dedicati che consentano l'ottimizzazione dei servizi con personale tecnico con funzione di operatore esperto e di sorveglianza in merito all'utilizzo delle strumentazioni

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 realizzare un ambiente di apprendimento integrato che consiste di un'aula digitale come set didattico costituito da metodologie-tecnologie-spazi che può essere utilizzato per facilitare e promuovere buone pratiche didattiche che estendono l'apprendimento degli studenti oltre i confini degli spazi di insegnamento in aula e online.

L'ambiente di apprendimento integrato (o Aula digitale) si basa sui principi dell'*Universal Design for Learning*: principi e approcci per creare una cultura accademica inclusiva e accessibile grazie alle tecnologie. Lo studente è al centro del suo percorso di apprendimento e l'Ateneo deve consentire a tutti gli studenti a parità di condizioni un'adeguata formazione in un'ottica di inclusione: spazi e risorse digitali accessibili, semplici e flessibili.

Azione 5.1
Innovare la didattica in presenza attraverso la virtualizzazione dell'aula e rendere l'aula orientata alla stanza (*Room oriented*) e non all'utente

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
Revisione del ruolo e dei compiti dei tecnici informatici assegnati ai dipartimenti e ai campus

Azione 5.4
Maggiore formazione per i docenti sull'utilizzo degli strumenti di Ateneo



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

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

PAROLE
CHIAVE

L'adeguamento del patrimonio di Ateneo può essere attuato solo nel pieno controllo delle sue risorse patrimoniali: a tale scopo si è reso necessario il censimento delle superfici di ciascuna sede, disaggregate per destinazione d'uso, e la registrazione dei fruitori di quegli spazi, quali studenti, personale docente e tecnico-amministrativo in staff, incluso il personale a tempo determinato e.g. assegnisti, borsisti. Per misurare e comparare le prestazioni relative al corretto sfruttamento e alla congrua distribuzione del patrimonio immobiliare, sono stati formulati degli indicatori che nella loro concreta applicazione permettono di valutare la distribuzione dello spazio pro-capite per dipartimenti, centri con autonomia di spesa, biblioteche, amministrazione centrale, Fondazione Ca' Foscari e CUS. Gli indicatori, opportunamente individuati sulla base delle ipotesi dell'andamento di crescita/diminuzione della popolazione, potranno essere utilizzati quali strumento di analisi per future annessioni e/o razionalizzazioni del patrimonio di Ateneo.

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 agli studenti sia per lo studio individuale/collettivo sia per le attività ricreative
 - Ammodernare gli spazi attraverso la 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 in virtù di un aumento degli spazi destinati 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



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 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 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, in corso di stesura, 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, prevederà 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

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 degli 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 definire strategie di riduzione dei consumi e di recupero dell'acqua piovana

Azione 7.6
Dotarsi di un sistema efficace per il riutilizzo/donazione di beni mobili non più funzionali all'Ateneo

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 ed 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 7.7
Rendere il campus scientifico un modello nella gestione efficiente delle risorse

Azione 7.8
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 7.9
Definire politiche di intervento sugli immobili esistenti attraverso la formalizzazione di indicazioni per la redazione di linee guida per l'efficientamento degli edifici esistenti



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 Valorizzazione di tutte le professionalità a Ca' Foscari in funzione dei cambiamenti organizzativi, dell'offerta formativa, della ricerca e della terza missione

Come affermato dalla Rettore 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 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 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 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 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 dei docenti come motore a servizio dell'innovazione e la trasformazione di Ateneo

Azione 1.9
Definizione di politiche di reclutamento e di progressione di carriera finalizzate anche al mantenimento delle competenze chiave presenti in Ateneo



Obiettivi caratterizzanti

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

**#coordinamento #interdipendenza #relazione #macroprocessi
#capitaleumano #valorifondanti #appartenenza
#knowledgenetwork #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 ed 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 dei lavoratori agili (orari, tempi di riposo/lavoro, contattabilità), la gestione del confine connessione/disconnessione da parte di ciascuno 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**
Mappare i processi di supporto alla ricerca, alla didattica e alla terza missione dal punto di vista dell'organizzazione ibrida
- **Azione 2.2**
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 2.3**
Creare ambienti di lavoro collaborativi - gruppi interfunzionali (*cross functional teams*), ovvero 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 2.4**
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
- **Azione 2.5**
Sviluppare le *business agility*: non esiste modello agile senza digitalizzazione
- **Azione 2.6**
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 2.7**
Promuovere logiche di *diversity/age management*
- **Azione 2.8**
Sperimentare modalità di lavoro innovative (*bottom-up*, progetti di miglioramento) e opportunità per creare nuovi modi di pensare salvaguardando una gestione equilibrata della complessità

Questo Piano Strategico viene redatto a 10 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 vediamo è di una 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, 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 *the New Institute: Centre for Environmental Humanities at Ca' Foscari University of Venice*). Ca' Foscari aderisce a 20 centri interateneo e a oltre 50 tra associazioni, società e consorzi, anche di rilievo internazionale. Attualmente sono vigenti 128 regolamenti, produciamo decine di circolari. Abbiamo 26 organi e numerose ulteriori commissioni, comitati consultivi e *board*.

Il rischio, in una organizzazione tanto complessa e dove non sussiste un perfetto collegamento tra le strutture, è che le difficoltà di una comunicazione interna efficace e la pesantezza di un processo amministrativo non sempre efficiente pregiudichino la coesione e l'unitarietà della struttura organizzativa, unità che costituisce uno dei valori principali del nostro Ateneo, il sentirsi tutti egualmente cafoscarini.

Per supportare lo sviluppo di modelli di organizzazione agile è necessario realizzare migliori infrastrutture digitali, valorizzare i dati ed il loro utilizzo, creare cultura 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 e erogazione dei servizi in ottica di semplificazione e digitalizzazione, avendo ben presenti i principi del *mobile-first* e della *privacy by design*
- Collaborazione con le *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. L'uso del 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 digitali per proteggere la confidenzialità, integrità e disponibilità dei dati e delle comunicazioni dell'Ateneo e dei servizi a loro disposizione.

➤ **Azione 3.1**
Revisionare lo Statuto e il Regolamento Generale di Ateneo

➤ **Azione 3.2**
Semplificare il sistema normativo di Ateneo, attraverso la delegificazione (e la spinta verso il sistema delle circolari e linee guida) e l'emanazione di testi unici riguardanti più materie connesse.

➤ **Azione 3.3**
Definire le funzioni delle aree dell'amministrazione centrale nei rapporti con i dipartimenti e i centri

➤ **Azione 3.4**
Chiarire i processi di comunicazione (chi decide, chi comunica, come si comunica)

➤ **Azione 3.5**
Mappare e definire i ruoli di tutte le strutture che configurano il sistema organizzativo di Ca' Foscari

➤ **Azione 3.6**
Reingegnerizzazione dei processi critici di Ateneo

➤ **Azione 3.7**
Sviluppo del piano digitale di Ateneo

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

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

1

Network/partnership

#costellazione del valore #didattica #ricerca #territorio
#innovazione #distretto conoscenza #terza missione
#reclutamento #reputation #double degree #joint degree
#nuovi studenti #internazionalizzazione #opportunità
#residenzialità #infrastrutture comuni #economia discala

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 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 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; fondamentale inoltre il reclutamento degli studenti.

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 istituzionali, che risultano fondamentali per la costruzione di *partnership*, per l'attrazione di 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 internazionale, 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 i docenti che il PTA, ed è fondamentale in un momento di forte cambiamento organizzativo (modelli cosiddetti “agili”).

È fondamentale sviluppare, in coerenza con le nuove esigenze della didattica, della ricerca e della terza missione, 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 *mission* 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 del ruolo e posizionamento internazionali dell'Ateneo attraverso il potenziamento di competenze e 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 i docenti che il PTA, ma soprattutto per 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 gli studenti internazionali e per gli studenti 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 diseguaglianze di genere;
- implementare strategie innovative per correggere distorsioni e diseguaglianze;
- 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, con particolare riferimento a quanto accade intorno al periodo di astensione dal lavoro per la nascita o l'adozione di figli. Si vuole riconoscere come l'interruzione lavorativa nel periodo del congedo implichi una sospensione sia dell'attività didattica che di ricerca, e garantire, al rientro, il bilanciamento tra il tempo dedicato alla didattica e alla ricerca e quello dedicato alla vita privata.

Sviluppo del *Gender Equality Plan*

- Creazione di un Gruppo di Lavoro composto dalle diverse componenti della comunità cafoscarina
- Identificazione delle diseguaglianze 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
- Rendere cogente la questione di genere nelle politiche di Ateneo

Potenziamento delle misure di sostegno soprattutto al rientro dopo la nascita o l'adozione di figli. Riproporzionare le ore di didattica richieste al rientro.

7

Sostenibilità

**#Agenda2030 #Veneziacapitale della sostenibilità
#SDG #equità #inclusività #ridurre le diseguaglianze
#stiledivita #città sostenibile #opportunità #Venezia
#laguna #resilienza #consumo responsabile
#produzione responsabile**

PAROLE
CHIAVE

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 ed 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-amministrativo, studenti e studentesse.

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 - *Sustainable Development Goals* coordinato sia con il Piano Strategico che con i piani triennali.

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 Piano 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 3 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

ASEAN - Association of South East Asian Nations

ASIT - Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni

AVA - Autovalutazione – Valutazione periodica – Accredimento

BBCC - Beni Culturali

CEL - Collaboratori ed Esperti Linguistici

CF - Ca' Foscari

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 Plan

EACEA - European Education and Culture Executive Agency

ECF - Edizioni Ca' Foscari

ECLT - European Center for Living Technology

EQUIS - European QQuality Improvement System

EOSC - European Open Science Cloud

FAIR - Findable, Accessible, Interoperable, Reusable

GEP - Gender Equality Plan

HRS4R - Human Resources Strategy for Researchers

ICDI - Italian Computing and Data Infrastructure

ICT - Information Communication Technology

IIT - Istituto Italiano di Tecnologia

ITS - Istituti Tecnici Superiori

MAECI - Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale

MaP - centro internazionale di ricerca Marco Polo

MOOC - Massive Open Online Course

MUR - Ministero dell'Università e della Ricerca

ONU - Organizzazione delle Nazioni Unite

PA - Pubblica Amministrazione

PIInK - Promozione dell'Innovazione e del Know-how

PMI - Piccole e Medie Imprese

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

SMACT - Social, Mobile, Analytics, Cloud e Internet of Things

SSH - Social Sciences and Humanities

STEM - Science, Technology, Engineering and Mathematics

SUN - Silk Roads Universities Network

TA - Tecnico-Amministrativo

TM - Terza Missione

UE - Unione Europea

UEEA - Unione Economica EuroAsiatica

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