



Università
Ca' Foscari
Venezia

Piano Strategico
Ca' Foscari
2016 – 2020

La nostra visione

Come università leader nell'eccellenza accademica, ambiamo ad attrarre e promuovere talenti su scala globale, offrendo una didattica altamente qualificata e promuovendo una ricerca di frontiera, mediante l'applicazione attiva delle scienze dure e delle scienze digitali alla nostra centenaria tradizione radicata nelle scienze sociali e umanistiche.

La nostra missione

Promuovere il progresso scientifico, 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, fondata su programmi di tutorato dedicati, un'offerta didattica ispirata dalla ricerca e guidata dalle esigenze degli *stakeholder* e una vita studentesca piena e coinvolgente;

Attrarre 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 alla cultura e all'eccellenza accademica, promuove l'innovazione sociale e lo sviluppo economico.



Indice

Introduzione del Rettore	5
Contesto	6
Tendenze nel settore della formazione universitaria	6
Posizionamento strategico di Ca' Foscari	7
Obiettivi - Strategie - Azioni	10
1. Promuovere una ricerca d'impatto	14
1.1 Ricerca coordinata	16
1.2 Attrazione e sviluppo di talenti	17
1.3 Strutture e infrastrutture di ricerca	18
1.4 Valutazione della ricerca	19
2. Creare un'esperienza trasformativa di studio	20
2.1 Sviluppo dell'offerta formativa	22
2.2 Coordinamento e gestione	24
2.3 Sviluppo degli studenti	26
2.4 Vita studentesca	27
3. Acquisire una dimensione internazionale	28
3.1 Reclutamento internazionale	30
3.2 Internazionalizzazione dell'offerta formativa	31
3.3 Partnership	32
3.4 Ranking	33
4. Agire da catalizzatore di innovazione	34
4.1 Innovazione sociale e sviluppo culturale	36
4.2 Sviluppo dell'innovazione e dell'imprenditorialità	37
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	38
5.1 Sviluppo del corpo docente	40
5.2 Sviluppo del personale tecnico-amministrativo	41
5.3 Gestione efficace e trasparente	42
5.4 Risorse e sviluppo	43



Introduzione del Rettore

“Un Piano Strategico è una tappa fondamentale, che offre l'opportunità di promuovere e realizzare nuove iniziative, focalizzare una visione condivisa e definire una serie di azioni per la sua implementazione, stabilendo le priorità e coordinando il cambiamento verso gli obiettivi strategici. Un Piano Strategico è importante anche come opportunità di autovalutazione, per individuare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione, raccogliere i dati e le informazioni necessarie a definire i target di riferimento e stabilire le azioni utili a rendere concreta la visione strategica. La visione e gli obiettivi definiti in questo Piano sono ambiziosi, come è auspicabile che sia. La loro realizzazione richiederà il coinvolgimento dell'intera comunità cafoscarina. Sarà uno sforzo utile: se riusciremo nei nostri intenti, assicureremo la riconoscibilità internazionale dell'Ateneo e renderemo possibile la sua transizione da una tradizione centenaria di eccellenza accademica a un futuro di università leader in Europa e nel mondo”.

A handwritten signature in white ink, likely belonging to Michele Bugliesi, the Rector of Ca' Foscari University of Venice.

Michele Bugliesi
Rettore dell'Università Ca' Foscari Venezia

Tendenze nel settore della formazione universitaria

Alcune importanti traiettorie di sviluppo hanno caratterizzato negli ultimi anni la formazione universitaria a livello europeo e globale:

Mobilità internazionale degli studenti. Un numero crescente di studenti desidera acquisire il proprio titolo di studio presso le università più prestigiose. Gli studenti asiatici contribuiscono alla maggior parte delle immatricolazioni all'estero, ed Europa e Stati Uniti risultano i target preferiti per la formazione internazionale.

Mobilità internazionale di docenti e ricercatori. La mobilità è divenuta una dinamica comune anche per i docenti e i ricercatori, che la ritengono un'opportunità utile per ampliare l'area dei propri interessi di ricerca e trovare le realtà migliori in cui condurre le proprie attività. Costituisce una leva decisiva anche per lo sviluppo delle carriere, supportata da schemi che facilitano la riallocazione dei finanziamenti ottenuti e da modelli organizzativi e politiche di impiego (come la *Human Resources Strategy for Researchers*, HRS4R) esplicitamente progettate per supportare la mobilità e lo scambio di ricercatori tra istituzioni.

Interdisciplinarietà nella ricerca. L'elevata specializzazione disciplinare rimane un elemento fondamentale per la ricerca. Allo stesso modo però, il progresso e lo sviluppo culturale e tecnologico dipendono in modo crescente dall'interazione tra ricercatori di diverse discipline. I risultati della ricerca costituiscono l'esito di azioni collettive che si basano a loro volta sulla capacità di strutturare la ricerca intorno a gruppi consistenti e interdisciplinari.

Nuove competenze e ruolo della tecnologia. La tecnologia ricopre un ruolo fondamentale nell'organizzazione e nell'offerta della formazione. Questa tendenza riguarda non solo la potenziale estensione dei MOOC (Massive On-line Open Courses) e dell'apprendimento on-line ma anche, in modo più rilevante, l'impatto della tecnologia sulle modalità didattiche, sia interne che esterne all'aula e di conseguenza sul modo in cui i corsi sono impartiti.

Risorse finanziarie. La dotazione di risorse finanziarie costituisce una sfida rilevante per le università in Europa e soprattutto per quelle in Italia, dove i finanziamenti pubblici risultano da tempo in costante diminuzione. Il fabbisogno di ulteriori fonti di finanziamento sta quindi diventando ancora più cruciale.

Queste tendenze determinano una competizione internazionale crescente per l'attrazione di talenti, che ruota intorno ad alcuni elementi qualificanti: (i) un ambiente accogliente per i ricercatori; (ii) adeguate risorse per la ricerca; (iii) schemi per lo sviluppo delle carriere basati sul merito; (iv) posizionamento nei principali ranking internazionali; (v) qualità della vita.

Posizionamento strategico di Ca' Foscari

L'evoluzione recente di Ca' Foscari presenta una corrispondenza solo parziale con le tendenze globali appena descritte. La comunità di studenti dell'Ateneo è cresciuta stabilmente negli ultimi 5 anni, passando dai 5.213 studenti reclutati nell'Anno Accademico 2010 / 2011 ai 6.970 studenti reclutati nell'Anno Accademico 2015 / 2016, con un incremento del 33% in cinque anni. Inoltre, se si esamina la composizione della comunità degli studenti, emerge come oltre il 70% provenga dal Veneto, il 20% da altre aree d'Italia e solo il 5% sia internazionale.

La crescente tendenza alla mobilità internazionale rappresenta quindi un'opportunità da sfruttare per diversificare la nostra comunità di studenti, attraendo talenti da un contesto geografico più ampio e internazionale. La stessa opportunità riguarda il corpo docente, che conta al momento solo il 5% la componente internazionale.

Per quanto riguarda la ricerca, Ca' Foscari vanta un posizionamento accademico riconosciuto nelle discipline chiave della sua tradizione. Allo stesso tempo necessita di migliorare la sua prestazione complessiva nei risultati della ricerca e nell'accesso ai fondi competitivi. L'investimento sulla creazione di gruppi di ricerca interdisciplinare, può rappresentare un'importante opportunità per incrementare l'accesso ai finanziamenti su bandi competitivi.





Punti di Forza

Alto rendimento negli indicatori della valutazione nazionale. Dal 2010 Ca' Foscari si è costantemente posizionata tra i 5-6 migliori atenei d'Italia negli indicatori previsti dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca.

Solidità economica-finanziaria. Con un margine operativo lordo costantemente positivo negli anni, Ca' Foscari ha messo da parte risorse consistenti per finanziare le infrastrutture e gli strumenti di ricerca e didattica richiesti per l'attuazione del presente Piano.

Qualità delle strutture amministrative. Ca' Foscari può contare su unità amministrative qualificate ed efficienti, orientate all'innovazione e in grado di fornire servizi di qualità sia per la ricerca che per la didattica.

Eccellenza accademica nelle discipline chiave. Ca' Foscari è posizionata tra le 200 migliori università al mondo nel ranking QS nelle due categorie scientifiche che corrispondono alla sua tradizione accademica: *Economics-Econometrics* e *Modern Languages*. Inoltre, è posizionata tra le 5 migliori università in Italia in altre quattro categorie scientifiche che corrispondono ad aree distintive della ricerca

e della didattica: *History and Archeology*, *Accounting and Finance*, *Development Studies*, *Environmental Sciences*. Queste discipline rappresentano sia la tradizione accademica di Ca' Foscari, nata come scuola superiore di commercio, sia le tendenze da rafforzare ulteriormente per posizionarsi come leader riconosciuto a livello internazionale.

Relazioni con imprese, enti e istituzioni. Ca' Foscari ha costruito negli anni una solida rete di relazioni con imprese, istituzioni culturali ed enti pubblici e privati. In vista del superamento della crisi economica, la rete esistente costituirà un asset fondamentale per supportare i piani di sviluppo dell'Ateneo.

Forte brand di Ca' Foscari in un luogo unico come Venezia. Ca' Foscari gode di un'ottima reputazione istituzionale, sia in Italia che all'estero. La sua localizzazione nel cuore di Venezia garantisce un significativo valore aggiunto nella capacità di attrazione di partner accademici e istituzionali, studenti di talento e docenti, ricercatori e personale tecnico amministrativo eccellenti e motivati.



Opportunità

Partnership con istituzioni accademiche ed enti di ricerca sia locali che globali. Negli ultimi anni Ca' Foscari ha agito come istituzione cardine nella promozione del Distretto Veneziano della Ricerca e dell'Innovazione. Esiste un elevato potenziale in quest'ambito per la strutturazione di relazioni di partenariato con le istituzioni coinvolte, relazioni che potranno essere finalizzate anche allo sviluppo di progetti di ricerca e formazione condivisi.

Rete di Alumni. Ca' Foscari, una tra le poche università pubbliche ad ospitare un'associazione di Alumni, può contare sui propri laureati come leve fondamentali per l'estensione del proprio raggio di azione e l'accrescimento della rete di partner in grado di supportarne il conseguimento degli obiettivi strategici.

Visibilità internazionale. La comunità accademica di Ca' Foscari è in gran parte nazionale, ad eccezione di una limitata percentuale di studenti internazionali (molti dei quali sono residenti), docenti e ricercatori e personale (con l'eccezione dei lettori di lingua straniera). Come finestra sul mondo e verso il mondo, Venezia ha un potenziale elevato per l'attrazione di un maggior numero di studenti, docenti e ricercatori internazionali.



Ranking internazionali. Pur distinguendosi in alcune delle sue discipline chiave come leader su scala mondiale, Ca' Foscari soffre di un posizionamento complessivo insoddisfacente sui principali ranking internazionali. Nonostante i ranking siano da sempre scarsamente considerati come effettivi indicatori di qualità nel mondo accademico italiano, Ca' Foscari gode, grazie ai suoi rapporti internazionali e alla sua reputazione, di un elevato potenziale per salire rapidamente tra le posizioni più elevate.

Dimensione del corpo docente: Il corpo docente di Ca' Foscari, che si compone attualmente di circa 500 membri, risulta sottodimensionato per competere efficacemente su scala globale, soprattutto se rapportato con l'ampia comunità di studenti (20.000). Incrementare la dimensione del corpo docente per migliorare il rapporto studenti-docenti sarà fondamentale per il raggiungimento degli elevati standard di qualità nella didattica e nella ricerca definiti in questo Piano.

1. Promuovere una ricerca d'impatto

2. Creare un'esperienza di studio trasformativa

3. Acquisire una dimensione internazionale

4. Agire da catalizzatore di innovazione

5. Garantire un futuro accademico sostenibile

Obiettivi



Obiettivi per il 2020

La missione di Ca' Foscari consiste nella creazione, nella disseminazione e nella valorizzazione della conoscenza, mediante le seguenti direzioni strategiche:

1. PROMUOVERE UNA RICERCA D'IMPATTO

- **Potenziare** l'attrattività dell'Ateneo verso i migliori docenti e ricercatori internazionali, reclutando non meno di 2-4 docenti internazionali all'anno, da 5 a 8 vincitori di ERC e 30 vincitori di borse Marie Curie entro il 2020.
- **Migliorare** il supporto e l'organizzazione delle attività di ricerca per attuare un programma di ricerca interdisciplinare centrato sulle *global challenges* e garantire una raccolta di 35 milioni di euro di finanziamenti europei per la ricerca in cinque anni, corrispondenti a un incremento del 25% rispetto all'attuale raccolta annuale.
- **Aumentare** l'impatto e la visibilità della ricerca, incrementando la produzione di brevetti, spin-off e pubblicazioni sui principali database bibliografici.
- **Completare** tre progetti di infrastrutture per la ricerca, da svilupparsi mediante accordi di cooperazione internazionale:
 - o un centro internazionale per le scienze e le tecnologie dei beni culturali in cooperazione con l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne e l'Istituto Italiano di Tecnologia;
 - o un istituto di ricerca sulle scienze sociali e umanistiche, in collaborazione con l'Università della California e la Foundation for the Humanities and Tolerance.
 - o Science Gallery Venice, il nodo veneziano della rete Science Gallery International, che include l'Indian Institute of Science di Bangalore, il Trinity College di Dublino, il Kings College di Londra e l'Università di Melbourne.

2. CREARE UN'ESPERIENZA DI STUDIO TRASFORMATIVA

- **Progettare** un'offerta didattica rinnovata, centrata intorno all'eccellenza accademica, al pensiero critico, alle tematiche multidisciplinari, alla consapevolezza multi-culturale e alle competenze del 21° secolo.
- **Attuare il potenziale degli studenti**, assicurando il tempestivo coinvolgimento dei datori di lavoro e degli *stakeholder* e supportando gli studenti nel proprio sviluppo personale e professionale.
- **Potenziare** i servizi di didattica on-line per aumentare il numero di studenti on-line da 0 a 1000, migliorare i servizi in loco e la vita studentesca per garantire un'esperienza universitaria piena e coinvolgente.

3. ACQUISIRE UNA DIMENSIONE INTERNAZIONALE

- **Incrementare** del 20% il numero di corsi in lingua inglese, distribuendoli uniformemente tra le diverse aree disciplinari e i livelli di laurea (lauree, lauree magistrali e dottorati).
- **Aumentare** le immatricolazioni di studenti stranieri dal 5% ad almeno il 10%, e raggiungere la quota di almeno il 40% di studenti provenienti da fuori regione tra gli immatricolati annuali.
- **Migliorare** il posizionamento di Ca' Foscari nei principali ranking internazionali.
- **Investire** in un piano di comunicazione per promuovere la ricerca di Ca' Foscari, puntando a raggiungere una comunità più ampia e internazionale di studenti, docenti e ricercatori.

4. AGIRE DA CATALIZZATORE DI INNOVAZIONE

- **Massimizzare** l'impatto delle attività di didattica e ricerca, coinvolgendo attivamente il tessuto imprenditoriale e istituzionale locale nella promozione di Venezia come centro di innovazione nella tecnologia, nella strategia e nel design per il settore manifatturiero (anche digitale), nel restauro e nella valorizzazione del patrimonio culturale e nella salvaguardia ambientale.
- **Perseguire** la creazione di un'offerta culturale ricca e strutturata e di un ambiente sostenibile, valorizzando i risultati delle attività culturali, migliorandone i servizi, e sviluppando un programma di attività artistiche e culturali in collaborazione con partner locali e internazionali.
- **Promuovere** il 150° anniversario della fondazione di Ca' Foscari per rafforzare la visibilità internazionale dell'Ateneo e la sua identità di istituzione cardine per il territorio di Venezia e il suo tessuto sociale ed economico.

5. GARANTIRE UN FUTURO ACCADEMICO SOSTENIBILE

- **Aumentare** di circa il 10% la dimensione del corpo docente (incluse le posizioni non di ruolo) per garantire adeguato supporto ai programmi di sviluppo di didattica e ricerca.
- **Continuare** a promuovere comportamenti e pratiche sostenibili all'interno e all'esterno della comunità accademica, facendo leva sull'eccellenza dei docenti e dei ricercatori, sulle capacità professionali del personale tecnico-amministrativo e sul potenziale creativo degli studenti.
- **Garantire** spazi per la residenzialità per il 15% degli immatricolati annuali attraverso:
 - o lo sviluppo delle residenze a Santa Marta nel centro storico;
 - o lo sviluppo delle residenze a San Giobbe nel centro storico;
 - o lo sviluppo delle residenze in Via Torino nel Campus di Mestre.
- **Completare** il Piano di Sviluppo Edilizio per assicurare:
 - o lo sviluppo delle nuove aule che ospiteranno oltre 600 studenti a San Basilio nel centro storico;
 - o la costruzione dell'edificio Epsilon al Campus Scientifico di Via Torino nel Campus di Mestre;
 - o il trasferimento del Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea al Monastero delle Terese nel centro storico;
 - o la ristrutturazione delle sedi storiche.
- **Creare** una nuova unità di sviluppo, in stretta connessione con l'associazione Alumni, per rafforzare le iniziative di sviluppo, al fine di conseguire un nuovo flusso di cassa pari ad almeno il 2% delle entrate totali.



1.

Promuovere una ricerca d'impatto

Come Università dedita alla ricerca, ci impegneremo a conseguire un profilo scientifico riconosciuto a livello internazionale, facendo leva sulle migliori eccellenze nelle nostre discipline chiave per esplorare nuove direzioni di ricerca, ai confini tra le discipline. Avvieremo a questo scopo una nuova agenda di ricerca incentrata su una selezione di temi dall'elevato impatto globale, volta ad attrarre i migliori studiosi su scala internazionale, migliorare i prodotti della ricerca e il prestigio dell'Ateneo, promuovere l'interazione tra gruppi di ricerca diversi e tra singoli docenti e aumentare l'accesso ai fondi competitivi. Ca' Foscari vanta eccellenti risultati nella ricerca in una varietà di discipline, e molti

tra i suoi gruppi di ricerca godono di reputazione elevata su scala mondiale. Il numero di aree in cui l'Ateneo emerge tra i migliori a livello internazionale però dovrebbe essere incrementato allo scopo di acquisire una più chiara identità di ricerca e migliorare la reputazione su scala internazionale. Nonostante i significativi progressi compiuti nell'aggiudicarsi fondi competitivi di ricerca, la distribuzione di tali fondi mostra, tuttavia, come risultino concentrati tra pochi gruppi o tra pochi individui particolarmente performanti. In un contesto di crescente competizione internazionale si rende necessario uno sforzo rinnovato per migliorare l'accesso ai fondi competitivi, rendere Ca' Foscari

attrattiva per i migliori docenti e ricercatori internazionali e migliorare l'impatto della ricerca. Nei prossimi cinque anni, Ca' Foscari dovrà essere in grado di: (i) reclutare da 5 a 8 vincitori di ERC, 30 vincitori di borse Marie Curie e non meno di 2-4 nuovi membri internazionali del corpo docente all'anno; (ii) ottenere almeno (un totale di) 35 milioni di euro di finanziamenti per la ricerca da fondi europei; (iii) aumentare del 30% la produzione di ricerca sui principali database bibliografici, e (iv) garantire che ogni membro del corpo docente consegua almeno una pubblicazione ogni due anni su riviste in "classe A", o equivalenti, e almeno una pubblicazione ogni anno su riviste in "classe B", o equivalenti.

INDICATORI

- 1.1. Totale dei fondi di ricerca
- 1.2. Grado di interdisciplinarietà della ricerca
- 1.3. Numero di ERC e MSC
- 1.4. Strutture e infrastrutture di ricerca
- 1.5. Produzione complessiva di ricerca

OBBIETTIVI

- 1.1. 7 milioni di euro di finanziamenti da fondi europei all'anno
- 1.2. 30% del corpo docente attivamente coinvolto nei team *Research for Global Challenges*
- 1.3. 1-2 ERC e 5 MSC all'anno
- 1.4. Completamento dell'edificio Epsilon; rilocalizzazione del Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea al monastero delle Terese; rinnovamento di Ca' Cappello;
- 1.5. +30% di pubblicazioni sui maggiori database bibliografici

STRATEGIA

L'esperienza maturata nelle iniziative multidisciplinari condotte negli ultimi anni garantisce a Ca' Foscari un elevato vantaggio competitivo. Tale potenziale potrà essere sfruttato maggiormente attraverso la definizione di una nuova agenda, che supporti i gruppi di ricerca nel conseguimento delle competenze e della massa critica necessarie per lo sviluppo di progetti di ricerca di base e applicata, dall'elevato impatto globale. Il nuovo programma renderà possibile una maggiore integrazione e fertilizzazione reciproca tra i diversi profili di ricerca dei docenti e definirà chiari punti d'accesso per gli *stakeholder* esterni e per i partner (attuali e potenziali) sia locali che globali.

Sulla base di un'analisi congiunta della capacità progettuale espressa (migliori competenze di ricerca del corpo docente, progetti di ricerca finanziati e progetti presentati negli ultimi tre anni (2013–2015)) e delle prospettive future, delle crescenti tendenze nella ricerca e di future opportunità di finanziamento su fondi competitivi, il programma di ricerca da noi definito *Research for Global Challenges* sarà inizialmente centrato intorno ai seguenti temi interdisciplinari:

Science of complex economic, human and natural systems: lo studio transdisciplinare dei sistemi complessi offre soluzioni innovative a rilevanti interrogativi scientifici e sfide sociali globali. Esso richiede i contributi di esperti matematici, informatici, fisici, linguisti, storici, sociologi e studiosi e ricercatori nel campo delle scienze umanistiche, dell'economia, dell'ecologia e della climatologia.

AZIONI

Risorse per la gestione, il supporto e l'attività di mentoring e coordinamento. Per sostenere le nuove iniziative di ricerca, Ca' Foscari recluterà nuove risorse che agiranno da promotori di nuove idee e forniranno il supporto ai ricercatori in tutte le fasi di definizione e preparazione dei progetti. Uno o più docenti senior (possibilmente incentivati) agiranno da coordinatori dei programmi di ricerca e da mentori per i componenti junior dei gruppi di ricerca.

Modello top-down per l'allocazione interna dei finanziamenti alla ricerca. Ca' Foscari ha recentemente pubblicato delle nuove linee guida per l'assegnazione interna dei finanziamenti alla ricerca che completeranno la selezione dal basso delle proposte progettuali, già in atto, con un nuovo modello dall'alto di allocazione del budget su specifici bandi relativi ai temi dell'agenda di ricerca. I temi risulteranno abbastanza ampi da lasciare spazio a proposte libere, fungeranno da stimolo per lo sviluppo

Cross cultural and area studies: gli studi comparativi culturali e di area forniscono le basi teoriche e concettuali per affrontare alcune delle principali sfide globali dell'inizio del 21° secolo. Esse includono la radicalizzazione, la migrazione e l'integrazione in una società sempre più multiculturale e multilingue.

Public governance, welfare and social innovation: questi studi si focalizzano sull'esclusione sociale, la discriminazione e sulle altre forme di disuguaglianza, che costituiscono sfide cruciali per il futuro dell'Europa e dei suoi cittadini.

Cultural heritage and digital humanities: approcci multidisciplinari alla cultura, al patrimonio, alle lingue e alla tecnologia – sfruttando ad esempio le potenzialità legate all'elaborazione dati, alle ICT, alla scienza della conservazione dei beni culturali, alla chimica e alla biologia – creano nuovi campi di ricerca come l'ambito delle *digital humanities* e le scienze del patrimonio culturale.

Environmental technologies and green economy: questo ambito di ricerca consente l'impiego dei dati e delle informazioni disponibili sul clima per favorire attività decisionali. Trovare soluzioni più efficienti per l'economia moderna, basata sull'impiego di combustibili fossili, rientra tra le principali sfide della nostra società.

Economics and management of innovation: questa area di ricerca fornisce nuovi contesti e strumenti per l'economia, quali l'economia circolare e resiliente, l'innovazione sistemica e interattiva, l'innovazione digitale e i nuovi modelli di business.

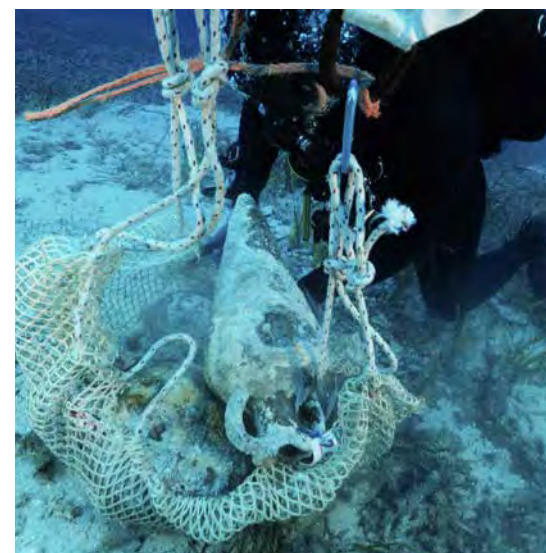
Questi temi sono fondati sulle competenze dei nostri gruppi di ricerca maggiormente performanti e sono formulati in modo da far leva sulle nostre discipline chiave, promuovendo uno sforzo rinnovato verso le più importanti tendenze di ricerca attuali e futuri.

delle idee progettuali e forniranno una base solida per una valutazione comparativa. Questo schema risulta in linea con le pratiche più diffuse dei principali soggetti erogatori di finanziamenti internazionali.

Un piano per la comunicazione istituzionale rivolto agli stakeholder. Negli ultimi anni Ca' Foscari si è qualificata per il ricco programma di attività culturali e iniziative di *public engagement*, ottenendo elevata visibilità a livello locale. La comunicazione istituzionale deve ora essere ridefinita per dare spazio alla nuova agenda di ricerca e comunicare l'identità dell'Ateneo, puntando a raggiungere una platea più ampia e internazionale di studenti e ricercatori. Le iniziative di comunicazione riguarderanno anche il sito web, recentemente rinnovato, per assicurare adeguata visibilità alle attività di ricerca e ai relativi risultati. In un anno, le notizie di ricerca inserite dovranno costituire non meno del 50% delle notizie totali.

STRATEGIA

I nostri obiettivi primari saranno focalizzati sull'assunzione di nuovi docenti e ricercatori che dimostrino forte propensione alla ricerca, un numero rilevante di pubblicazioni internazionali ed esperienza comprovata nell'ottenimento di fondi di ricerca e nella conduzione di progetti internazionali. Le risorse necessarie per le assunzioni deriveranno dal budget generato dal turnover annuale dei docenti e da ulteriori fondi allocati appositamente per ricercatori a tempo determinato. L'attuale modello di distribuzione delle risorse, che divide il budget tra dipartimenti e Ateneo, è risultato efficace nell'identificare le principali posizioni per sostenere l'agenda di ricerca. Ca' Foscari ha parallelamente avviato un nuovo piano di reclutamento basato su chiamate aperte per raccogliere candidature. Pratica consolidata presso la comunità accademica internazionale, le chiamate di Ca' Foscari hanno attirato forte attenzione in ambito nazionale e suscitato ampio interesse in ricercatori e studiosi internazionali. Il buon esito dell'iniziativa suggerisce di applicarla sistematicamente in futuro e dimostra allo stesso tempo che sono necessari adeguati incentivi per creare condizioni di impiego competitive.



AZIONI

Condizioni di contratto flessibili. Sulla base delle linee guida recentemente pubblicate per il reclutamento di docenti e ricercatori, Ca' Foscari potrà offrire contratti a ricercatori che intendano mantenere una posizione presso istituzioni di ricerca o formazione all'estero. Tale flessibilità sta diventando una pratica comune presso la comunità accademica e pare uno strumento di negoziazione necessario per migliorare la competitività dell'Ateneo e ridurre la distanza ancora esistente rispetto agli standard internazionali. La stessa flessibilità potrà fungere da incentivo per i docenti di Ca' Foscari che intendano negoziare un impiego part-time all'estero.

Ca' Foscari come sede per la ricerca individuale. Ca' Foscari si è recentemente qualificata come sede attrattiva per i vincitori di borse Marie Curie e (in misura minore ma comunque significativa) per vincitori di borse ERC, soprattutto nel campo degli studi umanistici. Ulteriori iniziative saranno indirizzate a mantenere e migliorare l'attuale posizionamento. Un esempio è il modello MC + 1, che garantisce un'estensione di un anno ai borsisti Marie Curie che si impegnino a presentare un progetto ERC.

Incentivi alla performance nella ricerca individuale. Negli ultimi anni Ca' Foscari ha adottato schemi di incentivazione rivolti ai singoli docenti basati su premi per la ricerca, che hanno contribuito a generare un sano spirito di competizione tra i docenti stessi. Oltre a tali riconoscimenti, sarà elaborato un nuovo modello di incentivazione basato sull'assegnazione ai docenti che un più spiccato profilo per la ricerca. Questi incentivi saranno assegnati sulla base di indicatori di prestazione coerenti con gli indicatori e i ranking utilizzati dall'ANVUR.

1.3 Strutture e infrastrutture di ricerca

STRATEGIA

Un ambiente di ricerca accogliente e adeguate infrastrutture costituiscono fattori sempre più rilevanti per l'attrazione di ricercatori di talento e per assicurare qualità, collaborazione multidisciplinare e opportunità di partenariati internazionali.



AZIONI

Servizi. Gli investimenti in risorse umane per il supporto alla ricerca garantiranno ulteriore potenziale alle nostre unità di ricerca. Sarà inoltre avviata una nuova unità IT per il supporto alle attività di archiviazione e conservazione dei dati e lo sviluppo di una piattaforma web per la disseminazione dei risultati della ricerca. Sarà elaborato un nuovo modello di finanziamento e gestione per l'organizzazione, l'acquisizione e l'utilizzo condiviso dei materiali e degli strumenti necessari alle attività di ricerca nelle scienze dure. Le biblioteche universitarie continueranno infine a costituire un elemento di supporto fondamentale per la ricerca in tutti i campi.

Strutture e infrastrutture. Il piano edilizio comprende una serie di azioni già programmate per il rinnovamento e la ristrutturazione delle sedi storiche. Sono inoltre previsti due progetti ulteriori. Il primo riguarda la costruzione di un nuovo edificio presso il Campus Scientifico di Mestre: lo spazio ospiterà alcuni tra i gruppi di ricerca in scienze ambientali e (nano)tecnologie, così come i laboratori nanotech del centro internazionale delle tecnologie per i beni culturali. Tali iniziative saranno sviluppate in collaborazione con l'École Polytechnique Fédérale di Losanna e l'Istituto Italiano di Tecnologia. Un secondo progetto prevede il trasferimento del Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa mediterranea presso l'ex monastero delle Terese. La nuova localizzazione consentirà di riunire i docenti e il personale tecnico amministrativo, ospitare due sezioni della biblioteca di studi orientali, fornire nuove aree e servizi per la ricerca e offrire spazi per la vita studentesca.

Ambiente di ricerca. L'iniziativa *Research for Global Challenges* e la creazione di un centro di scienze sociali e umane in collaborazione con l'Università della California e l'International Foundation for Humanities and Tolerance, supporteranno la creazione di un ambiente di ricerca rinnovato e di un approccio nuovo alla ricerca stessa. Le iniziative contribuiranno ad attrarre i migliori ricercatori all'interno di Ca' Foscari e su scala internazionale, che potranno misurarsi con temi di ricerca innovativi e di frontiera. Saranno previste diverse opportunità di finanziamento: borse individuali o collettive, chiamate aperte per finanziamenti e residenzialità di varia durata.

1.4 Valutazione della ricerca

STRATEGIA

Una valutazione periodica della qualità e dell'impatto della ricerca sarà fondamentale per indirizzare le nostre strategie e monitorare il raggiungimento degli obiettivi. Ca' Foscari si è posizionata al 16° posto tra gli atenei nazionali nell'esercizio di valutazione della ricerca dell'ANVUR per il periodo 2004-2010. L'esercizio 2011-2014 è appena stato avviato e determinerà l'allocatione dei finanziamenti del MIUR per i prossimi anni. Se il ranking ANVUR risulta altamente rilevante per il suo impatto diretto sui finanziamenti ricevuti dal MIUR, la definizione di specifiche linee guida interne per migliorare la produzione di ricerca dell'Ateneo in termini assoluti e con riferimento agli standard internazionali riconosciuti, risulta altrettanto rilevante.



AZIONI

Identificazione di standard internazionali. Identificare gli standard risulta un'operazione relativamente semplice per le aree "bibliometriche", mentre risulta più difficoltosa in altre, come le discipline umanistiche. Nonostante ciò, dovranno essere definite una serie di linee guida in ciascuna area, per identificare un set di riviste di "classe A" e di "classe B", di chiaro e inequivocabile rilievo internazionale, da considerare come preferibili per la pubblicazione, incentivandola sia a livello individuale che dipartimentale.



Creare un'esperienza di studio trasformativa

Garantire le migliori opportunità agli studenti è tra i principali obiettivi strategici dell'Ateneo. Rinnoveremo l'offerta didattica per prepararli a lavorare, adattandosi a contesti diversi e a operare su una società globale e in rapida evoluzione. Obiettivo primario nello sviluppo dell'offerta didattica è l'eccellenza scientifica, i nostri corsi comprenderanno le conoscenze multidisciplinari, il pensiero critico e la

risoluzione dei problemi come elementi chiave di un programma di formazione a tutto tondo, e saranno centrati intorno ai risultati delle attività di ricerca, nonché alle aspettative dei nostri principali *stakeholder* – i nostri studenti – per incoraggiare il loro sviluppo personale e professionale, garantire loro le migliori opportunità occupazionali e offrire un'esperienza di vita studentesca piena e coinvolgente.

INDICATORI

- 2.1. Adeguatezza della struttura interna dei corsi di laurea triennale e magistrale
- 2.2. Opportunità di corsi multidisciplinari
- 2.3. Numero di studenti on-line (che acquisiscono CFU in corsi on-line)
- 2.4. Efficacia dei test di ammissione
- 2.5. Coinvolgimento dei docenti nei programmi di formazione continua
- 2.6. Sostenibilità dei corsi di dottorato
- 2.7. Numero di studenti fuori regione
- 2.8. Coinvolgimento delle aziende
- 2.9. Aule e spazi studenteschi
- 2.10. Residenze studentesche

OBIETTIVI

- 2.1. Non meno di 50 studenti per corso di studio nella laurea triennale. Non meno di 15 per corso di studio nella laurea magistrale
- 2.2. 5-8 programmi *minor*. *Minor* offerti in tutti i corsi. Almeno 15% di studenti totali coinvolti
- 2.3. 1.000 studenti on-line entro il 2020
- 2.4. Test di ammissione per tutti i corsi con rapporto studenti-docenti > 25-1
- 2.5. +30% docenti coinvolti come docenti principali
- 2.6. Allocazione di fondi per almeno 4 borse di dottorato per ogni corso accreditato
- 2.7. 40% degli immatricolati annuali
- 2.8. circa 750 offerte di lavoro, 5000 borse annuali. Un tasso d'impiego maggiore del 90%
- 2.9. Completamento delle nuove aule a San Basilio e nuovo accordo per la sede di Treviso
- 2.10. Residenze per almeno il 15% degli immatricolati annuali

2.1 Sviluppo dell'offerta formativa

STRATEGIA

Con riferimento all'Anno Accademico 2015/2016, le lauree triennali e magistrali di Ca' Foscari sono organizzate in 46 corsi, con una media di 11,4 docenti per corso. Nel complesso, queste cifre descrivono una dimensione ampia ma sostenibile, visto che il rapporto docenti/corso di Ca' Foscari è inferiore alla media nazionale, con una mediana di 12,4 e 12. D'altra parte, l'analisi della struttura interna dei corsi rivela una situazione più complessa, a causa dei numerosi *curricula* interni ad ogni corso che, in alcuni corsi triennali, tendono ad anticipare percorsi di specializzazione che risulterebbero più appropriati per corsi di laurea magistrale. In altri casi, i *curricula* interni generano profili eterogenei che dovrebbero, e potrebbero facilmente, essere riorganizzati intorno a risultati di apprendimento più coerenti.

La complessità dell'attuale situazione, insieme all'elevato tasso di immatricolati negli ultimi anni, spiega anche il pesante carico di ore di didattica per i docenti di alcune aree (in particolare nelle classi più numerose), che sono spesso coinvolti anche in uno o più degli oltre 30 master e 14 corsi di dottorato di Ca' Foscari, molto spesso ben oltre le 120 ore di docenza previste all'anno. Semplificare la struttura interna dei corsi è quindi auspicabile e necessario in questa fase per offrire un'offerta didattica rinnovata e più efficace e riservare il carico di ore di didattica allo sviluppo di iniziative diverse.

AZIONI

Revisione dei corsi. Accanto a questa semplificazione, saranno lanciate due iniziative ulteriori per riprogettare l'offerta didattica intorno a metodi di insegnamento e risultati di apprendimento riconosciuti a livello internazionale. In particolare, saranno attivati due programmi *minor* da integrare all'interno dei corsi. Il primo è un *minor* di livello triennale sugli "studi globali", strutturato intorno a una selezione di corsi volti a stimolare il pensiero critico, migliorare le competenze digitali degli studenti, la consapevolezza globale e cross-culturale e le conoscenze storiche, economiche, sociali, sanitarie, civiche e ambientali. Il secondo *minor* è di livello magistrale (lauree magistrali ed eventualmente terzo anno delle lauree triennali) e comprenderà corsi organizzati in modalità di lezione capovolta progettati e gestiti in collaborazione con partner aziendali e pubblici e volti a promuovere attività di lavoro per progetti e apprendimento attivo oltre ai metodi di insegnamento tradizionali. Entrambi i *minor* potranno essere facilmente inseriti all'interno dei corsi a libera scelta a disposizione in ciascun corso di studi. In tre anni, il numero di studenti che sceglieranno i *minor* come corsi a libera scelta dovrà raggiungere almeno il 30% del totale.

Apprendimento on-line. In aggiunta a quanto sopra, continueremo a investire sulle piattaforme on-line e MOOC per supportare l'e-learning come modalità di perfezionamento delle lezioni in classe per gli studenti a tempo pieno e di coinvolgimento per gli altri studenti (potenziali studenti, studenti part-time e studenti che riprendono la carriera universitaria). In cinque anni, la percentuale di studenti on-line (studenti che acquisiranno CFU da corsi on-line) dovrà superare quella degli studenti part-time, e almeno 50 corsi dovranno essere disponibili sulle piattaforme on-line.

Nuovi corsi. Al fine di supportare gli obiettivi strategici anche nello sviluppo dell'offerta didattica, l'attivazione di nuovi corsi dovrà rispettare i seguenti requisiti:

- 1) capacità attuale o potenziale di attrazione di studenti eccellenti e internazionali;
- 2) profilo di ricerca dei docenti coinvolti;
- 3) grado di coerenza con i progetti di ricerca e innovazione definiti nell'agenda di ricerca.

Inoltre, dovranno prevedere l'inglese come lingua di insegnamento (con alcune eccezioni, ad esempio corsi di lingua straniera insegnati in lingua), che offre maggiori opportunità per la strutturazione di *joint* e *double degree* e costituisce un sistema di selezione efficace degli studenti.

Risultati di apprendimento attesi e metodi di valutazione. Il piano di sviluppo dell'offerta didattica includerà una revisione dei risultati di apprendimento attesi e contribuirà a renderli pienamente rispondenti a quanto richiesto a un sistema di formazione moderno. Un aspetto rilevante dei risultati di apprendimento attesi riguarda il tasso d'impiego e le opportunità di carriera, che dovranno essere gestiti con un approccio più strutturato per migliorare le relative opportunità sia per gli studenti italiani che stranieri. L'associazione Alumni ricoprirà un ruolo fondamentale nel supporto di queste azioni.

Per quanto riguarda i modelli di valutazione, oltre a quelli definiti dal sistema di accreditamento universitario (AVA), Ca' Foscari sta utilizzando tre indicatori principali per valutare l'efficacia dell'offerta formativa: questionari per gli studenti, reputazione dei datori di lavoro (come misurato nei principali ranking) e tasso di occupazione (per lo più forniti dalle indagini AlmaLaurea). Ulteriori iniziative dovrebbero riguardare:

- 1) l'elaborazione di questionari per i datori di lavoro, per co-definire e valutare i risultati di apprendimento attesi;
- 2) la revisione dei questionari per gli studenti, per consentire l'inserimento di commenti liberi che i dipartimenti o le altre unità potranno analizzare e valutare al fine di prendere decisioni o elaborare misure correttive;
- 3) l'attivazione di iniziative per migliorare la qualità dell'insegnamento, fra le quali la costruzione di schemi di insegnamento congiunto per la valutazione tra docenti, oltre a programmi di formazione per migliorare le capacità didattiche, oratorie e la conoscenza della lingua inglese.

Selezione delle immatricolazioni. Come ulteriore iniziativa volta a garantire standard di qualità elevati, sarà sviluppato un piano per la selezione delle immatricolazioni sulla base di test di ammissione che identificheranno gli studenti più qualificati e motivati. Altrettanto rilevante sarà garantire un rapporto studenti-docenti più sostenibile. Ca' Foscari conta attualmente più di 20.000 studenti e 500 docenti, con un rapporto studenti-docenti di 40-1, più che doppio rispetto alla media europea di 20-1, e ben al di sopra della media nazionale di 30-1. Entro la durata del Piano Strategico, occorrerà allineare Ca' Foscari agli standard nazionali attraverso l'effetto combinato dell'incremento della dimensione del corpo docente e la riduzione del numero di studenti nelle aree sature.



2.2 Coordinamento e gestione

STRATEGIA

Dal 2011, la didattica di Ca' Foscari è gestita attraverso l'azione coordinata di diverse unità: gli uffici centrali (ADISS), i dipartimenti, le scuole – Challenge School, Graduate School, International (in precedenza Summer) School – il Collegio Internazionale e le Scuole interdipartimentali. L'esperienza maturata suggerisce l'implementazione di alcune azioni volte a migliorare l'efficacia complessiva e il coordinamento delle diverse unità.

AZIONI

Formazione continua. Attualmente coordinata da Ca' Foscari Challenge School in collaborazione con Fondazione Ca' Foscari, la formazione continua comprende oltre 30 master, con un totale di circa 1.500 iscritti e altri programmi di formazione continua in rapido aumento. La Scuola ha recentemente ridefinito la propria organizzazione ed elaborato nuove linee guida per una migliore progettazione e gestione dei corsi: entrambe queste azioni hanno portato a un più efficace sfruttamento delle sue potenzialità, in parte ancora inesprese. Tre elementi ulteriori risultano particolarmente rilevanti:

- 1) i docenti coinvolti solo in parte sono interni a Ca' Foscari, dato che una parte significativa dei corsi è tenuta da professionisti esterni. Anche se tali competenze garantiscono un elevato valore aggiunto, sarebbe auspicabile un più ampio coinvolgimento dei docenti dell'Ateneo;
- 2) una quota più ampia dei corsi dovrebbe essere esplicitamente indirizzata a studenti internazionali, e quindi impartita in lingua inglese e progettata con un approccio internazionale: un corso di durata annuale con connessioni con il mondo del lavoro risulterebbe sicuramente attrattivo per gli studenti internazionali, soprattutto in aree disciplinari relative a Venezia o l'Italia e il loro patrimonio culturale. Una partnership con IUAV per la co-progettazione di corsi sulla moda e sul design potrebbe costituire anch'essa un'opzione interessante;
- 3) la Scuola ha ulteriori potenzialità. Nell'ambito del Piano Strategico punteremo alla creazione di un centro di innovazione come interfaccia tra i nostri studenti e l'ecosistema dell'innovazione locale. Risulterà opportuno anche rinominare la Scuola, in modo da renderne più facilmente comprensibili ruolo e obiettivi.

Corsi di Dottorato. La Scuola di Dottorato attualmente coordina le attività dei 14 corsi di dottorato, fornendo supporto per il reclutamento degli studenti, la gestione delle carriere e dei servizi, la valutazione dei corsi e della qualità, l'assegnazione dei fondi per le borse di studio, le procedure di internazionalizzazione relative a cotutele e altri accordi, nonché l'organizzazione di corsi su temi interdisciplinari. La Scuola ha ricoperto un ruolo importante nello sviluppo dei corsi di dottorato ed è stata particolarmente efficace nel coordinare la valutazione della qualità e l'allocatione dei fondi. D'altra parte, con i sistemi di accreditamento e di valutazione dell'ANVUR attualmente in atto, non c'è ragione di mantenere tali funzioni all'interno della Scuola in quanto risultano naturalmente attribuite al Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione (dotazione finanziaria). Dopo cinque anni dal suo avvio sembra quindi necessaria una revisione generale, in modo da semplificare l'organizzazione, la struttura, il flusso amministrativo e fornire al Direttore, e alla Scuola stessa, strumenti più utili al suo governo strategico. La riprogettazione è già in corso e determinerà se la Scuola dovrà essere incorporata all'interno dell'amministrazione centrale come Ufficio Dottorati. Opererà sotto la direzione di un membro del corpo docente in qualità di Preside o delegato del Rettore. Gli obiettivi principali della Scuola possono essere riassunti come segue:

- 1) supportare i dipartimenti in un processo di reclutamento degli studenti che sia pienamente coerente con gli standard internazionali;
- 2) elaborare un piano di sviluppo delle carriere dei dottorandi, che includa piani di formazione per la comunicazione della ricerca, il miglioramento dell'impatto dei suoi risultati, e la protezione del suo valore, sostenendo nel contempo lo sviluppo accademico e professionale;
- 3) ricercare proattivamente partenariati (internazionali) per favorire la mobilità in ingresso e in uscita dei dottorandi e avviare programmi congiunti eventualmente finanziati dall'ITN e altri meccanismi (ad esempio Erasmus Mundus). In vista del prossimo accreditamento ANVUR, dovrà essere avviato anche un piano di revisione dei corsi, per

renderli più sostenibili dal punto di vista delle risorse e più attrattivi per gli investitori esterni (il basso livello di borse di dottorato finanziate dall'esterno rappresenta il principale punto di debolezza nella valutazione dei dottorati di Ca' Foscari da parte dell'ANVUR).

Collegio Internazionale. Il Collegio Internazionale è una scuola di merito sostenuta dal MIUR che ha lo scopo di attrarre gli studenti nazionali e internazionali più meritevoli, garantendo la migliore formazione in diverse aree di studio e ricerca. Avviato nel 2012, ha recentemente effettuato una revisione della sua offerta didattica di livello triennale riorganizzandola intorno a una serie di programmi *minor* interdisciplinari che forniscono un'esperienza di studio più mirata e strutturata. Il nuovo assetto sarà pienamente operativo in tre anni: in base all'esperienza sviluppata, verrà probabilmente applicato anche alle lauree magistrali. Una tappa fondamentale delle attività del Collegio sarà il processo di accreditamento, avviato nel settembre 2016. Un'altra questione in fase di valutazione è la localizzazione del Collegio: San Servolo, il luogo ideale per un Collegio, risulta poco funzionale per studenti e docenti nel coordinamento delle loro attività divise tra università e Collegio. Trasferire il Collegio in una posizione più comoda appare quindi una scelta auspicabile e necessaria.

Scuola Internazionale. La Scuola Internazionale è stata recentemente avviata per supportare la strategia di internazionalizzazione dell'Ateneo. Con questo obiettivo, promuoverà un programma di corsi transculturali centrati intorno a una serie di iniziative rivolte a potenziali studenti internazionali (con periodi propedeutici) e a studenti in scambio (doppio diploma o Erasmus). Questo programma includerà gli studenti internazionali iscritti ai corsi estivi internazionali che la Scuola organizza in collaborazione con vari partner universitari. A partire dall'Anno Accademico 2017/2018, la Scuola prenderà parte, assieme a tutti i Dipartimenti, all'implementazione del programma internazionale triennale.

Scuole interdipartimentali. Le Scuole interdipartimentali hanno operato come unità di coordinamento per i corsi interdisciplinari di Ca' Foscari. Negli anni sembrano aver perso la loro efficacia e alcune questioni irrisolte di organizzazione sono emerse come sempre più critiche e disfunzionali. Mentre la promozione della formazione interdisciplinare rimane strategica per Ca' Foscari, appare preferibile organizzare i relativi corsi attraverso: (i) la previsione di linee guida chiare per i direttori e gli organi di governo sull'organizzazione delle attività e l'inclusione attiva di tutto il corpo docente, (ii) l'avvio di accordi di collaborazione per assicurare il supporto continuativo ai dipartimenti coinvolti e (iii) la riallocazione di ciascun corso ai dipartimenti sulla base degli accordi. Una volta determinate le linee guida e definiti gli schemi per gli accordi interdipartimentali, le Scuole cesseranno di operare alla firma degli accordi stessi. La riorganizzazione dovrà essere completata entro dicembre 2016.



2.3 Sviluppo degli studenti

STRATEGIA

Il piano di sviluppo degli studenti dovrà coprire tutti gli stadi della vita studentesca, incluso il reclutamento, l'orientamento e la transizione dagli istituti superiori all'università, le borse di studio e le riduzioni delle tasse universitarie, il supporto per stage, tirocini e la mobilità internazionale, il *placement*, le opportunità occupazionali e i programmi e i servizi per lo sviluppo delle carriere. Ca' Foscari è attiva da lungo tempo su questi temi e ha sviluppato una significativa esperienza, che rappresenta un patrimonio fondamentale per il perseguimento dei nuovi obiettivi strategici.



AZIONI

Reclutamento e orientamento all'università.

Ca' Foscari ha attratto negli ultimi anni un numero crescente di studenti, ma la loro distribuzione geografica mostra come quelli fuori regione siano ancora una minoranza (25-30%). È già in atto uno sforzo consistente per raggiungere, tramite attività di reclutamento e orientamento, studenti provenienti da un contesto geografico più ampio, sfruttando la comunicazione on-line e web. Punteremo a incrementare la percentuale di studenti fuori regione, in modo che raggiunga almeno il 40% degli immatricolati annuali in cinque anni.

Borse di studio e tasse universitarie. A partire dall'Anno Accademico 2016/2017, Ca' Foscari ha esteso l'applicazione delle riduzioni delle tasse per merito e per reddito, incrementando leggermente le tasse per gli studenti fuori corso. Questo appare un modello equo, che incentiva il completamento degli studi nei tempi previsti da parte di una quota maggiore di studenti. Un'apposita unità, che sarà presto avviata, dedicherà una parte specifica di attività a fornire ulteriore supporto all'implementazione dei programmi di riduzione delle tasse.

Stage, tirocini, *placement* e carriere.

Ca' Foscari è in grado di offrire a propri studenti opportunità eccellenti di mobilità internazionale e studio all'estero, come confermato anche dagli indicatori ANVUR / MIUR, nei quali l'Ateneo si è costantemente posizionato negli ultimi anni tra le tre migliori università in Italia. Per quanto riguarda il

placement e le opportunità di carriera, Ca' Foscari è ben posizionata a livello nazionale rispetto ad altri atenei pubblici. Ad ogni modo, attraverso la cooperazione con gli *stakeholder* e in particolare con l'associazione Alumni, punteremo a offrire agli studenti (soprattutto a quelli delle aree umanistiche, che hanno minori aspettative di impiego) opportunità ancora maggiori. Ci aspettiamo che il focus interdisciplinare che caratterizza lo sviluppo della didattica contribuisca a creare nuove opportunità per i nostri laureati dando l'avvio a un maggiore coinvolgimento dei datori di lavoro. Più del 10% dei nostri studenti riceve nell'ultimo anno di studi offerte di lavoro attraverso i nostri servizi di *placement*: il nostro obiettivo è aumentare questa quota al 15%-20%. Ca' Foscari è stabilmente posizionata tra le università più performanti per il tasso di occupazione secondo *Almalaurea*, con l'89% degli studenti magistrali impiegati a 5 anni dalla laurea con una media nazionale dell'84%. Il mercato del lavoro non è in crescita, ma si sta trasformando, con la nascita di nuovi tipi di impieghi e nuove opportunità in un'ampia gamma di aree, come l'imprenditorialità e le start up, l'innovazione sociale, l'economia circolare, le ONG e le associazioni no-profit, i *big data*, le *digital humanities* e la mediazione culturale. Queste aree costituiranno importanti opportunità per i nostri laureati nei prossimi anni, e i servizi di *placement* dovranno di conseguenza essere indirizzati ad anticipare queste tendenze e rendere Ca' Foscari uno dei primi agenti in tali ambiti.

2.4 Vita studentesca

STRATEGIA

Favorire la creazione di una comunità di studenti inclusiva e pienamente coinvolta risulta di rilevanza fondamentale per garantire un'esperienza di studio trasformativa, e costituisce una delle leve fondamentali per aumentare la qualità percepita di un Ateneo. Mentre Ca' Foscari costituisce il tipico esempio di università urbana con un campus diffuso, Venezia risulta di per sé un campus dalle caratteristiche uniche. Ca' Foscari è da tempo attiva nella promozione di attività studentesche e garantisce supporto per l'associazionismo, le attività sportive e il coinvolgimento degli studenti nell'ampia varietà di attività co-curricolari ed extra-curricolari sviluppate in collaborazione con il tessuto culturale e artistico della città e del territorio. Continueremo a perseguire questi obiettivi, promuovendo uno sforzo rinnovato e più intenso per l'inclusione degli studenti e l'incoraggiamento del loro senso di appartenenza. Tutti i dipartimenti dovranno contribuire alla realizzazione di queste attività, allocando risorse verso iniziative autonome che supportino il raggiungimento degli obiettivi descritti.



AZIONI

Aule e spazi studenteschi. Il nostro Piano di sviluppo edilizio prevede nuove aree per le aule e gli spazi studenteschi. È in fase di definizione un piano per il rinnovamento e la creazione di spazi ulteriori presso la biblioteca di area umanistica BAUM, e per la costruzione di nuove aule e spazi presso San Basilio. La nuova sede del Dipartimento di studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea prevederà anch'essa nuovi spazi per la biblioteca e aule studio per gli studenti. Lo spazio a disposizione presso Science Gallery Venice fornirà nuovo impulso per la vita studentesca dell'Ateneo e diventerà un catalizzatore per il coinvolgimento creativo e collaborativo della comunità di docenti e ricercatori, studenti e alumni. Anche il campus di Treviso richiederà dei provvedimenti per la chiusura dell'accordo con Fondazione Cassamarca e la collocazione delle attività presso una sede stabile. Un accordo preliminare è in fase di definizione per l'insediamento delle attività presso il palazzo di San Leonardo, aldilà del fiume Sile. Il fallimento delle trattative con Cassamarca potrebbe però comportare una localizzazione diversa presso il complesso Appiani, appena fuori dal centro cittadino. Il nostro obiettivo sarà concludere il trasferimento prima dell'inizio dell'Anno Accademico 2017/2018.

Residenze studentesche. Consapevoli della rilevanza strategica della creazione di una comunità residenziale di studenti, faremo in modo di assicurare spazi adeguati per la residenzialità per il 15% degli immatricolati annuali entro i prossimi 4 anni. Questo obiettivo sarà raggiunto grazie alla costruzione delle residenze studentesche a Santa Marta, San Basilio, San Giobbe e a Mestre.

Logistica e trasporti. Come parte del piano di sviluppo edilizio, collaboreremo con il Comune di Venezia per garantire connessioni efficienti e più convenienti tra i diversi campus, in particolare per connettere il Campus Scientifico di Via Torino con le altre sedi. Questo sarà possibile tramite servizi di trasporto regolari, e creando una connessione più agevole verso Venezia Forte Marghera e dal centro sportivo di San Giuliano.

3.

Acquisire una dimensione internazionale

Le diversità geografiche e culturali costituiranno elementi fondamentali per promuovere la consapevolezza multiculturale e l'approccio globale all'interno della nostra comunità. Comunicheremo la nostra agenda di ricerca e la nostra offerta formativa rinnovata per reclutare su scala globale studenti, ricercatori di talento e personale tecnico amministrativo motivato. Come finestra sul mondo e per il mondo, Venezia continuerà a costituire un *brand* fondamentale per la nostra strategia di internazionalizzazione. Il rafforzamento della cooperazione con la rete culturale e scientifica locale

e con il tessuto imprenditoriale sarà decisivo per la creazione della massa critica necessaria per il coinvolgimento di un più ampio numero di partner internazionali nei nostri piani di sviluppo. In un contesto di crescenti tendenze di mobilità internazionale e consapevolezza globale, può risultare difficile, e forse poco ragionevole, separare l'internazionalizzazione dalla strategia complessiva dell'Ateneo. Nonostante ciò, risulta importante esplicitare gli obiettivi prioritari della strategia e isolare le azioni più rilevanti.

Ca' Foscari ha da tempo sviluppato un'ampia rete di partner internazionali, creando le basi per offrire agli studenti un'esperienza internazionale ricca e coinvolgente, attraverso programmi di scambio e mobilità, stage e tirocini internazionali. Mentre queste iniziative continueranno a costituire priorità strategiche, la creazione presso Ca' Foscari di un ambiente internazionale e di una comunità diversificata dal punto di vista geografico e culturale costituirà un obiettivo altrettanto rilevante per migliorare il riconoscimento internazionale dell'Ateneo e stimolare un approccio aperto e globale nella comunità accademica.

KPI

- 3.1. Numero di docenti internazionali
- 3.2. Percentuale di studenti internazionali
- 3.3. Numero di corsi in inglese
- 3.4. Partenariati strategici internazionali
- 3.5. Posizionamento sui principali ranking

TARGETS

- 3.1. Reclutamento di non meno di 2-4 docenti internazionali ogni anno
- 3.2. 10% di studenti stranieri entro il 2020
- 3.3. 20% di corsi triennali e magistrali in inglese (circa 9). 10% di corsi di formazione continua
- 3.4. Avvio di relazioni con l'Oriente, l'Europa dell'Est e i Paesi mediterranei
- 3.5. Top 500 in QS e THE e 6 categorie scientifiche nella top 200 di QS

3.1 Reclutamento internazionale

STRATEGIA

Sono già stati avviati degli investimenti per il reclutamento internazionale, con priorità al reclutamento di studenti, ricercatori e docenti. Anche alcune aree del personale tecnico amministrativo potranno beneficiare del reclutamento internazionale, tra questi l'ufficio relazioni internazionali, i servizi per gli studenti, l'ufficio ricerca dell'amministrazione centrale e i dipartimenti.

AZIONI

Docenti e Ricercatori. L'obiettivo è reclutare non meno di 2-4 docenti non italiani all'anno per i prossimi cinque anni attraverso il programma *Brain Gain*. Un'apposita unità da poco istituita sarà attiva nella ricerca dei migliori profili su scala globale. Date le condizioni di stipendio scarsamente competitive in Italia, schemi di doppia affiliazione sembrano costituire una leva fondamentale, ma non sufficiente, per attrarre docenti in modo permanente. Posizioni non di ruolo, in alternativa, potranno costituire soluzioni efficaci per creare le condizioni per un successivo coinvolgimento più a lungo termine. Maggiore attenzione dovrà essere riservata ai ricercatori internazionali: dovrà essere sviluppato un piano sistematico per offrire loro condizioni competitive di ingaggio, che dovrebbe prevedere:

- 1) la pubblicazione periodica delle posizioni vacanti, con linguaggio chiaro e con definite condizioni da bando;
- 2) la previsione di contratti di due / tre anni, perché possano risultare più attrattivi per il trasferimento;
- 3) il supporto completo per il trasferimento.

I profili selezionati potranno inoltre beneficiare di un ambiente accogliente per la ricerca e di prospettive di occupazione in posizioni di ruolo, che costituiranno le condizioni migliori per la loro permanenza.

Studenti. Negli ultimi anni, la quota di studenti *degree-seeking* è risultata pari a circa il 5% del totale, una percentuale piuttosto bassa anche per gli standard nazionali. Il nostro obiettivo è portare questa percentuale al 10% in cinque anni. Il programma per la realizzazione delle

residenze studentesche, la revisione dell'offerta formativa descritta all'obiettivo 2, così come le strategie di internazionalizzazione dei corsi che verranno a breve descritte, svolgeranno un ruolo fondamentale nel raggiungimento di tale obiettivo. Sono previste anche azioni ulteriori, che includono (i) una revisione dei requisiti d'ingresso e dei processi di ammissione, per renderli più accessibili e più coerenti con le esigenze degli studenti internazionali (test on-line, colloqui telematici, test di ammissione all'estero, etc.); (ii) uno specifico piano di comunicazione, che possa fornire informazioni semplici ed efficaci sull'ammissione, la struttura dei corsi, le opportunità di impiego internazionale, sia attraverso il sito web che attraverso altri canali; (iii) una strategia per anticipare le tendenze future e rendere Ca' Foscari una pioniera nelle aree geografiche emergenti o più promettenti, anche facendo leva sulle partnership internazionali per la creazione di appositi punti di reclutamento.

Attrazione vs permanenza. Per garantire l'efficacia nel medio e lungo termine di tali strategie, gli investimenti per l'attrazione di docenti e studenti internazionali dovranno essere completati da un adeguato piano di sviluppo delle risorse umane, che stimoli la creazione di una cultura orientata al servizio, per assistere e supportare studenti e docenti internazionali nelle esperienze di studio e lavoro presso Ca' Foscari. I dipartimenti dovranno a loro volta agire e rispondere proattivamente alle richieste, fornendo supporto efficace ai servizi di benvenuto dell'Ateneo.

3.2 Internazionalizzazione dell'offerta formativa

STRATEGIA

L'internazionalizzazione costituisce una parte fondamentale del piano di sviluppo dell'offerta formativa. Esistono infatti azioni ulteriori che completano quelle specificamente previste per lo sviluppo della didattica, che renderanno l'offerta più attrattiva anche su scala globale.

AZIONI

Corsi per studenti potenziali e in scambio. La Scuola Internazionale ha recentemente completato la progettazione e la parziale implementazione di un corso di base rivolto agli studenti stranieri, per prepararli ai corsi triennali di Ca' Foscari. Prevediamo di continuare a investire in questa direzione, anche con riferimento all'iniziativa Marco Polo, anch'essa da poco avviata. Ci aspettiamo inoltre che il numero di iscritti aumenti e raggiunga la quota di diverse decine. La Scuola organizza anche una serie di corsi sulla lingua e sulla cultura italiana e su una varietà di altri argomenti per studenti in scambio. Per garantire maggior successo a tali corsi, occorrerà agire lungo due direzioni:

- 1) la loro integrazione all'interno dei programmi *minor* multidisciplinari previsti per i corsi di laurea di Ca' Foscari;
- 2) la ricerca di una collaborazione più forte con Venice International University attraverso la promozione di scambi di studenti, altre forme di partecipazione reciproca e il coinvolgimento dei docenti attivi presso Venice International University nelle attività della Scuola.

Transizione all'inglese. Negli ultimi anni Ca' Foscari ha compiuto progressi significativi verso la transizione della lingua d'insegnamento dall'italiano all'inglese. Ad oggi comunque l'organizzazione complessiva dei corsi in inglese appare piuttosto frammentata e, con due sole eccezioni, associata a percorsi interni o singoli insegnamenti piuttosto che a corsi completi.

Dovranno quindi essere effettuati investimenti per una transizione più sistematica, in modo da

- promuovere la transizione di corsi completi piuttosto che di singoli percorsi;
- incrementare al 20% la percentuale di corsi in inglese, distribuendoli uniformemente tra le diverse aree e tra i diversi livelli di insegnamento (triennali, magistrali, dottorati).

La transizione sarà incentivata per uno specifico obiettivo di corsi portanti, che rispettino gli stessi requisiti previsti per l'attivazione di nuovi corsi, ovvero:

- 1) capacità attuale o potenziale di attrazione di studenti eccellenti e internazionali;
- 2) profilo di ricerca dei docenti coinvolti;
- 3) grado di coerenza coi progetti di ricerca e innovazione definiti nell'agenda di ricerca;
- 4) previsione di *joint* o *double degree* o almeno di un programma di scambio strutturato con un'istituzione estera qualificata;
- 5) implementazione di uno schema di selezione delle immatricolazioni;
- 6) coinvolgimento attivo nei programmi *minor* descritti in precedenza.

Questi criteri identificheranno una serie di corsi portanti per i quali sarà avviata la transizione, che avranno accesso prioritario nella scelta dei docenti da coinvolgere e potranno beneficiare di risorse *ad hoc* per la transizione all'inglese e le altre azioni di sviluppo dell'offerta formativa.

3.3 Partnership

STRATEGIA

Ca' Foscari vanta un'ampia rete internazionale di partner istituzionali, che include circa 600 accordi di scambio internazionali e un ampio numero di partenariati con ambasciate e altri corpi diplomatici, centri culturali, ONG, camere di commercio, imprese e istituzioni. Questa rete continuerà a costituire una leva rilevante per la realizzazione dei nostri programmi di studio all'estero e per l'offerta di stage, tirocini e servizi di *placement*. Allo stesso tempo, dovrà essere riorganizzato con un approccio più sistematico, identificando i diversi obiettivi strategici e agendo di conseguenza.



AZIONI

Programmi di studio all'estero e scambio.

L'attuale rete di accordi internazionali per i programmi di studio all'estero risulta piuttosto esteso ma non abbastanza efficace a causa della sua elevata frammentazione. La rete dovrà essere rivista, riducendo gli accordi caratterizzati da un flusso di scambio contenuto sia in entrata che in uscita, e dando invece priorità agli accordi (esistenti o nuovi) con partner di livello più elevato, che insistano su più programmi, assicurino il coinvolgimento di un adeguato numero di studenti (non meno di 5-10) e un flusso equilibrato in entrata e uscita. Gli accordi così selezionati dovranno evolvere in modo da includere programmi *joint degree* e *double degree* e scambi di studenti di dottorato e docenti. Gli atenei europei costituiscono il partner naturale degli scambi Erasmus, ma i partenariati in essere dovranno comunque essere ripensati e sfruttati in modo più sistematico per promuovere anche attività di reclutamento, coerentemente con le nostre strategie di reclutamento internazionale.

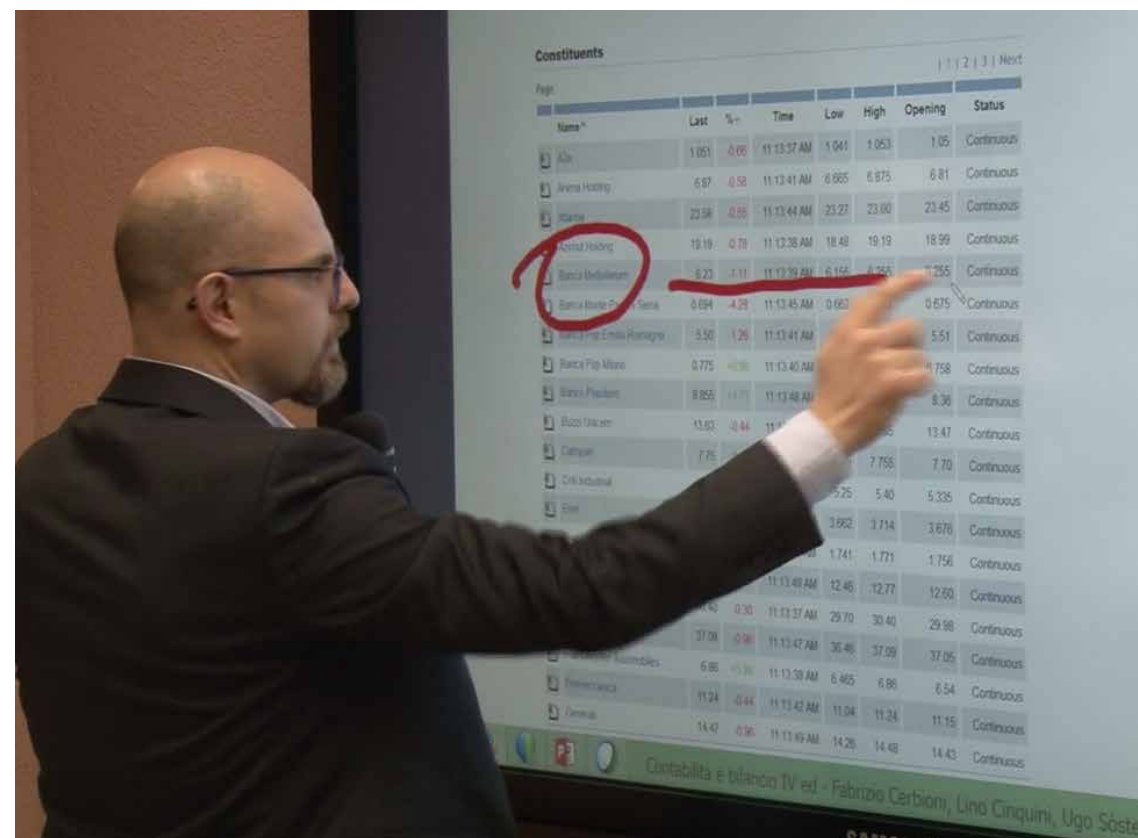
Partenariati di ricerca. I partenariati istituzionali di ricerca hanno ricevuto attenzione piuttosto limitata negli ultimi anni e sono state spesso attuate come generici accordi di collaborazione, con scarso o nullo apporto di risorse o finanziamenti da parte dei partecipanti. Pur costituendo delle sfide, questi dovranno essere sfruttate maggiormente, sia come possibile evoluzione degli accordi che dimostrino maggiore potenziale, sia per ricercare nuove opportunità nelle aree di forza distintive dell'Ateneo.

Accordi istituzionali. Il maggiore coinvolgimento dei datori di lavoro nella strutturazione dell'offerta didattica costituirà l'obiettivo prioritario degli accordi istituzionali, al fine di aumentare le opportunità di carriera degli studenti nazionali e internazionali. Agire da primi ideatori nelle aree geografiche emergenti risulta strategico. I contatti e gli accordi istituzionali di lungo termine in tali aree (Cina, Giappone, Corea, Bacino del Mediterraneo, India, Paesi del Medio Oriente) ci assicurano un elevato vantaggio competitivo. Allo stesso tempo, i nostri Alumni sono distribuiti in numerose organizzazioni pubbliche e private su scala globale e il loro coinvolgimento nel processo sarà fondamentale nei prossimi anni.

3.4 Ranking

STRATEGIA

Negli anni, il posizionamento sui ranking internazionali è divenuto un indicatore di qualità sempre più rilevante per studenti, ricercatori e datori di lavoro. Nonostante tale tendenza possa risultare poco stabile, alcuni dei parametri impiegati nei ranking (output di ricerca, reputazione accademica/datore di lavoro, rapporto studenti-docenti) hanno una chiara correlazione con l'eccellenza accademica e, quando usati correttamente, possono fungere da stimoli per il miglioramento. Negli anni Ca' Foscari è risultata stabilmente posizionata tra i migliori 5-6 atenei d'Italia secondo gli indicatori del MIUR. Ad oggi, è posizionata tra le migliori 401-500 università nel ranking THE, e tra le migliori 200 in due categorie scientifiche nel ranking QS.



AZIONI

Unità Ranking. Allo scopo di consentire un monitoraggio costante della prestazione e supportare le decisioni strategiche, sarà costituita un'apposita unità per il coordinamento e la raccolta dei dati e delle informazioni utili, in particolare quelle che riguardano i parametri adottati dalle principali agenzie internazionali di ranking. Tra cinque anni, ci aspettiamo che le azioni previste dal presente Piano contribuiscano al riposizionamento di Ca' Foscari tra le migliori 150 università in Europa in almeno uno dei principali ranking internazionali, tra le migliori 500 al mondo nei ranking THE e QS, e tra le migliori 200 in almeno 6 categorie scientifiche.

Agire da catalizzatore di innovazione

La presenza sul territorio di un'Università dedicata alla ricerca risulta ormai ampiamente riconosciuta come fattore necessario per la generazione di sviluppo economico basato su innovazione e conoscenza. In effetti, uno dei fattori chiave per la crescita delle regioni e dei paesi è dato dalle frequenti collaborazioni tra istituzioni pubbliche, imprese e reti di università eccellenti. Attivare e sostenere questo tipo di collaborazioni non è nel solo interesse delle regioni, delle istituzioni e delle imprese, ma anche delle università stesse, per i potenziali finanziamenti da parte delle imprese per la ricerca applicata e per il substrato generato, utile allo sviluppo professionale degli studenti.

Come università pubblica, Ca' Foscari attiverà i meccanismi istituzionali utili a incrementare il proprio impatto locale agendo da catalizzatore d'innovazione, facendo leva sull'eccellenza accademica di docenti e ricercatori, le abilità del personale tecnico-amministrativo e la creatività degli studenti. Grazie alla rete coi partner locali e internazionali, saranno raccolte adeguate risorse e sarà generata la necessaria massa critica per lo sviluppo e l'implementazione della ricerca e della didattica come vettori fondamentali per la circolazione della conoscenza, l'innovazione culturale e la crescita sociale ed economica sostenibile.

INDICATORI

- 4.1. Numero di programmi culturali internazionali
- 4.2. Avvio di Science Gallery Venice
- 4.3. Celebrazioni per Cafoscari 2018
- 4.4. Avvio di Venice Innovation Hub
- 4.5. Avvio dell'Unità di Innovazione e Trasferimento Tecnologico in collaborazione con Fondazione Ca' Foscari

OBIETTIVI

- 4.1. Cinque percorsi di studio principali all'anno
- 4.2. Science Gallery avviata e auto-finanziata entro il 2019. Produzione di 3 mostre/eventi all'anno in collaborazione con DVRI
- 4.3. Programma di durata annuale di iniziative con cinque eventi principali. Copertura mediatica nazionale e internazionale
- 4.4. 40-50 startup / PMI ospitate, 30-40 stage universitari finanziati ogni anno, programma Active Learning Lab pienamente operativo
- 4.5. +100% entrate da attività conto terzi per progetti di ricerca e innovazione

STRATEGIA

Ca' Foscari ricopre da tempo un ruolo consolidato nella produzione e nella promozione di attività creative e culturali a Venezia, come confermato dai report annuali di *Fondazione Venezia 2000*. Oltre a una varietà di *public lectures*, seminari e manifestazioni artistiche e di ricerca, alcune delle iniziative più consolidate – *Incroci di Civiltà*, *Ca' Foscari Short Film Festival*, *Art Night*, *Waterlines* – sono divenute iniziative di riferimento nel

panorama culturale nazionale e internazionale. Ca' Foscari ha investito anche nello sviluppo di manifestazioni e programmi teatrali, così come in attività musicali (promosse da *Cafoscarimusic* e il suo progetto educativo, *Elettrofoscari*). Assieme alle attività sportive in collaborazione con IUAV, tutte le iniziative si sono estese ben oltre i confini dell'Ateneo, diventando parte integrante della vita culturale della città.

AZIONI

Spazi e infrastrutture creative. Sono stati finora a disposizione di Ca' Foscari, per lo sviluppo di attività ed eventi culturali, i seguenti spazi: il teatro di Santa Marta, gli spazi espositivi di Ca' Giustinian e l'area Ca' FoscariZ accanto alla biblioteca delle Zattere. Come parte del presente Piano, verrà sviluppato un progetto per la realizzazione di Science Gallery Venice, il nodo veneziano della rete internazionale Science Gallery, che include attualmente altri membri a Bengaluru (con l'Indian Institute of Science come leading partner), Dublino (Trinity College), Londra (King's College) e Melbourne (University of Melbourne). Science Gallery Venice coinvolgerà creativi, scienziati, ricercatori e docenti in bandi aperti su sfide creative e di ricerca per l'ideazione di mostre multi-disciplinari, incoraggiando la partecipazione attiva della comunità studentesca. Science Gallery Venice nasce da un'iniziativa guidata da Ca' Foscari nell'ambito del Distretto Veneziano della Ricerca e dell'Innovazione, i cui partner saranno attivamente coinvolti nella definizione delle iniziative. Rappresenta anche un cambio di paradigma per Ca' Foscari, che renderà disponibili spazi per la creatività – un'interfaccia permanente per il public engagement – promuovendo un approccio completamente rinnovato alla comunicazione e alla disseminazione della ricerca e allo sviluppo di progetti multidisciplinari ai confini tra didattica, ricerca, pratica e arte, cultura e scienza.

Cafoscari 2018. Le celebrazioni per il 150° anniversario della fondazione dell'Ateneo costituiranno un'opportunità rilevante per l'ulteriore ampliamento del programma di attività culturali e il miglioramento dei relativi servizi. Con il progetto *Cafoscari2018*, saranno coinvolti gli studenti, i laureati e l'intera comunità nella scoperta della ricchezza del patrimonio culturale dell'Ateneo, degli archivi e dei palazzi storici e resi accessibili i risultati scientifici e culturali delle attività di didattica e ricerca e le risorse accademiche. *Cafoscari2018* prevederà una serie di iniziative, una lista (in fase di elaborazione) delle quali include:

- 1) supporto per la realizzazione di una serie di progetti mirati a celebrare e valorizzare la nostra tradizione (discipline, archivi e alcune delle sedi storiche);
- 2) un'esperienza di visita rinnovata, per rendere disponibile l'attuale Ca' Foscari tour su guide mobili, con materiale on-line aggiuntivo e la previsione di ulteriori spazi visitabili;
- 3) accesso on-line a contenuti formativi (MOOC e altri materiali digitali) e accesso libero a dati e informazioni sui principali risultati della ricerca;
- 4) un listino di prodotti a marchio Ca' Foscari migliorato, utile anche a incrementare i proventi delle attività commerciali.

Impegno civico e sociale. Garantiremo supporto continuativo ai progetti *CaFoscariSociale* e *CaFoscariSostenibile* che, con l'ampia gamma di attività promosse, contribuiranno a stimolare il coinvolgimento di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo in iniziative dall'elevato impatto sociale.

STRATEGIA

La strategia di innovazione dell'Ateneo riconosce l'eterogeneità delle aree in cui l'innovazione può manifestarsi (ambito tecnologico, digitale, scientifico, culturale, creativo) e si fonda su un approccio integrato che fa leva sui seguenti fattori:

- 1) la presenza a Ca' Foscari di competenze di alto livello su alcune rilevanti tecnologie abilitanti;
- 2) l'esperienza sviluppata in alcuni settori chiave da parte dei nostri spin-off e gruppi di ricerca (ad esempio economia circolare, welfare, industrie creative, trasformazione digitale);

- 3) le competenze nel management internazionale e nell'imprenditorialità, così come le relazioni consolidate con il tessuto economico e imprenditoriale sviluppate dal Dipartimento di Management.

Sulla base di queste premesse, le nostre azioni si svilupperanno lungo due direttrici strategiche.

AZIONI

Trasferimento tecnologico e Unità di Innovazione (PINK). Attraverso questa iniziativa Ca' Foscari intende sviluppare, in collaborazione con Fondazione Ca' Foscari, alcuni servizi condivisi per il trasferimento tecnologico, la condivisione della conoscenza e l'innovazione. Le iniziative includeranno nuovi servizi e programmi di formazione sui temi della proprietà intellettuale, lo sviluppo di brevetti e, in generale, protocolli per il trasferimento tecnologico. Fungeranno anche da interfaccia verso il tessuto economico e imprenditoriale per le imprese alla ricerca di collaborazioni con il mondo accademico, consulenze e accesso a servizi e piattaforme tecnologiche. L'obiettivo dell'azione è duplice: da una parte, la creazione di una cultura e un approccio imprenditoriali nei nostri laureati, dottori di ricerca e ricercatori, per supportarli nel miglioramento dell'impatto della loro ricerca e nel suo sfruttamento per il proprio sviluppo professionale, come valida alternativa alla carriera accademica. Dall'altra parte, servirà a qualificare Ca' Foscari come riferimento imprescindibile per la ricerca applicata e l'innovazione, in modo da rafforzare ed estendere la rete di partner e gli investimenti in ricerca da parte delle imprese e delle altre istituzioni private.

Venice Innovation Hub (VIH). VIH è un progetto congiunto sviluppato da Ca' Foscari, Comune di Venezia, VEGA s.c.a.r.l., IUAV, l'Università degli Studi di Padova, l'Università di Verona, l'Università di Udine, l'Università di Trieste, l'Università di Trento, l'Università di Bolzano e la SISSA per la realizzazione di un polo integrato di innovazione e imprenditorialità localizzato presso le strutture del Parco Tecnologico VEGA. Il progetto deriva dal piano di rigenerazione urbana in fase di sviluppo presso Marghera, che porterà a un completo restyling dell'area e creerà una connessione diretta con il Campus Scientifico di Via Torino. VIH si fonderà su rapporti di partenariato con la rete imprenditoriale locale e con gli investitori pubblici. Offrirà al tessuto imprenditoriale uno spazio in cui confrontarsi e collaborare, beneficiando al tempo stesso di programmi di formazione e *mentoring* e possibilità di connessione e interazione con un network internazionale di partner. Le attività di VIH riguarderanno diverse unità di Ca' Foscari e Fondazione Ca' Foscari, creando un ecosistema di innovazione che favorirà la generazione e la realizzazione di attività parallele presso diverse aree di Ca' Foscari. È prevista la realizzazione di iniziative e attività parallele a Venezia – presso il Campus Economico di San Giobbe e, in prospettiva, presso Science Gallery Venice a San Basilio – e a Treviso, sfruttando le collaborazioni in essere con l'associazione *SmartCommunities* e il partenariato con altre istituzioni del territorio.

Assicurare un futuro accademico sostenibile

Consapevoli del nostro ruolo istituzionale come università pubblica, agiremo con efficienza, trasparenza e responsabilità, ricercando la massima condivisione interna ed esterna degli obiettivi strategici e promuovendo l'impegno di tutti per il loro raggiungimento. Per assicurare uno sviluppo sostenibile verso gli obiettivi del Piano Strategico nella transizione in atto dalla centenaria tradizione di eccellenza accademica a un futuro di università leader in Europa e nel mondo, dovranno essere perseguite quattro direzioni principali.

KPI

- 5.1. Dimensione del corpo docente
- 5.2. Sviluppo delle carriere
- 5.3. Ambiente di lavoro
- 5.4. Campus sostenibile
- 5.5. Finanziamenti pubblici
- 5.6. Avvio dell'unità di sviluppo

TARGETS

- 5.1. +10% incluse le posizioni permanenti, non di ruolo e di *double appointment*
- 5.2. 3 profili di ricerca per dipartimento; 3 premi per l'eccellenza nella ricerca +3 premi per l'eccellenza nella didattica
- 5.3. Acquisizione della certificazione HRS4R e introduzione di politiche di *smartworking*
- 5.4. Riduzione del 10% dei consumi di energia (per metro cubo), incremento del 20% del riciclo dei rifiuti, entrambi entro il 2020
- 5.5. Mantenimento delle attuali prestazioni
- 5.6. € 3m di entrate aggiuntive

5.1 Sviluppo del corpo docente

STRATEGIA

Al fine di attuare la nostra agenda di ricerca e il piano di sviluppo dell'offerta didattica, procederemo al reclutamento di nuovi docenti, con l'obiettivo di aumentare la dimensione totale del corpo docente di circa il 10%, incluse le posizioni non di ruolo. Dovranno essere reclutati non meno di 2-4 docenti internazionali ogni anno nei prossimi cinque anni, per raggiungere la quota del 3%-5% di docenti internazionali rispetto all'attuale quota dell'1%.

AZIONI

Reclutamento. Il reclutamento di docenti dovrà tenere in considerazione l'età, con l'obiettivo di abbassare l'attuale media, e considerare prioritario il reclutamento di personale giovane in tutti i ruoli e in tutte le posizioni. Occorrerà anche verificare e garantire la coerenza tra i profili dei nuovi docenti, l'agenda di ricerca e il piano di sviluppo dell'offerta didattica.

Sviluppo delle carriere. Adeguate prospettive di sviluppo delle carriere dovranno essere garantite ai docenti più performanti nella ricerca, nella didattica, nell'innovazione e nel *public engagement*. Oltre agli sviluppi delle carriere saranno garantiti altri tipi di incentivi, come la creazione di diversi profili (con corrispondenti benefici) e la destinazione di una quota del budget all'incentivazione del coinvolgimento nei temi multi-disciplinari previsti dall'agenda di ricerca e dal piano di sviluppo dell'offerta didattica. Come parte integrante del piano di sviluppo dei docenti, Ca' Foscari metterà in atto tutte le azioni utili all'acquisizione della certificazione *Human Resources Strategy for Researchers* (HRS4R), in un processo che sarà completato entro il 2018.



5.2 Sviluppo del personale tecnico-amministrativo

STRATEGIA

Al fine di assicurare le attività necessarie per il supporto del maggiore posizionamento internazionale previsto nel presente Piano, sarà assicurato il mantenimento dell'attuale dimensione del personale tecnico-amministrativo.

AZIONI

Reclutamento. Le nuove posizioni saranno riservate a personale con piena competenza tecnica nella lingua inglese e comprovata abilità nel garantire un'interfaccia amministrativa adeguata a una comunità diversificata di studenti, docenti, ricercatori e partner istituzionali, accademici e aziendali.

Sviluppo delle carriere. Saranno garantiti supporto e formazione per migliorare le opportunità di mobilità internazionale (attraverso programmi di scambio coi partner internazionali), aumentare le competenze linguistiche e promuovere il coinvolgimento negli obiettivi strategici. Saranno infine previsti incentivi basati sul merito e sulla performance.

Conciliazione famiglia-lavoro. Ca' Foscari ha da tempo investito su una serie di iniziative per la creazione di condizioni di impiego favorevoli per la gestione familiare per il personale tecnico-amministrativo. Questi investimenti continueranno, al fine di promuovere la coesione del personale, migliorare la qualità delle attività svolte e garantire schemi di lavoro flessibili associati a premi e riconoscimenti basati su procedure periodiche di valutazione.



5.3 Gestione efficace e trasparente

STRATEGIA

Il processo di trasformazione previsto dal Piano richiederà efficienza nella gestione, trasparenza nelle procedure, flessibilità nella comunicazione

AZIONI

Campus sostenibili e sviluppo edilizio. Dal 2010 Ca' Foscari ha adottato la sostenibilità come principio fondamentale e da allora numerosi passi in avanti sono stati compiuti in quest'area, che hanno portato nel 2013 alla certificazione *Leed* del palazzo di Ca' Foscari e allo stabile posizionamento dell'Ateneo tra le 100 università più sostenibili al mondo. Gli obiettivi strategici del Piano comprendono un importante programma di sviluppo edilizio e delle infrastrutture, che richiederà azioni concrete per garantire la coerenza con i principi di sostenibilità dell'Ateneo. Saranno quindi inseriti specifici obiettivi per la riduzione dei consumi di energia e delle emissioni di carbonio, la gestione dei rifiuti, la mobilità sostenibile, acquisti verdi, l'uso delle risorse e la tutela della biodiversità. Tali azioni comprenderanno in un approccio olistico e strutturato le attività amministrative e le attività di didattica e ricerca, per promuovere i campus universitari come veri e propri laboratori di sostenibilità. Ca' Foscari, inoltre, collaborerà proattivamente con la rete degli atenei nazionali per condividere buone pratiche e promuovere l'adozione sistematica dell'agenda degli Obiettivi Sostenibili delle Nazioni Unite.

Infrastrutture e servizi ICT. Continueremo gli investimenti nelle infrastrutture e nei servizi ICT più innovativi al fine di:

- 1) supportare le procedure e le attività amministrative;
- 2) promuovere la digitalizzazione dei servizi amministrativi;
- 3) sviluppare sistemi di accesso automatico e sistemi di monitoraggio a distanza per ridurre i costi di portierato estendendo nel contempo gli orari di apertura delle diverse sedi;
- 4) offrire interfacce più flessibili, efficaci e di più facile accesso a tutti gli *stakeholder* (docenti, personale tecnico-amministrativo, studenti, alumni, visitatori e potenziali studenti);
- 5) migliorare didattica on-line e l'accesso ai contenuti digitali per lo studio, la ricerca e la formazione.

interna, integrazione nei sistemi di gestione delle informazioni e miglioramento delle attività di monitoraggio e controllo.

Sistemi di gestione e di controllo dell'informazione.

L'attuazione del Piano richiederà un miglioramento del processo di controllo qualità e un sistema di valutazione della prestazione basato su metodi certificati. Negli ultimi anni sono stati effettuati progressi significativi nel sistema di archiviazione dati di Ateneo. Come passo ulteriore punteremo a formalizzare un protocollo di certificazione per assicurare che i dati disponibili per la valutazione e il controllo siano verificati e certificati alla fonte prima di essere utilizzati.

Controllo e responsabilità sociale. Ca' Foscari ha implementato procedure amministrative e finanziarie trasparenti, come atteso dal suo ruolo di istituzione pubblica. Come ulteriore azione verso un'amministrazione trasparente e responsabile verrà fatto un investimento in tre direzioni:

- 1) l'implementazione di un sistema di controllo per il monitoraggio periodico dei processi interni;
- 2) lo sviluppo di un bilancio sociale in cui evidenziare l'impatto sociale delle nostre iniziative;
- 3) la promozione dell'uguaglianza di genere attraverso un'allocatione di budget mirato all'analisi del diverso impatto delle pratiche adottate sulle donne sugli uomini.

Coinvolgimento interno. Il successo del Piano Strategico dipenderà interamente dal coinvolgimento della comunità accademica, dei docenti e del personale coinvolti nella sua implementazione e dal loro impegno per il raggiungimento degli obiettivi strategici. Come parte integrante del Piano, sarà avviato un programma di condivisione della visione e delle azioni strategiche, attraverso:

- 1) la previsione di incontri sistematici e periodici per la condivisione di idee ed esperienze tra componenti diversi della comunità accademica;
- 2) la previsione di iniziative e attività per incoraggiare il *team building* e il coinvolgimento nell'identità istituzionale dell'Ateneo.

5.4 Risorse e sviluppo

STRATEGIA

La realizzazione del Piano richiederà una serie di iniziative impegnative e ambiziose, dovute alla sua complessità, al cambiamento di prospettiva richiesto e ai costi associati alla sua realizzazione. Mentre gli investimenti necessari potranno essere coperti dall'ampia disponibilità di fondi, la copertura dei costi operativi richiederà:

1. il mantenimento del posizionamento dell'Ateneo nelle fonti chiave (FFO, PNR, programmi FESR e FSE);
2. la definizione delle appropriatezza del budget secondo gli obiettivi previsti nel Piano;
3. l'attivazione di nuove fonti di risorse per finanziare le nostre attività. Parte delle risorse aggiuntive richieste sarà ottenuta grazie a una migliore prestazione sui fondi competitivi, e contribuirà a supportare la realizzazione dell'agenda di ricerca e degli obiettivi legati allo sviluppo del corpo docente. L'incremento delle iniziative legate all'innovazione e all'imprenditorialità renderanno inoltre possibile la raccolta dei fondi necessari a supportare le attività di sviluppo dell'offerta didattica.

AZIONI

Unità di sviluppo. Una nuova unità di sviluppo, attivata presso Fondazione Ca' Foscari, ricoprirà un ruolo fondamentale nella strategia dell'Ateneo, con l'obiettivo di attivare nuovi flussi in entrata da destinare agli obiettivi strategici. L'unità coordinerà l'attivazione e il mantenimento delle relazioni con i privati e le imprese che supporteranno l'Ateneo nei propri obiettivi strategici. Un elemento fondamentale per l'efficacia delle iniziative previste sarà costituito dal pieno coinvolgimento dei docenti e dalla loro disponibilità a operare secondo una strategia unitaria, finalizzata a coinvolgere potenziali finanziatori e donatori e promuovere le diverse opportunità di supporto all'Ateneo. Lo stesso sforzo coordinato e condiviso sarà richiesto a tutte le unità amministrative e ai dipartimenti.

Coinvolgimento degli Alumni. L'associazione Alumni ricoprirà un ruolo fondamentale nelle attività dell'unità di sviluppo, estendendone il raggio di azione all'ampio network di privati e imprese coinvolto nelle attività dell'associazione.

Piano di comunicazione. Il coinvolgimento degli *stakeholder* nel supporto dell'Ateneo richiederà l'elaborazione di una campagna di comunicazione rinnovata e focalizzata, in grado di trasmettere una chiara rappresentazione dell'impatto sociale dell'Ateneo e delle attività di ricerca e didattica meritevoli di supporto.



RINGRAZIAMENTI

Per la realizzazione del presente Piano Strategico desideriamo riconoscere il generoso supporto di *Boston Consulting Group* per l'analisi della nostra organizzazione interna e per la concezione del piano di sviluppo. La *European Association for International Education* ha contribuito ad effettuare, durante il soggiorno a Venezia per Academy 2016, un'accurata valutazione della nostra strategia di internazionalizzazione. I membri del nostro *advisory board* internazionale hanno fornito il loro prezioso contributo alla definizione dei piani di sviluppo della ricerca, della didattica e delle strategie di reclutamento. Il Piano deve altrettanto a tutti i colleghi di Ca' Foscari che hanno fornito il loro supporto. I miei ringraziamenti più sentiti vanno ai prorettori, delegati e direttori degli uffici amministrativi di Ca' Foscari che hanno fornito suggerimenti importanti. Ringrazio anche il Senato Accademico e il Consiglio per l'approvazione finale e per il loro impegno futuro a rendere possibile la realizzazione del Piano.



www.unive.it/social