

Candidatura a direttore/direttrice

Dipartimento di Management – Venice School of Management

Venezia, 29 Maggio 2023

PROGRAMMA DI ANNA COMACCHIO (*english version below*)

MOTIVAZIONE

La carica e il lavoro di Direttrice di Dipartimento assume una valenza sempre più importante e complessa al crescere delle richieste in termini di performance che un Dipartimento deve affrontare oggi, e anche per l'incremento costante del carico amministrativo.

Pertanto, mi candido per il secondo mandato da Direttrice del Dipartimento di Management dopo lunga riflessione e non a cuor leggero, ma animata da due profonde motivazioni.

Anzitutto, è viva la motivazione che mi ha portato a candidarmi la prima volta, che si riassume nel senso di riconoscenza e nel desiderio di restituzione verso il mio dipartimento, che mi ha dato l'opportunità di fare al meglio il lavoro che desideravo, e dove ho costruito negli anni rapporti di stima ed amicizia con colleghe e colleghi.

Un secondo motivo che mi spinge a ricandidarmi è collegato al processo di accreditamento Equis intrapreso grazie alla buona performance VQR del 2018 e all'ottimo progetto che ci ha consentito di vincere il Dipartimento di Eccellenza. Dopo il progetto del Dipartimento di Eccellenza, il processo di accreditamento è la più importante trasformazione nella vita recente del nostro Dipartimento ed è stato inteso e intrapreso come tale dal team Equis, con il quale sto lavorando dal momento in cui abbiamo ottenuto l'Eligibility. Nei confronti del lavoro, davvero indefesso e di qualità di 30 colleghe e colleghi, sento un forte senso di responsabilità, che mi spinge a ricandidarmi per dare continuità a quanto fatto fino ad oggi. Abbiamo immaginato assieme passo dopo passo una Venice School of Management internazionale, inclusiva, sempre più innovativa nella didattica, aperta a svolgere un ruolo di impatto nella società, facendo leva sulla qualità della ricerca dei suoi ricercatori e dei laboratori. Credo in questa visione e mi candido offrendo la mia esperienza di tre anni di direzione e di tre anni di lavoro nel processo di accreditamento a contatto con colleghi del dipartimento e di EFMD, per poter realizzare questo progetto di cambiamento.

Di seguito presento il programma che si basa sul lavoro fatto insieme al vice-direttore Marco Tolotti, al project leader Equis Francesco Rullani e a tutto il team Equis¹, nella consapevolezza che solo grazie allo sforzo dell'intero

¹ **Marisa Agostini** - Chapter 3, Students ; **Sara Bonesso** - Chapter 2, Programmes ; **Monica Calcagno** - Delegate for Didactics - Chapter 2, Programmes ; **Elisa Cavezzali** - Chapter 2, Programmes, selected programme (together with Laura Cortellazzo, Francesca Dal Mas, Giovanni Fasano, Michele Pinelli, Matteo Maria Triossi Verondini) ; **Anna Comacchio** - Dean - Chapter 1, Context, Governance and Strategy ; **Michela Cordazzo** - Delegate for Research - Chapter 5, Research and Development ; **Maurizio Falsone** - Delegate for Welfare - Chapter 4, Faculty ; **Marco Fasan** - Chapter 6, Executive Education ; **Valentina Fava** - Delegate for Internationalisation, Chapter 8, Internationalisation ; **Daniela Favaretto** - Delegate for Students, Chapter 3, Students ; **Giovanni Favero** - Delegate for Faculty management - Chapter 4, Faculty ; **Emanuela Ghislandi** - Accreditation officer ; **Claudio Giachetti** - Chapter 5, Research and Development ; **Cristina Gianfelici** - Chapter 8, Internationalisation ; **Maria Lusiani** - Chapter 8, Internationalisation ; **Moreno Mancin** - Chapter 6, Executive Education ; **Maurizio Massaro** - Chapter 10, Connections with practice ; **Massimiliano Nuccio** - Delegate for Communication, Communication ; **Sonia Pastrello** - Head of administrative staff - Chapter 7, Resources and Administration ; **Daniela Pavan** - Communication and Marketing ; **Sofia Pistore** - Communication and Marketing ; **Ugo Rigoni** - Delegate for Third Mission and Executive Education - Chapter 10, Connections with practice ; **Francesco Rullani** - EQUIS Project Leader, Chapter 9, Ethics, Responsibility, Sustainability ; **Cristina Soria San Teodoro** - Head of Accreditation ; **Chiara Saccon** - Chapter 8, Internationalisation ; **Andrea Stocchetti** - Chapter 9, Ethics, Responsibility, Sustainability ; **Marco Tolotti** - Vice Dean, Online Document Repository ; **Tiziano Vescovi** - Chapter 6, Executive Education.

dipartimento si possono raggiungere gli obiettivi ambiziosi che immaginiamo per il futuro triennio. Il mio programma farà diretto riferimento al Self Assessment Report (SAR) che presenta la nostra strategia nel breve e medio termine.

Al team Equis va il mio più profondo ringraziamento perché questo programma si ispira alla visione e al lavoro di ciascuno, e perché lavorare con tutti loro negli ultimi due anni è stata una bellissima esperienza umana oltre che professionale. A tutto il dipartimento rivolgo il mio grazie per la collaborazione in questo triennio, alla Giunta, al comitato didattica, al comitato ricerca, al comitato internazionalizzazione, al CORE, a colleghi e colleghe referenti di dipartimento, ai colleghi di dipartimento prorettori e delegati di ateneo, alla segretaria di dipartimento Sonia Pastrello e tutte le colleghe e colleghi del personale tecnico amministrativo, sono riconoscente per l'impegno, il sostegno in momenti non facili, la condivisione dei risultati raggiunti, l'apporto di idee, conoscenze, suggerimenti e critiche costruttive che hanno alimentato il mio mandato in questo triennio, tutte fondamentali anche per le riflessioni che mi hanno portato a candidarmi. Il documento è responsabilità di chi lo ha redatto.

VISION

L'incipit del programma della mia candidatura 2020 era l'impegno a lavorare sulla nostra identità per rafforzare vision, senso di appartenenza e visibilità del dipartimento. Da allora, attraverso un processo condiviso abbiamo elaborato una nostra *mission*, una *vision*, e un sistema di valori, espressi nel SAR (CH1) e nel nuovo sito web in inglese:

Mission

Rooted in the history of Venice, we view our School as a nexus with the world, where teaching, research and engagement with practice respond to global as well as local calls to action. We grant everyone access to the opportunity of achieving a responsible impact. We generate and spread knowledge needed to reimagine our common future. We promote a hybrid mindset where business growth intertwines with sustainable development.

Vision

As a School of Management, we aspire to be a point of reference in Italy and Europe, and from Venice we act as a bridge and forge of ideas, to spark the debate on the Grand Challenges of the future. We want to offer an engaging learning experience that inspires a growth process guided by the values of inclusiveness, sustainability, critical thinking and creativity. We want to instil in our students the ability to explore and discover the core essence of their own future as conscious and responsible citizens, managers, entrepreneurs and professionals. We want to promote our identity as an open community, aiming to integrate different perspectives, supporting and developing research able to interpret an economic and social context that is undergoing a profound change. We want to contribute to the international scientific debate in order to respond to the needs of businesses, institutions, and society, combining competitiveness and sustainability.

Ma definire la nostra identità in mission, vision e valori non è sufficiente, dobbiamo dividerli (all'interno e all'esterno) e tradurli in una strategia e un sistema di azioni concrete e coerenti. Questo è ciò su cui abbiamo lavorato nella stesura del SAR ed è il *fil rouge* del mio programma.

In questo programma indico la nostra istituzione come Venice School of management (VSM o School-dipartimento) perché a questo tende il progetto di accreditamento, e perché è questa la priorità del mio programma nel triennio: diventare una School of management competitiva a livello internazionale.

GOVERNANCE, PLANNING E INFORMAZIONI

All'avvio del triennio 2020-2023 la governance è stata consolidata con una giunta composta da nove delegati tutti successivamente coinvolti nel progetto Equis. È stato inoltre approvato il regolamento dell'International Advisory Board, avviata la sua costituzione, con il kick-off previsto ad Ottobre 2023.

Il progetto Equis ha messo in luce la criticità dell'autonomia della School-dipartimento all'interno dell'ateneo, e ha portato a definire l'autonomia come un rapporto tra la School in quanto istituzione autonoma entro l'Ecosistema Università, con il quale la School negozia obiettivi e risorse, avendo un potenziale negoziale significativo per la sua presenza negli organi di governance dell'ateneo, per il peso degli studenti sul totale della popolazione studentesca (17%) e infine per le sinergie e la collaborazione con Economia in relazione agli obiettivi di Campus.

Lo stesso progetto ha messo in luce un'altra criticità dell'operare strategico della School of Management entro l'ateneo, ossia la carenza di dati strutturati a disposizione degli organi di governo della School-dipartimento. Per ognuno dei capitoli della nostra strategia: Posizionamento Strategico, Ricerca, Didattica, Studenti, Faculty, Internazionalizzazione, Risorse, Connection To Practice, ERS, Executive Education, è stato necessario raccogliere dati ad hoc, verificare la congruenza tra informazioni fornite da fonti diverse di ateneo, organizzarle per una analisi utile alla strategia di ogni capitolo, per la definizione dei corretti KPI, per il loro monitoraggio. L'obiettivo del prossimo triennio è collaborare con l'ateneo per stabilizzare i dati raccolti, definire un cruscotto gestionale con informazioni e KPI utili alla definizione, implementazione e monitoraggio della strategia della School-dipartimento. Il più recente esempio del monitoraggio della terza missione, basato su moduli in formato doc o pdf, nonostante le richieste di tutti i dipartimenti per una procedura digitale, indica che vi è un elevato gap da colmare tra esigenze di informazioni e gestione efficiente dei dati a livello di dipartimenti e l'attuale infrastruttura e orientamento dell'ateneo non ancora del tutto adeguata (nonostante la collaborazione ricevuta dagli uffici nella raccolta ad hoc di dati per Equis).

Questo sforzo progettuale deve accompagnarsi a un ulteriore consolidamento della nostra capacità strategica e gestionale basata su informazioni aggiornate. Il triennio passato è stato guidato da uno degli obiettivi del mio programma 2020 ossia la condivisione delle informazioni secondo principi di: *trasparenza* (le informazioni rilevanti sono messe a disposizione), *chiarezza* (le informazioni sono chiare e comprensibili) e infine *accuratezza* (le informazioni sono precise). Questo approccio ha accresciuto la capacità decisionale della School-dipartimento.

Non sono tuttavia mancate le difficoltà di dialogo diretto, nei primi due anni a causa del COVID che ci ha obbligato a lavorare quasi sempre in remoto. Nell'ultimo anno la comunicazione si è intensificata grazie ai consigli di dipartimento in presenza e al lavoro con il team Equis. Tuttavia, c'è ancora strada da fare per migliorare i flussi di comunicazione tra direzione e gruppi di colleghi, in particolare ricercatori e associati, o tra raggruppamenti, tra centri o anche singoli colleghi. Manca a questo scopo una common room degna di questo nome, che sarà un obiettivo del prossimo triennio.

Sul fronte spazi, la School-dipartimento in collaborazione con DEC ha presentato un progetto di uso di Palazzo Moro e a inizio 2023 il secondo piano ci è stato allocato per gli usi previsti nel progetto. Inoltre, nel 2022 le aule Saraceno e Volpato sono state totalmente ristrutturare sul piano della tecnologia digitale ad uso meeting e video-conferenze. Nel triennio andrà migliorato l'uso efficiente degli spazi e, se possibile, potenziati gli strumenti digitali.

RICERCA

Nel triennio passato la ricerca della School- dipartimento non è stata competitiva come desiderato: a livello nazionale, all'esito della VQR 2015-2019, abbiamo avuto una votazione media di 67 contro il minimo di 70 che ci

ha tenuto fuori dai 350 dipartimenti migliori di Italia. È stato un momento particolarmente difficile per tutti noi, sia sul piano reputazionale sia su quello delle risorse per il quinquennio, in quanto ci ha privato della possibilità di concorrere per il finanziamento come dipartimento di Eccellenza. L'aggiornamento delle linee guida per il reclutamento della School-dipartimento nel 2021 ha confermato la nostra strategia orientata a incentivare l'eccellenza della ricerca (misurata con parametri europei); inoltre, la policy delle auto-segnalazioni è stata validata anche in sede di programmazione del personale a inizio 2023. Nel mio programma questa impostazione resta fondamentale per la nostra competitività.

Nel prossimo triennio dovremo affrontare la VQR 2020-2024, un obiettivo che non possiamo mancare. Rispetto alla precedente VQR, le nostre pubblicazioni stanno migliorando. Resta da vedere se la crescita della nostra performance sarà più veloce di quello dei nostri competitors al momento della VQR. È evidente che nei tre anni a venire dobbiamo rafforzare l'orientamento verso una ricerca di qualità a livello nazionale e internazionale come *conditio sine qua non* per la nostra crescita futura.

Nel SAR abbiamo immaginato una strategia complementare tra ricerca, faculty management e internazionalizzazione che si traduca in linee di azioni efficaci e conseguente investimento di risorse a favore della ricerca come segue:

- *rafforzare il ruolo dei laboratori* quali attrattori di ricercatori eccellenti (junior e senior), driver di progettualità finanziata a livello internazionale, hub per le reti di collaborazioni nazionali e internazionali, promotori di offerta formativa post-graduate, e capaci di avviare network di collaborazioni nazionali e internazionali;
- *aumentare la mobilità della faculty* – mobilità a breve per paper development e mobilità a lungo mediante sabbatici;
- *migliorare la visibilità della VSM* grazie all'accreditamento, anche per il nostro posizionamento nei ranking QS;
- *favorire il networking con ricercatori internazionali*, mediante l'aumento dei visiting professor e scholar e dei VSM seminar, che possano essere anche occasioni di formazione e aggiornamento su aree di ricerca emergenti o nuove metodologie di ricerca;
- *fare leva su risorse di ateneo per la ricerca* dandone visibilità alla faculty: global challenges, Fondi per ERC, Spin, open access di Sba.
- *esplorare forme di migliore bilanciamento del work-load della faculty* tra ricerca, didattica, terza missione e servizio, per favorire la ricerca.

TEACHING, STUDENTI E ALUMNI

Sul piano della formazione il nostro attuale portafoglio di corsi di Laurea è ben consolidato. Nel triennio abbiamo rafforzato la nostra offerta internazionale sia a livello bachelor (raddoppio di BAM) che di magistrali (curricula convertiti in Magistrali), e abbiamo aggiornato i contenuti di Management e sostenibilità, oltre a rivedere il numero chiuso con un miglioramento dello student/faculty ratio, che tuttavia andrà ancora ridotto nel prossimo triennio.

Gli obiettivi per il triennio sono molteplici: anzitutto, il contenimento dei costi dei contratti e il miglioramento della qualità dei docenti a contratto.

In secondo luogo, il triennio a venire vedrà la valutazione AVA3, con visita prevista nel 2025, che metterà sotto analisi l'offerta formativa di ateneo, compresa quella del dottorato. Questo ha già portato a un incremento del lavoro dei colleghi didattici e del personale amministrativo ai fini del monitoraggio, orientato a introdurre coerenti azioni migliorative. Proseguiremo sulla strada del monitoraggio cercando, ove possibile, di evitare un aggravio eccessivo di tempo richiesto ai docenti.

La strategia per il prossimo triennio è volta soprattutto ad *innovare la nostra offerta formativa* per rispondere all'evoluzione del mercato del lavoro, per migliorare l'esperienza formativa (e di vita) degli studenti, sia in presenza che in remoto, e anche per alleggerire il workload dei docenti.

Le linee di azioni sono:

- *innovazione della metodologia didattica*, investire nella nostra capacità di usare gli strumenti digitali e gli approcci orientati alle challenges e alle soft skills in un numero crescente di insegnamenti;
- *avanzamento del progetto 40 ore*, nella direzione di una innovazione della didattica immaginando di comporre, per un set definito di corsi, le 30 ore lezione con 10 di esercitazione, grazie alla flessibilità sul conteggio delle 120 ore (che prevede anche didattica non frontale) e guardando all'esperienza dell'Università di Trento che prevede un margine del 10% di flessibilità nel conteggio delle 120 ore;
- *innovazione dei contenuti della didattica* anche verso forme di didattica che diano badge e micro-credenziali, in virtù della recente delibera di senato a favore della didattica innovativa e degli advanced courses;
- *revisione del lavoro di tesi di laurea triennale* in collaborazione con il dipartimento di Economia, a fronte dell'avvento di ChatGTP (che rende obsoleta la tesi compilativa) e di nuove esigenze del mercato del lavoro;
- *internazionalizzazione* – la School-dipartimento, sia per Equis, sia per la prevista riduzione degli immatricolati per il calo della natalità, deve rafforzare l'attrattività dei fuori regione (attualmente al 14%), ma soprattutto deve aumentare la quota di degree seekers internazionali di qualità, attualmente al 10%, mediante aumento di double degree (oggi 15) e della comunicazione verso aree geografiche target;
- *spazi* – gli spazi per la docenza e le attività istituzionali a S. Giobbe restano una criticità, da valutare il recupero di spazi eventualmente usati da altri dipartimenti, al completamento dei lavori su edifici a loro dedicati;
- *aggiornamento accordi interdipartimentali* - il dipartimento sulla base di accordi interdipartimentali collabora a 7 percorsi di laurea, oltre alla collaborazione in Selisi (IV); l'ateneo prevede un aggiornamento per l'anno 2024-2025 che vedrà una valutazione congiunta con gli altri dipartimenti di partnership e contenuti.

Teaching e studenti per School-dipartimento significa anche portafoglio Master e futuro dell'Executive Education: un Comitato è stato istituito per definire la strategia dei due tipi di portafoglio coinvolgendo i direttori.

A fronte di un'evoluzione delle aziende, del mercato del lavoro e delle professioni diviene urgente una valutazione del posizionamento dei master, anche rispetto all'offerta formativa dei nostri principali competitor universitari. Inoltre, la recente flessione del numero dei partecipanti in alcuni master ha avviato un processo di raccolta informazioni per comprendere le ragioni e capire come intervenire per rafforzare ciascun programma. Infine, la School continuerà il percorso intrapreso volto ad acquisire maggiore autonomia di gestione dei propri master, avviato con il passaggio della School-Dipartimento a ente proponente di 11 master su 12.

L'Executive Education, come presentato nell'ultimo consiglio di Dipartimento, rappresenta un'attività su cui investire in futuro, grazie al potenziale dimostrato negli ultimi anni (soprattutto con i corsi customised) e alla crescente esigenza da parte di aziende e lavoratori di interventi di up-skilling e re-skilling.

Gli Alumni sono un asset per la School non ancora valorizzato, ma la partenza del Chapter Management a Giugno 2023 vuole avviare alcune iniziative volte a coinvolgere i nostri Alumni a tutti i livelli. Precondizioni fondamentali per questo avvio saranno la nomina del direttivo prevista prima dell'estate 2023 e l'accesso autonomo al database degli Alumni Management, per ora totalmente integrato nel database Alumni Ca' Foscari e non accessibile direttamente dalla School-dipartimento.

INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'accreditamento Equis ci ha spinto a considerare l'internazionalizzazione della School of Management come priorità principale della nostra strategia; coerentemente, gli obiettivi per il triennio sono primariamente collegati ad accrescere il nostro grado di internazionalizzazione secondo le 4 dimensioni e i 12 parametri individuati da EFMD e ben descritti e analizzati nel SAR:

Policy: dobbiamo attuare una strategia di internazionalizzazione che interessi tutti gli aspetti della vita della School-dipartimento. L'istituzione dell'International Advisory Board (IAB) (2023) è stato un passo volto a rafforzare l'internazionalizzazione della governance. La comunicazione è centrale e a febbraio 2023 è stato aperto il sito web in inglese con il logo VSM, mentre a Giugno 2023 parte la comunicazione sui social. Puntiamo quindi ad aumentare il riconoscimento internazionale e la consapevolezza del marchio VSM anche attraverso un piano strategico di marketing e comunicazione.

Contesto: l'attuale livello di internazionalizzazione della faculty, sebbene in crescita negli ultimi anni, non è ancora in linea con le nostre aspirazioni e i criteri Equis. Dal 2018 la School-dipartimento ha avviato un processo di scouting e recruiting di candidati non nazionali o italiani con una forte esperienza internazionale, ma queste azioni si sono rivelate solo parzialmente efficaci nell'attrarre ricercatori internazionali. L'obiettivo nel prossimo triennio è di far crescere del 60% la faculty internazionale (passando da 5 a 8 ricercatori internazionali).

Contenuti: la dimensione internazionale del teaching è migliorata progressivamente, sia per il numero di corsi interamente tenuti in inglese, sia per il loro contenuto. Anche l'attività di ricerca e sviluppo della VSM ha un notevole orientamento internazionale, dimostrata dal fatto che maggior parte della produzione accademica è pubblicata su riviste internazionali (86%). Questa dimensione andrà sostenuta e rafforzata.

Reti: dal 2018, la School-dipartimento ha aumentato il suo impegno a sviluppare partnership all'interno di reti internazionali e a stabilire alleanze. Ci siamo concentrati sullo sviluppo di partnership per il teaching, con l'ottimo esito di avere 15 DD per le magistrali, un accordo a livello di dottorato con Skema, e un certificato Ecotopia offerto agli studenti di laurea triennale. Per il triennio continueremo a esplorare opportunità di Double degree, ma dovremo potenziare l'internazionalizzazione della formazione master ed Executive, ad oggi al 70% ancora in italiano, e dovremo aumentare l'internazionalizzazione della ricerca. Ambedue gli obiettivi potrebbero essere favoriti facendo leva sull'alleanza EUTOPIA. Inoltre, continueremo nella politica di apertura della didattica ai visiting professor puntando ad avere almeno un visiting professor per corso di laurea.

CONNECTION TO PRACTICE

Sia sulla spinta di Equis, che di AVA, siamo chiamati a far crescere e monitorare in modo organico e innovativo la nostra terza missione. La School ha una consistente attività conto terzi e ospita numerosi progetti finanziati da regione o Europa. I laboratori nel triennio hanno avviato tre osservatori; inoltre sono attivi tre spin-off, un acceleratore e una partnership con l'acceleratore di H-Farm (ambedue nella rete nazionale CDP).

Gli obiettivi per il triennio sono i seguenti:

Strategia e policy: Pur in presenza di notevoli progressi sul piano della terza missione, la School necessita di una strategia e di policy a sostegno. Queste sono state definite nel SAR, dando alla nostra location in Venezia un ruolo importante nella crescita della terza missione, oltre che ricordando il ruolo dei laboratori/centri della School. C'è inoltre l'esigenza di avere personale tecnico-amministrativo dedicato a quest'area di attività.

Coordinamento della ricerca applicata: le nostre attività di terza missione o *connection to practice* sono gestite dalla Fondazione in modo frammentato e ciò limita la capacità di impatto e negoziazione della School. Nel triennio andrà svolta una azione di migliore coordinamento di tutte le nostre attività di *connection to practice* ospitate in Fondazione, anche rispetto alla strategia della School;

Strategia di marketing e comunicazione: rafforzare nei prossimi tre anni il Marketing e la comunicazione della School e dei suoi lab/centri, grazie all'ottimo lavoro dell'unità (Sofia Pistore e Daniela Pavan), che dovrà essere sostenuto con un nuovo reclutamento per la comunicazione internazionale della School, da realizzare entro il 2023.

FACULTY MANAGEMENT

La School-dipartimento nel triennio si è dotata progressivamente di un sistema di Facility management strutturato, condiviso e trasparente. Ad avvio della nuova direzione è stata costituita la delega al Welfare, primi in ateneo, poi ampliata con la delega alla pari opportunità e l'aggiunta della delega alla Faculty.

Come in programma è stato sviluppato un processo strutturato di *onboarding* per tutti i membri del dipartimento, avviato già a partire dal 2020, ed è stato realizzato un *processo di mappatura di incarichi e ruoli gestionali richiesti ai docenti*.

Soprattutto, a seguito di diverse discussioni e dell'esplorazione e accantonamento di un approccio algoritmico alle carriere, a gennaio 2023, dopo un lungo e non facile lavoro preparatorio del CORE e importanti discussioni in consiglio di dipartimento, è stato approvato un nuovo sistema di pianificazione delle carriere - triennale per i punti organico e biennale per gli SSD a concorso. La programmazione è aggiornata a scorrimento, ed è stata avviata programmando 5 concorsi da ordinario (4 SSD già allocati) e 4 da rtdb (2 SSD già allocati). La School ha anche deliberato che tutti i concorsi in futuro siano aperti ex. Art 18 comma 1.

Negli anni ci siamo dotati di iniziative formative per i docenti: corso EFMD e seminari, unitamente al crescere delle opportunità formative dell'ateneo. Inoltre, è stata realizzata su iniziativa della School-dipartimento l'attività formativa per lo staff amministrativo, e nel 2023 è stato avviato un progetto di formazione sulla lingua inglese personalizzata sulle specifiche esigenze di ciascun membro del PTA.

Nel triennio ci sono state occasioni di incontro, assemblee, ma anche situazioni di difficoltà e conflitto in seno alla School-dipartimento, risolte grazie al dialogo e collaborazione tra direzione e raggruppamenti e tra raggruppamenti stessi. L'obiettivo di ripopolare lo spazio vitale del dipartimento e creare opportunità di incontro vis-a-vis è dunque prioritario: *research lunch*, *department seminar*, *giorno della ricerca* più partecipato, sono opportunità non realizzate appieno nel triennio e saranno una priorità anche nel prossimo, unitamente alla creazione di una common room.

Dobbiamo valorizzare la diversità, di cui il nostro dipartimento è una espressione quasi unica nel panorama nazionale, per numero di SSD, aree di ricerca, nonché diversità di provenienze, età o seniority. Con riguardo alla pari opportunità, sebbene la rappresentanza delle donne potrà in futuro essere riequilibrata organicamente considerando che il 50% della faculty è donna, attenzione va comunque posta al tema della pari opportunità in ogni sede e attività.

Il rapporto tra PTA e personale docente in dipartimento è pari a 0.23%, non lontano dal valore di altri dipartimenti, tuttavia nel triennio abbiamo avuto diversi turn-over e assenze per malattia o maternità, e molti settori sono stati messi sotto pressione da temporanei e prolungati situazioni di sotto-organico. Il personale tecnico amministrativo va sostenuto nel suo operato, con la formazione, dove possibile con progressioni, ed è previsto un potenziamento del loro numero per il 2023-2024, con due risorse in più.

Infine, il tempo è una risorsa chiave che deve essere spostata da attività amministrative ad attività innovative, il carico di pratiche burocratiche si è spostato dall'ateneo ai dipartimenti e si dovrà lavorare per richiedere all'ateneo azioni volte ad alleggerire e rendere più snelli ed efficienti i processi.

ETICA, RESPONSABILITÀ E SOSTENIBILITÀ (ERS)

Il tema della sostenibilità sociale e ambientale dimostra già una sua centralità sul piano della strategia della School, della governance, teaching, terza missione e degli obiettivi di ricerca di almeno metà dei laboratori. Tuttavia, una cultura ERS deve essere ancora pienamente condivisa dalla Faculty e di conseguenza integrata nelle nostre attività principali. Nei prossimi anni il nostro obiettivo sarà una maggior emersione ed una più ampia condivisione delle attività svolte su questi temi, in modo da creare una conoscenza diffusa di ciò che viene portato avanti. Questa mappatura, unita a un progressivo monitoraggio e condivisione delle attività ERS consentirà collaborazioni e progetti di ricerca congiunti tra i laboratori o tra singoli membri della faculty, e aumenterà l'“awareness” sia della faculty, che delle altre componenti della School, contribuendo a fondare una cultura organizzativa capace di mettere questi temi al centro della strategia di VSM e dell'agire quotidiano dei suoi membri.

Il secondo passo è la capillare diffusione dei temi ERS all'interno degli insegnamenti della School. Ad oggi vi sono programmi dedicati a questi specifici temi, ma per poter davvero immaginare di incidere sulla preparazione dei nostri studenti dobbiamo rendere ERS un tema chiave di ogni percorso formativo della School. Sarà dunque importante porre le basi perché ogni insegnamento affronti questi temi in almeno una lezione, ovviamente dalla prospettiva del docente stesso ed in armonia con i contenuti del corso. Allo stesso tempo sarà necessario strutturare meglio le attività integrative cui gli studenti possono accedere (es. le Competenze di Sostenibilità) anche grazie ad un lavoro congiunto con Ca' Foscari Sostenibile, in coordinamento con l'ateneo e il Board della Sostenibilità. Si potranno prevedere esperienze formative più pregnanti e più incisive per gli studenti, in modo da poter portare sul piano valoriale un apprendimento che altrimenti rischia di rimanere nozionistico. Vogliamo connotare la nostra offerta formativa in questa direzione per far sì che richieste di tesi e lavori di gruppo vedano gli studenti stessi come i promotori verso la faculty di un interesse crescente per i temi di ERS, rinforzando ulteriormente la cultura dell'organizzazione in questo senso.

Ovviamente un'attenzione particolare sarà volta ai processi interni della School. Su questo, la strategia “ERS by design” descritta nel SAR rende bene l'idea dell'approccio che si vuole adottare: introdurre nei diversi processi interni alcuni passaggi in cui sia necessario prendere in considerazione la prospettiva ERS, non in modo dissimile da come viene fatto oggi quando il sistema interroga i docenti sugli SDGs più vicini al corso di cui si sta introducendo il syllabus, oppure sugli obiettivi dell'Agenda 2030 più vicini alla pubblicazione che si sta introducendo in ARCA. Prevedendo al momento dell'introduzione dei propri prodotti nel sistema una breve riflessione sugli SDGs e su come questi vengano colti nel teaching e nella ricerca del docente apre un piccolo spazio di riflessione che però va a contribuire, alla penetrazione dei temi ERS nella vita quotidiana dei membri della School, radicando questa prospettiva nella cultura della School ancora più in profondità.

Infine, relativamente alla terza missione, sarà necessario lavorare per estendere i contatti e supportare i progetti con soggetti attivi su questi temi, anche prevedendo una serie di servizi volti a facilitare l'individuazione di possibili partner il cui profilo sia oggettivamente in linea con gli standard internazionale sull'adozione di pratiche di ERS e con una cultura organizzativa che vogliamo sempre più attenta a questi temi.

PROGRAMME OF ANNA COMACCHIO

MOTIVATION

The job of Department Director is becoming more and more important and complex due to the challenges and performance requirements that a Department faces today, and also because of the constantly increasing administrative workload.

Therefore, I am running for my second term as Director of the Department of Management after long reflection and not light-heartedly, but animated by two profound motivations.

First of all, the motivation that led me to run for this role the first time is still alive, and it can be summed up in a sense of gratitude and a desire to give back to my department, which has given me the opportunity to do the job I wanted to do to the best of my ability, and where I have built up relationships of esteem and friendship with colleagues over the years.

A second reason for me to run again is related to the Equis accreditation process undertaken thanks to the good VQR performance in 2018 and the excellent project that allowed us to win the Department of Excellence. After the Department of Excellence project, the accreditation process is the most important transformation in the recent life of our School-Department and has been understood and undertaken as such by the Equis team², with whom I have been working since the very moment we achieved Eligibility. With regard to the truly tireless and high quality work of the 30 colleagues of the team Equis, I feel a strong sense of responsibility, which drives me to stand again to give continuity to what has been done so far. Together, step by step, we have envisioned an international, inclusive Venice School of Management, increasingly innovative in its teaching, and open to playing an impactful role in society, relying on the quality of the research of its researchers and laboratories. I believe in this vision, and I am offering my experience of three years as a director and three years working in the accreditation process in contact with colleagues from the department and EFMD, in order to realise this project of change.

Below I present the programme, which is based on the work done together with the deputy director Marco Tolotti, the Equis project leader Francesco Rullani and the Equis team, in the knowledge that it is only through the effort of the entire department that we can achieve the ambitious goals that we envisage for the future three-year period. My programme will make direct reference to the Self Assessment Report (SAR) that presents our strategy in the short and medium term. My deepest thanks go to the Equis team because this programme is inspired by everyone's

² **Marisa Agostini** - Chapter 3, Students ; **Sara Bonesso** - Chapter 2, Programmes ; **Monica Calcagno** - Delegate for Didactics - Chapter 2, Programmes ; **Elisa Cavezzali** - Chapter 2, Programmes, selected programme (together with Laura Cortellazzo, Francesca Dal Mas, Giovanni Fasano, Michele Pinelli, Matteo Maria Triossi Verondini) ; **Anna Comacchio** - Dean - Chapter 1, Context, Governance and Strategy ; **Michela Cordazzo** - Delegate for Research - Chapter 5, Research and Development ; **Maurizio Falsone** - Delegate for Welfare - Chapter 4, Faculty ; **Marco Fasan** - Chapter 6, Executive Education ; **Valentina Fava** - Delegate for Internationalisation, Chapter 8, Internationalisation ; **Daniela Favaretto** - Delegate for Students, Chapter 3, Students ; **Giovanni Favero** - Delegate for Faculty management - Chapter 4, Faculty ; **Emanuela Ghislandi** - Accreditation officer ; **Claudio Giachetti** - Chapter 5, Research and Development ; **Cristina Gianfelici** - Chapter 8, Internationalisation ; **Maria Lusiani** - Chapter 8, Internationalisation ; **Moreno Mancin** - Chapter 6, Executive Education ; **Maurizio Massaro** - Chapter 10, Connections with practice ; **Massimiliano Nuccio** - Delegate for Communication, Communication ; **Sonia Pastrello** - Head of administrative staff - Chapter 7, Resources and Administration ; **Daniela Pavan** - Communication and Marketing ; **Sofia Pistore** - Communication and Marketing ; **Ugo Rigoni** - Delegate for Third Mission and Executive Education - Chapter 10, Connections with practice ; **Francesco Rullani** - EQUIS Project Leader, Chapter 9, Ethics, Responsibility, Sustainability ; **Cristina Soria San Teodoro** - Head of Accreditation ; **Chiara Saccon** - Chapter 8, Internationalisation ; **Andrea Stocchetti** - Chapter 9, Ethics, Responsibility, Sustainability ; **Marco Tolotti** - Vice Dean, Online Document Repository ; **Tiziano Vescovi** - Chapter 6, Executive Education

vision and work, and because working with all of them over the past two years has been a wonderful human as well as professional experience. To the entire department I extend my thanks for their collaboration over the three years of my mandate, to the Department Council, the teaching committee, the research committee, the internationalisation committee, the CORE, all colleagues involved in different service roles for the Department, rector delegates of our Department, the department secretary Sonia Pastrello and all colleagues of the technical-administrative staff. I am grateful for their commitment, support in difficult times, the sharing of the good results achieved, the contribution of ideas, knowledge, suggestions and constructive criticism that have fueled my activities over this three-year period, all of which were also fundamental to the reflections that led me to stand as a candidate today. The document is my responsibility.

VISION

The incipit of my 2020 candidacy programme was a commitment to work on our identity to strengthen the department's vision, sense of belonging and visibility. Since then, through a shared process we have developed our mission, vision, and value system, expressed in the SAR (CH1) and the new website in English:

Mission

Rooted in the history of Venice, we view our School as a nexus with the world, where teaching, research and engagement with practice respond to global as well as local calls to action. We grant everyone access to the opportunity of achieving a responsible impact. We generate and spread knowledge needed to reimagine our common future. We promote a hybrid mindset where business growth intertwines with sustainable development.

Vision

As a School of Management, we aspire to be a point of reference in Italy and Europe, and from Venice we act as a bridge and forge of ideas, to spark the debate on the Grand Challenges of the future. We want to offer an engaging learning experience that inspires a growth process guided by the values of inclusiveness, sustainability, critical thinking and creativity. We want to instil in our students the ability to explore and discover the core essence of their own future as conscious and responsible citizens, managers, entrepreneurs and professionals. We want to promote our identity as an open community, aiming to integrate different perspectives, supporting and developing research able to interpret an economic and social context that is undergoing a profound change. We want to contribute to the international scientific debate in order to respond to the needs of businesses, institutions, and society, combining competitiveness and sustainability.

But defining our identity in mission, vision and values is not enough, we must share them (internally and externally) and translate them into a strategy and a system of concrete and coherent actions. This is what we have been working on in the SAR and it is the thread that runs through my programme. In this programme I refer to our institution as the Venice School of management (VSM or School-department) because this is what the accreditation project is aiming at, and because this is the priority of my programme over the three-year period: to become an internationally competitive School of management.

GOVERNANCE, PLANNING AND INFORMATION

At the start of the three-year period 2020-2023, governance was consolidated with a board consisting of nine delegates who were all subsequently involved in the EQUIS project. The International Advisory Board was also

approved and the kick-off is scheduled on October 2023.

The Equis project highlighted the critical issue of the autonomy of the School-department within the university, and led to the definition of autonomy as a relationship between the School as an autonomous institution within the University Ecosystem, with which the School negotiates objectives and resources, having a significant negotiating potential due to its presence in the university's governance bodies, the weight of students in the total student population (17%) and finally the synergies and collaboration with the Department of Economics in relation to Campus objectives.

The same project highlighted another critical issue of the School of Management's strategic operation within the university, namely the lack of structured data available to the School's governing bodies. For each of the chapters of our strategy: Strategic Positioning, Research, Didactics, Students, Faculty, Internationalisation, Resources, Connection To Practice, ERS, Executive Education, it was necessary to collect ad hoc data, to verify the congruence between information provided by different university sources, to organise it for an analysis useful for the strategy of each chapter, for the definition of the KPIs, for their monitoring. The objective for the next three years is to work together with the university to stabilise the data collected, to define a management dashboard with information and KPIs useful for the definition, implementation and monitoring of the School-department strategy. The most recent example of third mission monitoring, based on forms in doc or pdf format, despite the requests of all departments for a digital procedure, indicates that there is a high gap to be bridged between information needs at departmental level and the current infrastructure and orientation of the university not yet fully adequate (despite the collaboration received in the collection of data for Equis).

This project effort must be accompanied by a further consolidation of our strategic and management capacity based on up-to-date information. In the past three years one of the objectives of my 2020 programme was the sharing of information according to principles of: transparency (relevant information is made available), clarity (information is clear and understandable), and accuracy (information is accurate) . This approach has increased the decision-making capacity of the School-Department.

There have been, however, difficulties in meeting face-to-face in the first two years due to COVID, which obliged us to work remotely most of the time. In the last year, communication has intensified thanks to the Department Councils in presence and the work with the Equis team. However, communication flows between the director and groups of colleagues, particularly researchers and associates, between centres or even individual colleagues, can still be improved. A common room worthy of the name will help , and it will be a goal in the next three years.

On the space front, the School-Department in cooperation with DEC presented a plan for the use of Palazzo Moro and at the beginning of 2023 the second floor was allocated to us for the uses envisaged in the plan. In addition, in 2022 the Saraceno and Volpato classrooms were totally renovated in terms of digital technology for meeting and video-conference use. In the three-year period, the efficient use of space must be improved and, if possible, digital tools enhanced.

RESEARCH

In the past three years, the School's research was not as competitive as desired: at the national level, at the outcome of the VQR 2015-2019, we had an average score of 67 against the minimum of 70, which kept us out of the top 350 departments in Italy. This was a particularly difficult moment for all of us, both in terms of reputation and resources for the next five-year period, as could not compete for funding as a Department of Excellence. The

update of the recruitment guidelines for the School-Department in 2021 confirmed our strategy of incentivising research excellence (measured by European parameters); moreover, this policy was also validated in the personnel planning at the beginning of 2023. In my programme, this approach remains fundamental for our competitiveness.

In the next three years we will have to tackle the VQR 2020-2024, a goal we cannot miss. Compared to the previous VQR, our publications are improving. It remains to be seen whether our performance will grow faster than that of our competitors at the time of the VQR. It is clear that in the coming three years we must strengthen our orientation towards quality research at national and international level as a *conditio sine qua non* for our future growth.

In the SAR we have envisaged a complementary strategy between research, faculty management and internationalisation that translates into effective courses of action and consequent investment of resources for research as follows

- *strengthen the role of the laboratories* as attractors of excellent researchers (junior and senior), drivers of internationally funded projects, hubs for national and international collaboration networks, promoters of post-graduate training offerings, and capable of initiating national and international collaboration networks;
- *increase faculty mobility* - short-term mobility for paper development and long-term mobility through sabbaticals;
- *improve the visibility of the VSM* through accreditation, also for our positioning in the QS rankings;
- *encourage networking with international researchers* through an increase in visiting professors and scholars and VSM seminars, which can also be opportunities for training and updating on emerging research areas or new research methodologies;
- *leverage the university's research resources* by giving them visibility to the faculty: Global challenges, funds for ERC, Spin, open access by fundings of Sba.
- *explore ways of better balancing the work-load of the faculty* between research, teaching, third mission and service, to foster research.

TEACHING, STUDENTS AND ALUMNI

In terms of education, our current portfolio of degree courses is well established. In the three-year period we have strengthened our international offering both at the bachelor level (doubling of BAMs) and at the Master of science level (curricula converted into Master's of science), and we have updated the content of Management and Sustainability, as well as revised the number of students with an improved student/faculty ratio, which will, however, be further reduced in the next three years.

The objectives for the three-year period are many: firstly, the containment of the external lecturers' costs and the improvement of the quality of their teaching.

Secondly, the coming three-year period we must face the AVA3 evaluation process, visit planned in 2025, which will put the university's educational offer, including the doctoral programme, under analysis. This has already led to an increase in the work of teaching colleges and administrative staff for monitoring problems, aimed at introducing consistent improvement actions. We will continue along the path of monitoring and, where possible, to avoid an excessive burden of time on the faculty.

The strategy for the next three years is aimed above all, at innovating our educational offerings in order to respond

to the evolution of the labour market, to improve the educational (and life) experience of students, both in presence and remotely, and also to lighten the workload of the faculty.

The lines of action are:

- *innovation in teaching methodology*, investing in our ability to use digital tools and challenges and soft skills approaches in an increasing number of lessons;
- *advancement of the 40-hour project*, in the direction of a teaching innovation by composing, for a defined set of courses, the 30 lecture hours with 10 hours of exercises, thanks to the flexibility on the 120-hour count (which also envisages non-frontal teaching) and by looking at the experience of the University of Trento, which envisages a 10% margin of flexibility in the 120-hour count;
- *innovation of teaching content* also towards forms of teaching that give badges and micro-credentials, by virtue of the recent senate resolution in favour of innovative teaching and advanced courses;
- *revision of Bachelor's thesis work in collaboration with the Economics department*, in view of the advent of ChatGTP (which makes some thesis obsolete) and new labour market requirements;
- *internationalisation* - the School-department, due to both Equis and the expected reduction in enrolments due to the drop in the birth rate, must strengthen the attractiveness of out-of-region students (currently at 14%), but above all it must increase the share of quality international degree seekers, currently at 10%, through an increase in double degrees (currently 15) and communication to target geographical areas;
- *space - space for teaching and institutional activities* at S. Giobbe remains a critical issue, the recovery of space possibly used by other departments should be evaluated, upon completion of work on buildings dedicated to them;
- *updating interdepartmental agreements* - the department on the basis of interdepartmental agreements collaborates on 7 degree courses, in addition to the collaboration in Selisi (TV); the university plans an update for the year 2024-2025 which will see a joint evaluation with the other departments of partnership and content.

Teaching and students for School-department also means Master's portfolio and the future of executive education: a Committee has been set up to define the strategy for the two types of portfolio.

As companies, the labour market and the professions evolve, it becomes urgent to assess the positioning of Master's courses, also with respect to the educational offerings of our main university competitors. In addition, the recent drop in the number of participants in some master's courses has spurred a process of information gathering to understand the reasons and how to intervene to strengthen each programme. Finally, the School will continue on the path to acquire greater autonomy in the management of its Masters courses, which already began.

Executive Education, as presented at the last Department Council meeting, is an activity in which we plan to invest in the future, thanks to the potential growth demonstrated in recent years (especially with customised courses) and the growing need of companies and workers for up-skilling and re-skilling initiatives.

Alumni are an untapped asset for the School, but the start of Chapter Management in June 2023 wants to launch some initiatives aimed at involving our Alumni at all levels. Fundamental prerequisites for this start-up will be the appointment of the Board of Directors expected before the summer of 2023 and the autonomous access to the Alumni Management database, for now totally integrated in the Ca' Foscari Alumni database and not directly accessible from the School-Department.

INTERNATIONALISATION

EQUIS accreditation has prompted us to consider the internationalisation of the School of Management as the main priority of our strategy; consistently, the objectives for the three-year period are primarily related to increasing our degree of internationalisation according to the 4 dimensions and 12 parameters identified by EFMD and well described and analysed in the SAR:

Policy: we need to implement an internationalisation strategy that affects all aspects of School-department life. The establishment of the International Advisory Board (IAB) (2023) was a step to strengthen the internationalisation of governance. Communication is central, and in February 2023, the English website with the VSM logo was opened, and in June 2023, vui social communication will start. We therefore aim to increase international recognition and awareness of the VSM brand also through a strategic marketing and communication plan.

Context: the current level of internationalisation of the faculty, although increasing in recent years, is not yet in line with our aspirations and EQUIS criteria. Since 2018, the School-department has started a process of scouting and recruiting non-national or Italian candidates with a strong international experience, but these actions have proved only partially effective in attracting international researchers. The goal over the next three years is to increase the international faculty by 60% (from 5 to 8 international researchers).

Content: the international dimension of teaching has progressively improved, both in terms of the number of courses taught entirely in English and their content. VSM's research and development activity also has a considerable international orientation, demonstrated by the fact that most of its academic output is published in international journals (86%). This dimension should be supported and strengthened.

Networks: since 2018, the School-department has increased its efforts to develop partnerships within international networks and to establish alliances. We have focused on developing teaching partnerships, with the excellent outcome of having 15 DDs for master's degrees, a doctoral-level agreement with Skema, and an Ecotopia certificate offered to bachelor's degree students. For the next three-year, we will continue to explore double degree opportunities, but we will have to increase the internationalisation of master's and executive education, which to date is still 70% in Italian, and we will have to increase the internationalisation of research. Both objectives could be furthered by leveraging the EUTOPIA alliance. Furthermore, we will continue our policy of opening up teaching to visiting professors by aiming to have at least one visiting professor per degree course.

CONNECTION TO PRACTICE

On the impetus of both EQUIS and AVA, we are called upon to organically and innovatively grow and monitor our third mission. The School has a substantial third-mission activity and hosts numerous projects funded by the region or Europe. The laboratories in the three-year period have launched three observatories; there are also three spin-offs, an accelerator and a partnership with the H-Farm accelerator (both in the national CDP network).

The objectives for the three-year period are as follows:

Strategy and policy: Although there have been considerable achievements, the School needs a strategy and supporting policies. We can leverage on our location in Venice, as well as on the reputation on the School's laboratories/centres to improve our capacity to connect with practices.

Coordination of applied research: our third mission or connection to practice activities are managed by the Foundation

in a fragmented manner, which limits the School's capacity for impact and negotiation. In the next three-year, action we must better coordinate all our connection-to-practice activities hosted by the Foundation with respect to the School's strategy;

Marketing and communication strategy: to strengthen the marketing and communication of the School and its labs/centres over the next three years, thanks to the excellent work of the unit (Sofia Pistore and Daniela Pavan), which will have to be supported with a new recruitment for the School's international communication, to be carried out by 2023.

FACULTY MANAGEMENT

Over the three-year period, the School-department has progressively equipped itself with a structured, shared and transparent Faculty management system. At the start of my mandate (2020), the Welfare delegate was established, the first in the university, then expanded with the Equal Opportunities delegation and the addition of the Faculty delegate.

As planned, a structured *onboarding process* was developed for all members of the department, which started as early as 2020, and a mapping process of assignments and management roles of the faculty was implemented.

Above all, following several discussions and the exploration and shelving of an algorithmic approach to careers, a new career planning system - three years for staff points and two years for SSDs - was approved in January 2023, after lengthy and not easy preparatory work by the CORE and important discussions in the Department Council. The planning is updated on a rolling basis, and has started by scheduling 5 public call from Full Professor (4 SSDs already allocated) and 4 from researchers (2 SSDs already allocated). The School also decided that all future competitions should be open ex. Art 18 paragraph 1.

Over the years, we have equipped ourselves with training initiatives for faculty: EFMD course and seminars, together with the growth of the university's training opportunities. In addition, training for administrative staff was organized on the initiative of the School-department, and an English language training project customised to the specific needs of each PTA member was launched in 2023.

During the three-year period, there were opportunities for meetings, assemblies, but also situations of difficulty and conflict within the School-department, which were resolved thanks to dialogue and cooperation between director and research areas and between research areas themselves. The goal creating opportunities for vis-a-vis encounters is therefore a priority: research lunches, department seminars, a more participative research day, are opportunities that were not fully realized in the past three-year and will be a priority in the future, together with the creation of a common room.

We want to embrace diversity, of which our department is an almost unique expression in the national higher education system, in terms of number of SSDs, research areas, as well as diversity of origin, age or seniority of the faculty. With regard to equal opportunities, although the representation of women may be rebalanced organically in the future, considering that 50% of the faculty is female, attention must still be paid to the issue of equal opportunities in every seat and activity. The ratio of PTA to teaching staff in the department is 0.23%, not far from the ratio of other departments, but in the past three-year we have had several turn-overs and absences due to illness or maternity leave, and some offices have been put under pressure by temporary and prolonged situations of lack of sufficient staff. Technical administrative staff must be supported in their work, with training, where

possible with progressions, and there are plans to increase their numbers for 2023-2024, with two additional resources.

Finally, time is a key resource that must be shifted from administrative activities to innovative activities, the burden of paperwork has shifted from the university to the departments, and work will have to be done to spur the university to take action to make processes lighter and more efficient.

ETHICS, RESPONSIBILITY AND SUSTAINABILITY (ERS)

The topic of social and environmental sustainability is already central to the School's strategy, governance, teaching, third mission and research objectives of at least half of the laboratories. However, an ERS culture still needs to be fully embraced by the Faculty and consequently integrated into our core activities. In the coming years, our goal will be to share the activities carried out on these topics, so as to create a widespread knowledge of what is being carried out. This mapping, together with a progressive monitoring of ERS activities, will enable collaborations and joint research projects between laboratories or between individual faculty members, and will increase the 'awareness' of both the faculty and the other components of the School, helping to establish an organisational culture capable of putting these issues at the centre of VSM's strategy and the daily actions of its members.

The second step is the widespread dissemination of ERS topics within the School's teaching. To date, there are programmes dedicated to these specific themes, but in order to really imagine making an impact on the preparation of our students, we must make ERS a key theme of every School course. It will therefore be important to lay the foundations for every course to address these issues in at least one lesson, obviously from the lecturer's own perspective and in harmony with the course content. At the same time, it will be necessary to better structure the integrative activities that students can access (e.g. Sustainability Skills), also thanks to joint work with Ca' Foscari Sostenibile, in coordination with the university and the Sustainability Board. More meaningful and incisive training experiences for students can be envisaged, so that we can bring learning that otherwise runs the risk of remaining on paper to the level of values. We want to connote our training offer in this direction so regarding thesis requests and group work students themselves will act as promoters towards the faculty of a growing interest in ERS, further reinforcing the organisation's culture in this sense.

Obviously, special attention will be paid to the School's internal processes. In this regard, the "ERS by design" strategy described in the SAR gives a good idea of the approach to be adopted: to introduce into the various internal processes some steps in which the ERS perspective must be taken into account, not unlike what is done today when the system asks the faculty about the SDGs closest to the course whose syllabus is being introduced, or about the 2030 Agenda goals closest to the publication being introduced in ARCA. Providing for a brief reflection on the SDGs and how they are captured in the teaching and research of the lecturer when introducing their products into the system, opens up a small space for reflection that will, however, contribute to the penetration of ERS issues into the daily lives of School members, rooting this perspective in the culture of the School even deeper.

Finally, with regard to the third mission, it will be necessary to work to extend contacts and support projects with subjects active on these issues, also providing a series of services to facilitate the identification of possible partners whose profile is objectively in line with international standards on the adoption of ERS practices and with an organisational culture that we want to be increasingly attentive to these issues.