



Verso Ca' Foscari 2018

Università
Ca' Foscari
Venezia

Piano strategico
3/2012



Sommario

03	Valori
05	Missione
08	Visione / Contesto di riferimento
13	Obiettivi, strategie, azioni
14	Obiettivo 1 Riorganizzare le attività di ricerca e didattica
20	Obiettivo 2 Migliorare la visibilità a livello locale, nazionale e internazionale
24	Obiettivo 3 Integrarsi con altri Istituti Universitari Veneziani e Veneti
28	Obiettivo 4 Integrarsi con il territorio
32	Obiettivo 5 Migliorare i servizi agli studenti e l'attrattività di Ca' Foscari
36	Obiettivo 6 Valorizzare il potenziale del personale docente
40	Obiettivo 7 Valorizzare il potenziale del personale tecnico amministrativo
44	Obiettivo 8 Riorganizzare l'assetto interno
48	Obiettivo 9 Disporre di nuovi e migliori spazi
52	Obiettivo 10 Assumere un orientamento trasversale di sostenibilità

Verso Ca' Foscari 2018



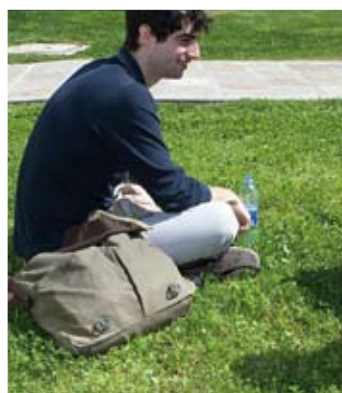
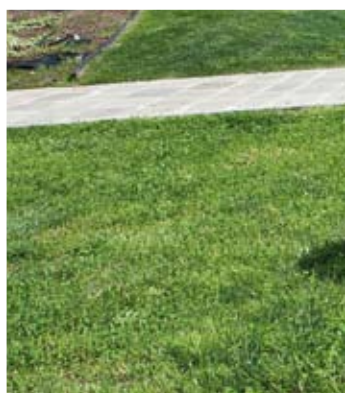
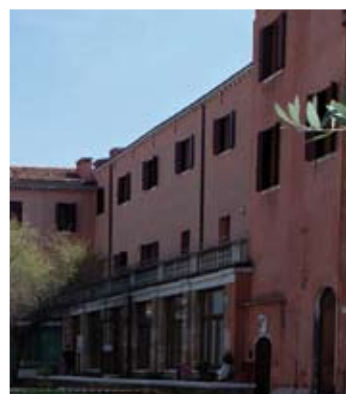
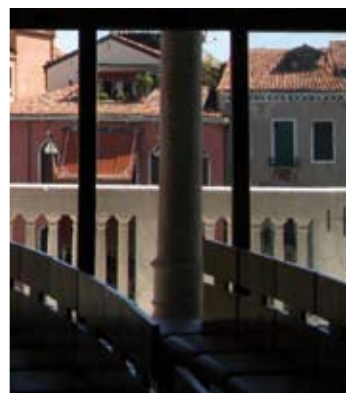
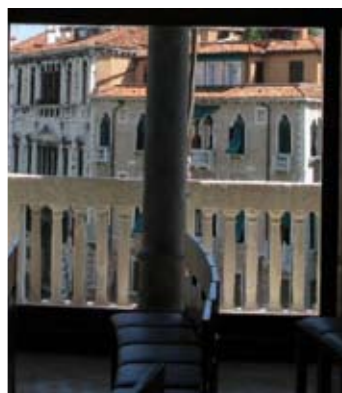
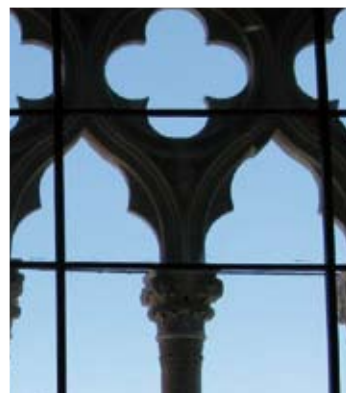
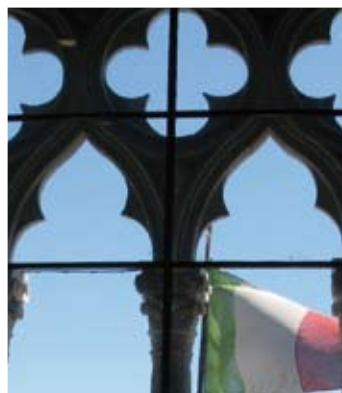
Anche Ca' Foscari è oggi più che mai chiamata a reagire al cambiamento del contesto economico e culturale, ma anche sociale e ambientale, che la crisi, prima finanziaria, poi produttiva e in prospettiva di sostenibilità, ha drammaticamente accelerato. La sfida è la riconfigurazione strategica di Ca' Foscari come Università *moderna* e *internazionale* in grado di differenziarsi, e quindi competere e collaborare, con le Università più prestigiose per assolvere a tutte e tre le sue missioni istituzionali: *ricerca*, *didattica* e *innovazione* a supporto dello sviluppo economico e culturale del *territorio*. Per vincere la sfida della modernità e della internazionalizzazione occorre valorizzare i fattori distintivi di Ca' Foscari, che sono innanzi tutto la sua storia - prima *business school* in Italia e seconda in Europa - e localizzazione - Venezia è patrimonio dell'umanità e città amata in tutto mondo.

La tradizione in studi economici, linguistici, culturali e ambientali di Ca' Foscari la candida a essere il partner ideale del mondo produttivo e finanziario, per rispondere alle esigenze di sviluppo di una realtà economica e sociale globalizzata: sempre più complessa, meno sostenibile, e spostata verso Oriente. Il patrimonio culturale e ambientale di Venezia costituisce un grande e straordinario laboratorio all'aria aperta, che offre un'opportunità unica per investire sui temi della conservazione e delle produzioni culturali e della sostenibilità ambientale, garantendo una forte visibilità internazionale alle attività sviluppate. Nella consapevolezza di queste opportunità e spinta da una forte volontà di cambiamento, Ca' Foscari ha avviato nell'ultimo anno una serie di importanti iniziative che le hanno permesso di emergere tra le migliori Università Italiane.

Se questo risultato è frutto di un processo soprattutto di *razionalizzazione*, per vincere le sfide che oggi vengono poste alle Università occorre intraprendere un cammino di *innovazione*. Occorre *trasformare* Ca' Foscari in un'Università moderna e internazionale, partendo dalla valorizzazione, come già ribadito, della sua storia lunga 150 anni e della sua localizzazione in Venezia.

L'obiettivo di Ca' Foscari è innanzitutto offrire ai propri studenti un'*esperienza* straordinaria e non un *prodotto* formativo come tanti. Un'*esperienza* di qualità internazionale, evitando gli effetti negativi della progressiva massificazione dell'università italiana, con conseguente proliferazione delle sedi e standardizzazione dei corsi. Ca' Foscari vuole pertanto coinvolgere i propri studenti, ma anche ricercatori, professori e collaboratori, in un'*esperienza* accademica, culturale e professionale senza eguali, in cui la vita universitaria è arricchita e stimolata da momenti di teatro e musica, cinema e letteratura, sport e impegno sociale. Un'*esperienza* che coniughi una ricerca di qualità con una didattica di eccellenza, perché Ca' Foscari ha l'ambizione di tornare a essere una delle migliori università d'Europa.

Carlo Carraro



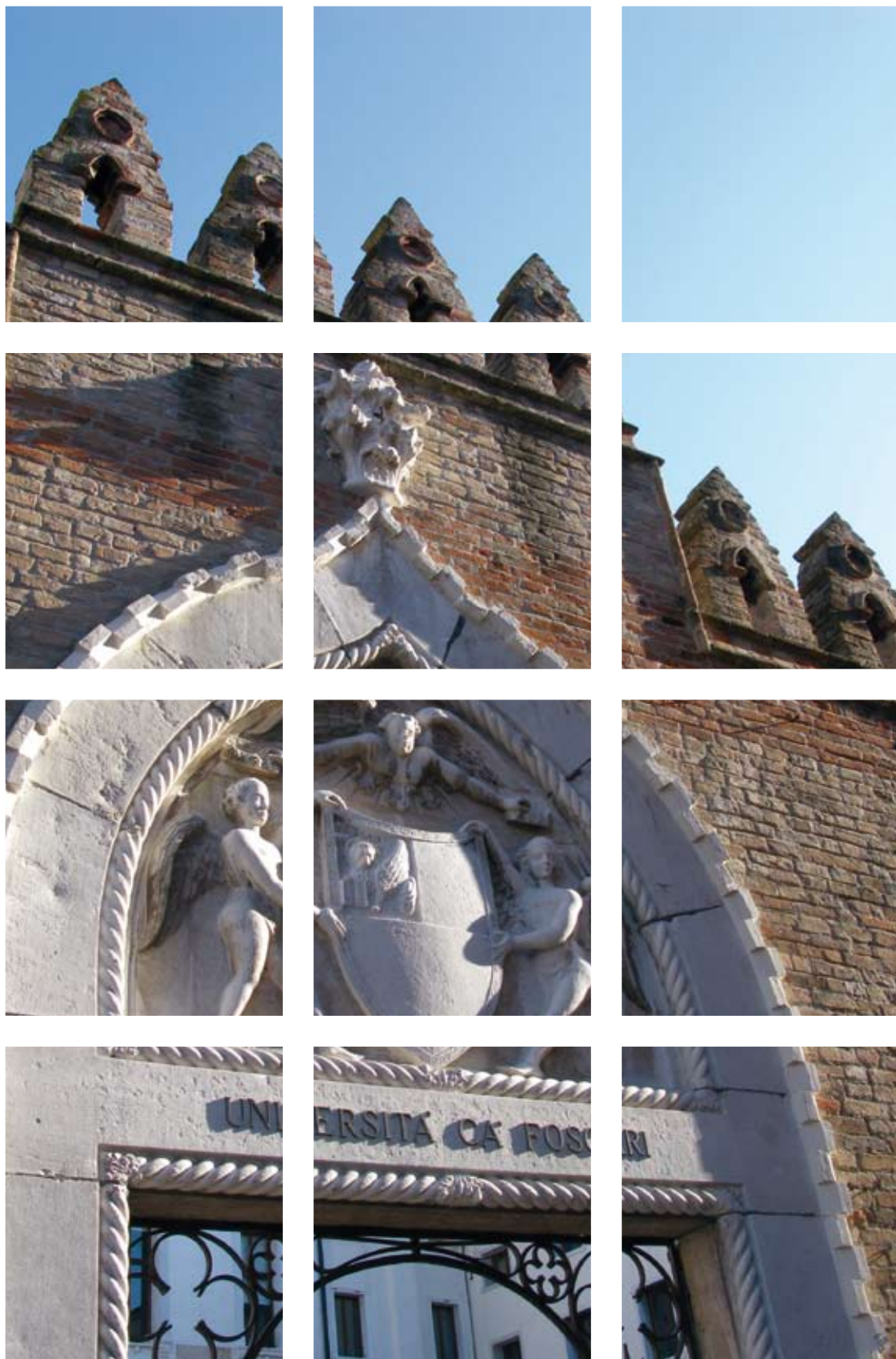
L'Università Ca' Foscari Venezia afferma il proprio carattere laico, pluralista e libero da ogni condizionamento ideologico, confessionale, politico o economico. Consapevole dell'importante funzione sociale e formativa svolta:

- **Si riconosce nei valori della Costituzione della Repubblica italiana,** specialmente per quanto attiene allo sviluppo della cultura e della ricerca, al diritto per i capaci e meritevoli di raggiungere i gradi più alti degli studi.
- **Favorisce lo sviluppo e la circolazione del sapere, il progresso tecnologico e la crescita culturale e professionale** delle persone, in un ambiente improntato al dialogo, alla collaborazione e all'apertura alla comunità scientifica internazionale.

- **Richiede a ogni membro della comunità Cafoscarina,** nell'adempimento dei propri doveri e in relazione ai ruoli e alle responsabilità assunte, di rispettare, proteggere e promuovere i valori cardine a cui Ca' Foscari si ispira: tutela della dignità umana; rifiuto di ogni ingiusta discriminazione; valorizzazione del merito e delle diversità individuali e culturali; rispetto della libertà e dei diritti fondamentali; sostegno alle pari opportunità; responsabilità e riconoscimento dei doveri nei confronti della comunità locale, nazionale e internazionale; onestà e integrità; promozione degli studi e delle ricerche scientifiche a livello internazionale; equità, imparzialità, leale collaborazione e trasparenza.
- **Assume come valore fondamentale il benessere nei luoghi di studio e di lavoro.**

- **Aderisce ai principi e alle pratiche di sostenibilità ambientale e sociale,** adottando strategie e comportamenti volti a minimizzare il proprio impatto sull'ambiente e sulle risorse naturali, ad aumentare la coesione sociale e a ridurre le disuguaglianze, a favorire la crescita culturale e il progresso economico sostenibile.
- **Adotta regole di condotta finalizzate a favorire:** la libertà della ricerca scientifica; la trasmissione delle conoscenze e il trasferimento tecnologico per lo sviluppo della società a livello locale, nazionale e internazionale; l'interdisciplinarietà di ricerca e didattica; la valorizzazione delle competenze presenti al suo interno.

Valori



Sviluppare una ricerca di standard internazionale, specializzata sui riconosciuti ambiti di eccellenza, per trasferire, *in primis* attraverso la didattica, conoscenza funzionale allo sviluppo del territorio e del Paese.

Valorizzare una storia lunga 150 anni e la localizzazione in Venezia per attrarre, coinvolgendoli in un'esperienza accademica, culturale e professionale senza eguali, i migliori talenti tra gli studenti (*undergraduate, graduate* ed *executive*), i ricercatori, i professori e i collaboratori.

Missione

Orientato alla ricerca.

La dimensione di Ca' Foscari e la presenza di *team* di ricerca eccellenti ne inducono il riorientamento sulla ricerca, sia di base che applicata. Puntare su una ricerca eccellente, aumentando i fondi a essa destinati, permetterà di migliorare il prestigio dell'Ateneo a livello nazionale e internazionale e quindi la sua capacità di attrarre maggiori risorse finanziarie (pubbliche e private) e più qualificate risorse umane (studenti e ricercatori eccellenti) instaurando così un circolo virtuoso.

Internazionale.

Una ricerca eccellente impone un confronto a livello internazionale da cui la necessità, anche sfruttando la visibilità internazionale di Venezia, d'intensificare le relazioni con gli Atenei stranieri più prestigiosi. Ciò permetterà di aumentare il numero di pubblicazioni sulle riviste scientifiche più autorevoli, contribuendo così a migliorare la posizione di Ca' Foscari nei *ranking* internazionali, nonché il reclutamento di studenti, ricercatori, *visiting student* e *professor* su scala internazionale.

Specializzato.

La dimensione di Ca' Foscari spinge a specializzare le attività di ricerca su quegli ambiti tematici in grado di assicurarle, da un lato, complementarietà rispetto agli altri Atenei locali per agevolare l'integrazione e, dall'altro, vantaggi competitivi rispetto agli altri Atenei nazionali e internazionali. L'identificazione degli ambiti tematici deve tenere in considerazione le competenze distintive dei *team* di ricerca e i fabbisogni di conoscenza *in primis* del territorio. Deve tenere altresì in considerazione la tradizione storica in studi economici, linguistici, umanistici e ambientali dell'Ateneo e la sua localizzazione geografica, per sfruttare l'immenso patrimonio culturale e ambientale di Venezia.

Attento alla didattica.

Una ricerca eccellente e specializzata permetterà di alimentare anche una didattica altrettanto eccellente e per quanto possibile, dati i vincoli ministeriali, specializzata in termini sia di ambiti tematici che di livelli di erogazione. La dimensione media di Ca' Foscari induce a puntare su una didattica prevalentemente di 2° e 3° livello e su pochi percorsi formativi di eccellenza. Risulta comunque utile anche una razionalizzazione della didattica di 1° livello, per evitare la duplicazione dell'offerta formativa con altri Atenei così da garantire, da un lato, recuperi di efficienza e, dall'altro, un *imprinting* più marcato all'offerta formativa, ma anche per garantire che i laureati triennali possano effettivamente soddisfare le esigenze formative del territorio.

Collegato al territorio.

Una ricerca e quindi una didattica di eccellenza permetteranno il trasferimento di conoscenza utile allo sviluppo economico e culturale, ma anche sociale e ambientale, del territorio e del Paese. L'adattabilità, flessibilità e rapidità di risposta alle esigenze informative, formative e di consulenza del territorio garantite dalla capacità di innovazione strategica e culturale dell'Ateneo contribuiranno a renderlo un interlocutore imprescindibile per il sistema delle imprese, degli enti finanziari, culturali e politici locali. L'obiettivo è instaurare con questi un rapporto di partnership che permetta di valorizzare la ricerca sviluppata reperendo i necessari finanziamenti per continuare a potenziarla.

Capace di valorizzare la propria localizzazione.

La posizione di Ca' Foscari in Venezia offre una cornice unica al mondo per attrarre i migliori talenti tra gli studenti (*undergraduate*, *graduate* ed *executive*), ricercatori, professori e collaboratori facendoli immergere in un contesto stimolante, coinvolgendoli in un'esperienza personale e sociale, ludica, culturale e talvolta persino emotiva indimenticabile. L'obiettivo è permettere ai suoi protagonisti di vivere e far (ri)vivere Venezia attraverso la sua Università.

Ca' Foscari vuole essere un Ateneo...

Capace di valorizzare la propria storia.

Il 150° anniversario della fondazione di Ca' Foscari offre un orizzonte evocativo per far partecipare i suoi studenti, ricercatori, professori, collaboratori ed *alumni* al processo di trasformazione dell'Ateneo, coinvolgendoli in un'esperienza intellettuale, di apprendimento e appartenenza importante, che innova sulla base di una tradizione di consolidata qualità della ricerca e della didattica.

Capace di trasformare i suoi protagonisti.

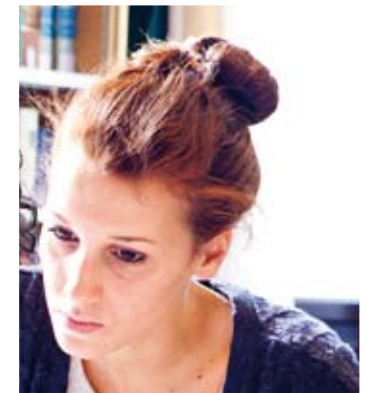
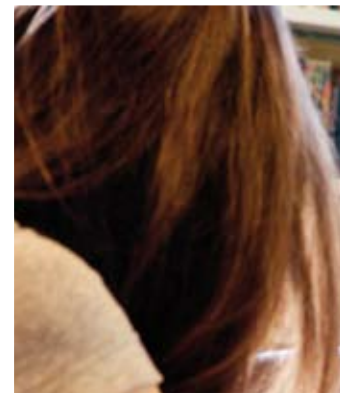
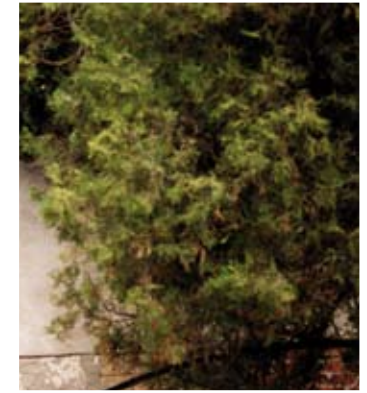
La localizzazione, la storia, e soprattutto i traguardi che Ca' Foscari si pone, costituiscono il contesto e la dinamica migliori affinché tutti i suoi protagonisti possano vivere una *life-transforming experience* così come lo è sicuramente stata per chi l'ha vissuta per la prima volta nella Venezia del 1868. L'obiettivo è preparare i propri studenti, ricercatori, professori e collaboratori a realizzare pienamente le proprie aspirazioni, guidarne la trasformazione in individui pronti a vincere le sfide professionali e personali che si troveranno ad affrontare.

Capace di trasformare se stessa.

Accogliendo la missione sopra citata, non solo i singoli studenti, ricercatori, professori e collaboratori di Ca' Foscari, ma l'intero Ateneo diventa esso stesso il risultato del processo di trasformazione perseguito, nella consapevolezza della necessità di rimettere continuamente in discussione il proprio *modus operandi*. Per Ca' Foscari ritornare almeno in parte al passato, partendo dalla dimensione locale, è il modo migliore per proiettarsi nel futuro, assumendo progressivamente una dimensione globale per diventare una delle migliori Università d'Europa.

Diventare un Ateneo in grado di coinvolgere tutti i suoi protagonisti in un'esperienza accademica, culturale e professionale senza eguali, che coniuga ricerca di qualità e didattica di eccellenza, per contribuire all'innovazione e allo sviluppo del territorio e del Paese ed essere riconosciuto come uno dei migliori d'Europa.

Visione



Punti di forza.

La tradizione storica in studi economici, linguistici, umanistici e ambientali è importante per distinguersi dalle altre Università, anche a livello internazionale. In parte risale già al 1868, con la fondazione della Scuola Superiore di Commercio in Venezia, che prevedeva lo studio delle "lingue moderne che trattano i negozi del mondo moderno". Anche la *dimensione media*, ca. 18.000 studenti, è una potenziale fonte di vantaggio competitivo permettendo delle economie di scala rispetto alle Università più piccole e nel contempo una maggiore *adattabilità, flessibilità e rapidità di risposta* a un contesto economico, culturale e sociale in continua evoluzione rispetto alle Università più grandi. L'*offerta formativa di qualità* costituisce già un importante vantaggio competitivo da preservare migliorando,

in primis con riferimento all'area economica, il rapporto troppo basso tra il numero docenti di ruolo e il numero di studenti. Anche l'ottima *reputazione a livello nazionale dell'area linguistica* e di quella economica costituisce un importante vantaggio competitivo da preservare in un mondo sempre più globale. In particolare, l'*ampia varietà di lingue offerte* rendono Ca' Foscari un centro di eccellenza internazionale senza quasi *competitor* a livello nazionale. Nel contempo, la *focalizzazione su lingue orientali* è risultata strategica alla luce dell'esplosione economica della Cina, dell'India e della Corea. Esistono *competenze* da valorizzare in *Management* sulle quali occorre investire per cogliere l'opportunità di soddisfare i bisogni del territorio di informazione, formazione e consulenza aziendale. Esistono poi *competenze* da sottolineare anche in *Conservazione* e

Produzioni Culturali sulle quali occorre investire per sfruttare l'opportunità di valorizzare l'immenso patrimonio artistico e culturale di Venezia e del Veneto. Esistono infine *competenze* da valorizzare anche in *Tecniche del restauro, Scienze ambientali e tecnologie per l'ambiente* sulle quali occorre investire per tutelare il contesto ambientale di Venezia, e soddisfare i fabbisogni delle imprese nella ricerca e sviluppo di nuovi materiali e prodotti. La *buona qualità del personale docente* (così giudicata dall'88% degli studenti di Ca' Foscari) è fondamentale per migliorare le attività didattiche e soprattutto di ricerca. Il *buon senso di appartenenza del PTA* è invece la base di partenza su cui costruire competenze più specialistiche e maggiore partecipazione alla crescita dell'Ateneo così da aumentare ancor di più il senso di appartenenza.

Vincoli organizzativi.

L'*enfasi sulla ricerca internazionale* è da incrementare soprattutto intensificando lo sforzo di dare contenuto e qualità agli accordi internazionali già stretti con le più prestigiose Università straniere. La dimensione di Ca' Foscari induce a riorientarla verso non tanto una didattica di massa, quanto una ricerca (e quindi una didattica) specializzata. Anche la *visione interdisciplinare* è da rafforzare dato che l'auspicato processo di specializzazione sarà sostenibile solo focalizzandosi su ambiti tematici sinergici, in grado per questo di auto-rinforzarsi. Occorre poi ridurre forme di *individualismo del personale docente* soprattutto nelle attività di ricerca. Vanno migliorati gli *strumenti di gestione (mobilità/cariere/*

turnover/reclutamento) sia per il personale docente che per il PTA, in modo da ottenere maggior motivazione e, per il personale docente, maggior senso di appartenenza. Data la crescente complessità caratterizzante le organizzazioni universitarie, occorre aumentare le *competenze specialistiche* del PTA nonché la sua propensione all'*innovazione* per troppo tempo soffocata a favore di una *cultura maggiormente orientata all'adempimento* che non lasciava spazio a iniziative di miglioramento proposte dai singoli. Infine, è opportuno ridurre la *rigidità della struttura divisionale* che porta talvolta a perdere di vista l'unitarietà dell'organizzazione, diminuendo perciò il *coordinamento e la comunicazione tra uffici* investiti a sviluppare le medesime funzioni.

Opportunità.

I trend emergenti portano all'*affermazione di un'economia sempre più sostenibile, esperienziale e globale*. E sempre più rivolta ad oriente. La crescente sensibilità generale verso il tema della sostenibilità costituisce un'opportunità rilevante per valorizzare Ca' Foscari, dati gli importanti progetti di ricerca sul tema della sostenibilità sviluppati negli ultimi anni dai docenti dell'area sia scientifica che economica. L'evoluzione da un'economia industriale a una di servizi è oggi completata col passaggio a un'"*economia esperienziale*", dove la proposta di valore si deve fondare sull'offerta di esperienze indimenticabili. Sono in questo caso evidenti le maggiori opportunità a disposizione per un'istituzione localizzata in una città unica al mondo quale è Venezia.

Contesto di riferimento

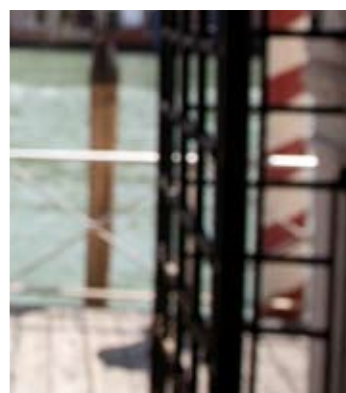
Anche le opportunità riconducibili al processo di globalizzazione in atto sono amplificate per un'istituzione localizzata in Venezia, stante la sua naturale vocazione di città internazionale. E, soprattutto, stante la sua tradizione di *gateway* del mondo orientale da e per l'Europa. Oltre che le grandi competenze di Ca' Foscari nel campo delle lingue e culture orientali e occidentali. La *visibilità internazionale di Venezia*, anche in virtù della *presenza di un importante patrimonio culturale e ambientale*, aumenta infatti la possibilità per Ca' Foscari di divenire un interlocutore privilegiato nella promozione a livello internazionale dell'immagine del territorio e delle singole imprese, ma anche un punto d'incontro straordinario di dottrine e saperi, potendo attrarre relatori di fama internazionale. Importanti in questo senso sono la *presenza di altri istituti universitari ed enti culturali* per le fruttuose collaborazioni che si possono

instaurare al fine di valorizzare il patrimonio e la produzione culturale di Venezia. Ca' Foscari si trova anche al centro di uno dei territori più dinamici dal punto di vista economico e culturale d'Italia e d'Europa; un territorio in rapida evoluzione che manifesta un importante *fabbisogno di informazione, formazione e consulenza*. Anche al fine di intercettare tali fabbisogni è importante valorizzare l'*estesa rete di Alumni* (49.177 laureati dal 1977) attraverso una propria associazione degli ex studenti di Ca' Foscari. Questa rete costituisce un'opportunità rilevante per migliorare l'efficacia delle relazioni con gli enti sia privati che pubblici locali, nonché internazionali.

Vincoli ambientali.

La *progressiva riduzione dei finanziamenti ministeriali* e una *normativa stringente in continua evoluzione* hanno un impatto fortemente negativo sulla possibilità di sviluppare una ricerca e una didattica di qualità,

oltreché di gestire efficacemente sia il personale docente, sia il PTA, al fine di aumentarne la motivazione e le competenze. Si registra una *difficoltà dell'Università (in generale e non di Ca' Foscari in particolare) a dialogare con enti privati e pubblici e con il mondo esterno*, da cui una *difficoltà di quest'ultimo a percepire ruolo e funzioni dell'Università*. Questo non permette di valorizzare la ricerca sviluppata e quindi di reperire i finanziamenti necessari per continuare a potenziarla. Si registra anche una *difficoltà degli studenti a percepire la qualità della didattica e dei servizi offerti dall'Università*, da cui la difficoltà per gli Atenei migliori a far percepire il maggior valore delle loro proposte formative. Alle tante opportunità riconducibili alla localizzazione di Ca' Foscari in Venezia, si contrappone il *problema della residenzialità dovuta al costo elevato della vita e alla scarsità di alloggi per studenti e docenti*.



Obiettivi, strategie, azioni e indicatori di performance

Le strategie per raggiungere tale obiettivo sono:

1.1 / Potenziamento dell'attività di ricerca.

La dimensione di Ca' Foscari e la presenza di *team* di ricerca eccellenti ne inducono il riorientamento sulla ricerca di base e applicata. Puntare su una ricerca di eccellenza, aumentando i fondi a essa destinati, permetterà di migliorare il prestigio dell'Ateneo in contesti nazionali e internazionali e quindi la sua capacità di attrarre maggiori risorse finanziarie (pubbliche e private) e più qualificate risorse umane (studenti e ricercatori eccellenti) instaurando così un circolo virtuoso.

1.2 / Specializzazione su: economia e management, conservazione e produzioni culturali, relazioni internazionali, studi sull'Asia, ambiente e sostenibilità.

La dimensione di Ca' Foscari spinge inoltre a specializzarne le attività su quegli ambiti tematici in grado di assicurarle, da un lato, complementarietà rispetto agli altri Atenei locali per agevolarne l'integrazione e, dall'altro, vantaggi competitivi rispetto agli altri Atenei nazionali e internazionali. L'identificazione degli ambiti tematici deve tenere in considerazione le competenze distintive dei team di ricerca e i fabbisogni di conoscenza del territorio. Deve tenere altresì in considerazione la tradizione storica in studi economici, linguistici e umanistici dell'Ateneo e la sua localizzazione geografica per sfruttare l'immenso patrimonio artistico, culturale

e ambientale di Venezia. La strategia scelta è stata quindi quella di specializzarsi sui seguenti ambiti tematici:

1 _ Economia e management.

In un mondo sempre più dominato da logiche economiche è fondamentale lo sviluppo delle conoscenze per il governo delle aziende di ogni tipo e finalità. L'obiettivo è la produzione e la diffusione dei saperi di governo dei fenomeni economici nelle aziende, tra aziende, nelle reti di aziende e nei settori. Particolare attenzione sarà dedicata all'attività di assistenza alle aziende, a sostegno sia dell'affinamento delle realtà consolidate, sia alla riqualificazione di quelle in difficoltà, sia al supporto e alla promozione di start-up aziendali in ambiti non solo tecnologici. Un obiettivo sempre più importante

Obiettivo

1

Riorganizzare strategicamente le attività di ricerca e didattica

è supportare anche le realtà consolidate, *in primis* attraverso l'inserimento di laureandi o neolaureati, nello sviluppo di progetti di innovazione a livello di prodotto, processo, organizzazione e strategia aziendale. Riconoscendo la cultura e la sostenibilità come fonti di innovazione trasversali a tutte le aziende, l'ambizione è supportare queste ultime nel rinnovamento della propria funzione imprenditoriale così da favorirne l'internazionalizzazione soprattutto verso i mercati asiatici. Grazie alle sue competenze anche in campo umanistico (produzioni culturali e relazioni internazionali) e scientifico (ambiente e sostenibilità), Ca' Foscari può assumere una leadership internazionale su questi temi e contribuire alla riaffermazione del Veneto come Regione imprenditoriale d'Europa.

2 _ Conservazione e produzioni culturali.

In un mondo sempre più globale la cultura è un driver fondamentale per la creazione del valore, soprattutto nei territori che possono vantare patrimoni culturali unici. Il riferimento è sia alle attività legate alla conservazione culturale (mostre, prodotti multimediali, scavi archeologici, ecc.), sia alle attività indirizzate alla progettazione e produzione di beni culturali: due attività strettamente collegate, perché le attività di conservazione sono il presupposto delle attività di produzione culturale, e le ultime a loro volta rappresentano il terminale ultimo di un lavoro di ricerca svolto sul patrimonio culturale. Il riferimento è anche alle attività indirizzate alla progettazione e produzione di oggetti "materiali" destinati al mercato globale

3 _ Relazioni internazionali.

In un mondo sempre più globale, lo studio delle relazioni internazionali è funzionale all'analisi, valutazione e gestione dei problemi relativi alla dimensione internazionale dei fenomeni politici, economici, giuridici e socio-culturali, valorizzando conoscenze inter-disciplinari, indispensabili per sviluppare strategie operative complesse in ambiti geografico-politici diversi. L'obiettivo è potenziare le esperienze maturate nell'Ateneo in campo giuridico, economico, storico-politico, linguistico e socio-culturale per sviluppare una didattica e una ricerca che concepiscano in termini innovativi il sistema delle relazioni internazionali.

4 _ Studi sull'Asia.

In un mondo sempre più spostato a oriente, la *leadership* nazionale di Ca' Foscari negli studi sull'Asia è un esclusivo vantaggio competitivo da preservare e incrementare. L'obiettivo è creare sinergie tra competenze diverse sull'Asia attraverso il coordinamento delle attività di ricerca tra le varie aree disciplinari dell'Ateneo sui temi che riguardano tutte le grandi questioni della globalizzazione. Particolare attenzione sarà dedicata all'analisi dei sistemi culturali, politici, economici e giuridici dei paesi dell'Asia e al ruolo specifico svolto dall'Italia e dall'Europa nelle relazioni con l'Asia (la valorizzazione della creatività e della tutela del *made in Italy*, l'innovazione tecnologica e la delocalizzazione del lavoro).

che possono essere rivitalizzati dalla contaminazione con risorse provenienti dal mondo della cultura. Gli oggetti nella loro dimensione materiale diventano sempre più simili a causa della globalizzazione, essi possono però essere differenziati dalle trasformazioni immateriali che la cultura è in grado di operare su loro assumendo la funzione di un input creativo. L'obiettivo è consolidare la leadership nazionale che Ca' Foscari ha in questo campo, grazie alle sue competenze in campo umanistico (teatro, musica, cinema, letteratura, ecc.), scientifico (restauro, informatica) ed economico (gestione delle arti, delle attività museali, ecc.).

5 _ Ambiente e sostenibilità.

in un mondo sempre più attento alla sostenibilità, Ca' Foscari è stato il primo Ateneo in Italia a istituire un Corso di Laurea in Scienze Ambientali. La tutela e il risanamento ambientale, lo sviluppo sostenibile del territorio, l'efficienza energetica e la produzione di energie rinnovabili sono oggi obiettivi imprescindibili. Ca' Foscari può diventare un centro di eccellenza per lo studio interdisciplinare sull'economia, l'ambiente e la società, valorizzando la collaborazione con altre istituzioni di ricerca (CNR, Thetis, FEEM, Unesco, Corila, ecc.) esistenti a Venezia, affinché il processo di miglioramento delle prestazioni ambientali sia anche l'occasione per la creazione di vantaggi competitivi sostenibili nel lungo termine.

1.3 / Sviluppo di interdisciplinarietà e sinergie tra i Dipartimenti.

Le opportunità legate allo sviluppo di sinergie tra gli ambiti di cui al punto **1.2** sono rilevanti. Ad esempio, la creazione di imprese innovative in grado di sfruttare a livello internazionale, *in primis* rispetto all'Asia, il patrimonio culturale (es.: imprese di produzione di contenuti culturali multimediali) e ambientale (es.: imprese esperte nel monitoraggio ambientale) di Venezia impone lo sviluppo di competenze specifiche negli ambiti, rispettivamente, della conservazione e delle produzioni culturali e dell'ambiente. Impone però anche la necessità di formare esperti in management dell'innovazione e in relazioni internazionali con particolare riferimento all'Asia. La nascita delle Scuole a Ca' Foscari ha proprio l'obiettivo di creare dei contenitori per lo sviluppo di

attività didattiche fortemente interdisciplinari. Allo stesso modo, la cooperazione con gli altri atenei, soprattutto nel restauro, nelle nanotecnologie e nell'informatica, vuole concentrarsi proprio sull'integrazione pluridisciplinare della ricerca e della didattica.

1.4 / Razionalizzazione della didattica di 1° livello specializzandosi su quella di 2° e 3° per rispondere alla domanda del mercato (anche di nuove figure professionali).

Una ricerca di eccellenza alimenterà anche una didattica di eccellenza e specializzata in termini sia di ambiti tematici che di livelli di erogazione. La scelta di specializzarsi sulla didattica di 2° e 3° livello impone di razionalizzare quella di 1° livello, evitando la duplicazione dell'offerta formativa anche attraverso l'integrazione con gli altri

istituti universitari. L'obiettivo è garantire, da un lato, un recupero di efficienza per liberare le risorse necessarie al perseguimento dei progetti di sviluppo senza compromettere l'efficace soddisfazione delle richieste formative del territorio e, dall'altro, dare un *imprinting* più marcato all'offerta formativa. Nel processo di revisione dell'offerta formativa particolare considerazione sarà prestata anche alle domande da parte del territorio di nuove figure professionali. In questa direzione vanno valorizzate alcune competenze di Ca' Foscari assolutamente peculiari nel panorama nazionale. Da quelle legate all'insegnamento dell'italiano a stranieri, fondamentali in un periodo di forti immigrazioni, a quelle basate sulla lingua dei segni per l'insegnamento ai non udenti, alle nuove metodologie glottodidattiche in generale.

1.5 / Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di ricerca e didattica.

Per garantire l'implementazione delle strategie di cui ai punti precedenti occorre procedere a un'estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di Ricerca e Didattica. Ciò sarà fatto attraverso una *review* triennale dei Dipartimenti e utilizzando indicatori quantitativi nella allocazione delle risorse. La valutazione sarà basata su referaggi esterni e accurate analisi della performance interna. Inoltre, l'orientamento generale assunto dall'Ateneo è di decentrare le decisioni delegandole *in primis* ai Dipartimenti, fissando però nel contempo linee guida più puntuali per la selezione tra le possibili alternative di scelta il cui rispetto sia verificato a livello centrale.

Questa grande maggior autonomia trasferita ai Dipartimenti richiede però un controllo ex-post dei risultati conseguiti, per allocare le risorse in funzione di tali risultati. Ciò significa quindi adottare un nuovo sistema informativo di Ateneo, sviluppando indicatori che riflettano bene le specificità delle varie aree tematiche. Significa inoltre estendere l'attività di valutazione a tutte le iniziative dell'Ateneo.

Obiettivo 1 Riorganizzare strategicamente le attività di Ricerca e Didattica

Strategie	Presidio Politico	Azioni da implementare nel triennio 2012-2014	Indicatore di azione
1.1 Potenziamento dell'attività di Ricerca	Prorettore alla ricerca	1.1.1 Aumento annuale della quota percentuale di finanziamento di Ateneo destinata alla Ricerca	Risorse dedicate alla ricerca / Totale entrate correnti
	Prorettore alla ricerca	1.1.2 Aumento del numero di borse di studio per i Dottorandi di ricerca e degli Assegni di ricerca anche con focus applicativi diversi	Numero ricercatori in formazione / Totale docenti di ruolo
	Prorettore alla ricerca	1.1.3 Introduzione nel Fondo unico di dipartimento di una quota che premi il finanziamento da parte dei Dipartimenti di borse di studio per i Dottorandi di ricerca e Assegni di ricerca	on/off
	Prorettore alla ricerca	1.1.4 Incremento dell'attività di Docenti e Ricercatori	Numero di professori e ricercatori di ruolo che hanno effettuato almeno una pubblicazione nell'anno
	Prorettore alla ricerca Delegato ai ranking internazionali	1.1.5 Incremento del livello di qualità delle pubblicazioni internazionali	Numero pubblicazioni censite dalle banche dati Scopus e Web of Science
	Prorettore alla ricerca Delegato ai progetti europei	1.1.6 Incremento del tasso di successo nei Progetti di Ricerca	Entrate accertate nell'anno per: finanziamenti progetti VII PQ; finanziamenti UE; finanziamenti da altre istituzioni pubbliche estere
Prorettore alla ricerca		Numero di professori e ricercatori di ruolo che hanno avuto un giudizio positivo su PRIN e FIRB	
1.2 Specializzazione su: Economia e Management, Conservazione e Produzioni culturali, Relazioni internazionali, Studi sull'Asia e Ambiente e sostenibilità	Prorettore alla didattica	1.2.1 Eliminazione delle Facoltà e riduzione dei Dipartimenti da 19 a 8: Filosofia e Beni Culturali; Studi Umanistici; Studi Linguistici e Culturali Comparati; Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea, Management; Economia; Scienze Ambientali, Informatica e Statistica; Scienze Molecolari e Nanosistemi. Assegnazione ai Dipartimenti del compito di organizzare e gestire la didattica e la ricerca, anche incorporando nei Dipartimenti i Centri di ricerca di Ateneo	on/off
	Prorettore alla ricerca	1.2.2 Assegnazione dei punti organico per posti da ricercatore e professore sulla base della qualità del progetto di ricerca presentato e della sua coerenza con gli ambiti tematici identificati come strategici	Numero docenti assegnati alle Aree considerate strategiche, pesati in punti organico / Totale docenti pesati in punti organico
1.3 Sviluppo di interdisciplinarietà e sinergie tra i Dipartimenti	Prorettore alla didattica	1.3.1 Costituzione delle Scuole Interdipartimentali in: Conservazione e Produzione dei Beni Culturali, Relazioni internazionali, Studi Asiatici e Gestione Aziendale, Servizio Sociale e Politiche Pubbliche, Sostenibilità dei Sistemi Ambientali e Turistici	Numero CFU erogati dalle Scuole interdipartimentali / Totale CFU erogati
	Prorettore alla didattica	1.3.1 Costituzione delle Scuole Interdipartimentali in: Conservazione e Produzione dei Beni Culturali, Relazioni internazionali, Studi Asiatici e Gestione Aziendale, Servizio Sociale e Politiche Pubbliche, Sostenibilità dei Sistemi Ambientali e Turistici	Numero CFU erogati dai Dipartimenti/ Totale CFU erogati
	Prorettore alla didattica Direttore Summer School	1.3.2 Creazione di una Summer School di Ateneo per aumentare l'offerta di scuole estive a Ca' Foscari (per ora esistono solo la Ca' Foscari-Harvard Summer School, la Summer School on Latin American Economies, e le scuole estive a Feltre)	Numero studenti frequentanti la Summer School / (Numero studenti iscritti a Ca' Foscari / 10)
	Prorettore alla ricerca	1.3.3 Incremento dei Progetti di ricerca interdipartimentali	Numero progetti PRIN, FIRB ed Europei presentati da più dipartimenti / Totale progetti PRIN, FIRB ed Europei presentati

Strategie	Presidio Politico	Azioni da implementare nel triennio 2012-2014	Indicatore di azione
1.4 Razionalizzazione della Didattica di 1° livello specializzandosi su quella di 2° e 3° e rispondendo alla domanda del mercato (anche di nuove figure professionali)	Prorettore alla didattica	1.4.1 a) Razionalizzazione del Piano dell'Offerta Formativa sulla base dei requisiti quantitativi e qualitativi previsti dal DM 17/2010 e dal DM 50/2010 coinvolgendo da subito anche il Nucleo di Valutazione – Prospettiva Organizzazione	1. Numero docenti di ruolo appartenenti a SSD di base e caratterizzanti per CdL e di Laurea magistrale attivati / Numero CdL e di Laurea magistrale attivati
	Prorettore alla didattica	1.4.1 b) Razionalizzazione del Piano dell'Offerta Formativa sulla base dei requisiti quantitativi e qualitativi previsti dal DM 17/2010 e dal DM 50/2010 coinvolgendo da subito anche il Nucleo di Valutazione – Prospettiva Risultati	2. Numero Moduli didattici di II livello / Totale moduli didattici 3. Numero moduli didattici affidati a docenti a contratto / totale moduli didattici
1.5 Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di Ricerca e Didattica	Prorettore alla didattica	1.4.2 Armonizzazione e semplificazione della prova finale per i corsi di laurea di 1° livello	1. CFU acquisiti nell'anno / CFU previsti per gli studenti nell'anno 2. (Numero immatricolati ai corsi di Laurea magistrale che hanno conseguito la laurea in un altro Ateneo in un numero di anni non superiore alla durata normale del relativo corso, aumentata di un anno) / Iscritti alle lauree magistrali 3. Laureati impiegati ad 1 anno dal conseguimento del titolo / totale laureati nel medesimo anno intervistati da Almalaura 4. Qualità media rilevata tramite i questionari sulla didattica degli studenti
	Prorettore alla amministrazione e bilancio	1.5.1 Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di Ricerca e Didattica dei Dipartimenti con l'attribuzione premiale del Fondo Unico di Dotazione dei Dipartimenti	on/off
1.5 Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di Ricerca e Didattica	Prorettore alla didattica	1.5.2 Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di Didattica dei docenti tramite questionari on-line agli studenti	Percentuale del Fondo di dotazione dei dipartimenti attribuito su base premiale
	Prorettore alla ricerca	1.5.3 Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nei Dottorati di ricerca con attribuzione delle risorse su base premiale	Proporzione di insegnamenti per i quali è rilevata l'opinione degli studenti
	Prorettore alla didattica Direttore CFCS	1.5.4 Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nei Master Universitari e nella loro gestione attraverso la Challenge School	Numero Borse di dottorato di Ateneo assegnate su base premiale / Totale borse assegnate Numero master valutati da Almalaura / Totale master

Le strategie per raggiungere tale obiettivo sono:

2.1 / Lancio di progetti ed eventi anche per promuovere il marchio "Ca' Foscari".

Per valorizzare la tradizione storica in studi economici, linguistici e culturali dell'Ateneo saranno lanciati una serie di progetti ed eventi finalizzati a celebrare il 150° anniversario della fondazione di Ca' Foscari. Altri progetti ed eventi saranno invece lanciati per rafforzare l'approccio interdisciplinare dell'Ateneo, il senso di appartenenza alla *community* cafoscarina, ma soprattutto il suo rapporto col territorio così da migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale e nazionale.

2.2 / Consolidamento e sviluppo di relazioni con le più prestigiose Università straniere.

Una didattica di eccellenza è il prerequisito per migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello nazionale e internazionale, favorendo lo sviluppo di *Double e Joint Degrees, Summer School, MBA* e più in generale programmi didattici in comune con i più prestigiosi Atenei stranieri (ad es. quelli con *ESCP Europe* e con *Harvard University*). Una ricerca di eccellenza è invece il prerequisito per migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello internazionale permettendo d'intensificare le relazioni con le più prestigiose Università straniere.

2.3 / Incremento della visibilità della Ricerca a livello nazionale e internazionale.

Una ricerca di eccellenza e quindi l'intensificazione delle relazioni con gli Atenei nazionali e internazionali più prestigiosi permetterà di aumentare anche la partecipazione a progetti di ricerca (finanziati) nazionali e internazionali, anche sfruttando la visibilità di Venezia. È fondamentale soprattutto una maggior partecipazione ai progetti finanziati dal VII° e VIII° Programma Quadro della Commissione Europea.

2.4 / Miglioramento della posizione di Ca' Foscari nei *ranking* internazionali.

Una ricerca di eccellenza permetterà infine di aumentare il numero di pubblicazioni sulle riviste scientifiche più autorevoli, contribuendo così ad aumentare la visibilità di Ca' Foscari nei *ranking* internazionali. A tal fine occorre avviare nuove procedure per meglio monitorare:
1 / le modalità di selezione delle pubblicazioni, soprattutto in campo umanistico, sviluppando rapporti più stretti con le agenzie di valutazione;
2 / la raccolta delle informazioni necessarie ad alimentare tali selezioni anche attraverso lo sviluppo di un database interno che permetta di accedere a dati certificati e aggiornati.

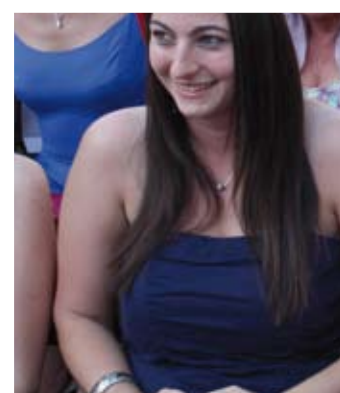
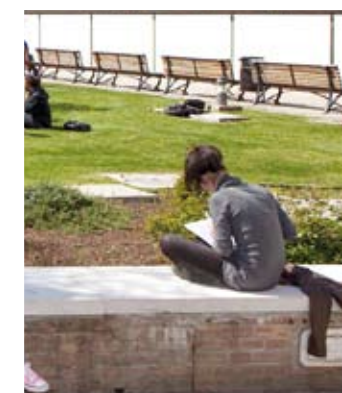
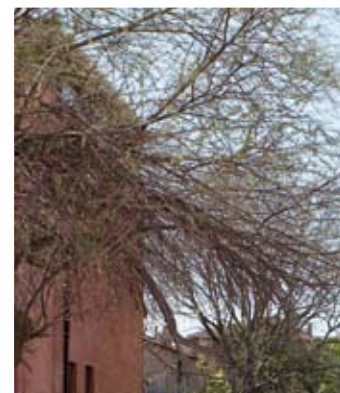
Obiettivo

2

Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale

Obiettivo 2 Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale

Strategie	Presidio Politico	Azioni da implementare nel triennio 2012-2014	Indicatore di azione
2.1 Lancio di progetti ed eventi anche per promuovere il marchio "Ca' Foscari"	Delegato alla valorizzazione del nome, della storia e degli spazi	2.1.1 Lancio dei progetti "2011 Anno degli Alumni" per rinnovare e potenziare il rapporto coi laureati di Ca' Foscari, e "Ca' Foscari 2018" per valorizzare il nome e la storia dell'Ateneo	Numero Iscritti Alumni / Totale laureati nell'anno
	Delegato alla valorizzazione del nome, della storia e degli spazi	2.1.2 Lancio di eventi trasversali con cadenza infra (es. Ca' Foscari International Lectures) o annuale (es.: Ca' Foscari Digital Week, VENight) per rafforzare l'approccio interdisciplinare dell'Ateneo, il senso di appartenenza a una community e il rapporto col territorio	numero iscritti alla mailing list "eventi"
	Prorettore alle produzioni culturali e ai rapporti con le istituzioni scientifiche e culturali	2.1.3 Lancio di eventi teatrali (Laboratorio Stabile del Teatro Ca' Foscari a Santa Marta), musicali (MusiCaFoscari 2011-12, ElettroFoscari), cinematografici (Ca' Foscari Cinema), letterari (Incroci di Civiltà) e museali, oltre che l'ARTnight, per creare un'esperienza universitaria senza eguali e per consolidare la collaborazione con le istituzioni del territorio.	Entrate da eventi / durata (in giorni) degli eventi
	Delegato alla valorizzazione del nome, della storia e degli spazi	2.1.4 Configurazione dell'offerta di spazi espositivi e di rappresentanza e avvio del Campus Store	Giorni occupazione spazi espositivi / 360
	Prorettore alle produzioni culturali e ai rapporti con le istituzioni scientifiche e culturali	2.1.5 Avvio di un'attività editoriale di Ateneo (Edizioni Ca' Foscari)	Numero prodotti pubblicati da Edizioni Ca' Foscari / Totale prodotti pubblicati nell'anno
2.2 Consolidamento e sviluppo di relazioni con le più prestigiose Università straniere	Delegato al coordinamento dei rapporti internazionali Delegato al marketing internazionale	2.2.1 Realizzazione di Double e Joint Degrees con le più prestigiose Università straniere (es. ESCP Europe)	Titoli doppi e/o congiunti / Totale titoli rilasciati nell'anno
	Delegato al coordinamento dei rapporti internazionali	2.2.2 Consolidamento e sviluppo delle relazioni con le più prestigiose Università straniere (es. attraverso la nuova Summer School)	Numero studenti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale / Numero studenti iscritti attivi
	Delegato agli stages e al placement	2.2.3 Stipula di convenzioni con le più prestigiose Università straniere per sviluppare azioni reciproche di placement	Numero Stage internazionali / Totale stage
	Delegato al coordinamento dei rapporti internazionali	2.2.4 Avvio di un programma MBA executive itinerante (Hoenheim-Tulane-HEC Paris) che prevede lo svolgimento di corsi presso altre prestigiose Università straniere	on/off
2.3 Incremento della visibilità della Ricerca a livello nazionale e internazionale	Prorettore alla ricerca Delegato ai ranking internazionali	2.3.1 Aumento della capacità di far conoscere i prodotti della Ricerca a livello nazionale e internazionale	Numero pubblicazioni censite da Banche dati (web-of-Science e Scopus)
	Prorettore alla ricerca	2.3.2 Valorizzazione delle conoscenze e dei risultati delle attività di ricerca di Ca' Foscari completando il database "progetti e competenze" e dandone adeguata visibilità sul sito web di Ateneo	Numero schede aggiornate su U-Gov catalogo / Totale docenti di ruolo
2.4 Miglioramento della posizione di Ca' Foscari nei ranking internazionali	Delegato ai ranking internazionali	2.4.1 Stimolo a pubblicare su riviste censite dai principali ranking internazionali	Posizionamento medio rispetto a 3 ranking internazionali (Ranking QS, Ranking SciMago e Leiden Ranking)
	Delegato ai ranking internazionali	2.4.2 Incremento del tasso di pubblicazione di Ca' Foscari su riviste censite dalle banche dati Web-of-Science (Thomson-Reuters) e Scopus (Elsevier)	Posizionamento medio nei ranking nazionali (Censis, Sole24 Ore, Campus)



Le strategie per raggiungere tale obiettivo sono:

3.1 / Promozione di un Polo Universitario Veneziano.

I cinque Istituti Universitari Veneziani (Ca' Foscari, IUAV, Studium Generale Marcianum, Conservatorio Benedetto Marcello e Accademia di belle Arti) contengono un'enorme potenziale di competenze che, anche grazie all'immenso patrimonio culturale e ambientale della città, potrebbe essere valorizzato su scala mondiale. Allo stesso tempo queste competenze sono in gran parte complementari, per cui, una volta integrate, le università Veneziane potrebbero costituire un *unicum* a livello internazionale di grande attrattività. L'obiettivo è quindi realizzare un Polo Universitario Veneziano (UNIVenezia) che abbia le caratteristiche quali-quantitative per

competere con le migliori Università internazionali e fungere da motore di innovazione e sviluppo territoriale. Questo progetto avrebbe il supporto del Ministero, che incentiva la cooperazione e la federazione tra Atenei, e godrebbe di una serie di benefici economici, come minimo per la possibilità di gestire congiuntamente servizi e infrastrutture. L'obiettivo intermedio potrebbe essere quello di realizzare un grande dipartimento veneziano di studi artistici e produzioni culturali, coinvolgendo nel progetto tutte le istituzioni universitarie della città. I servizi agli studenti, dalle residenze alla biblioteca digitale, dai servizi informatici al *placement*, potrebbero essere gestiti congiuntamente. Sinergicamente, e con più forza grazie all'integrazione

veneziana, Ca' Foscari perseguirà l'obiettivo di realizzare un Sistema Veneto dell'alta formazione (UNIVeneto) integrando il Polo Universitario Veneziano con gli altri due grandi Atenei Veneti (Università di Padova e Università di Verona). Oltre ai dottorati veneti, ai master executive e alla formazione continua regionale, inclusa quella per gli insegnanti, UNIVeneto potrà proporre programmi di ricerca integrati come nel campo delle nanotecnologie e del restauro.

3.2 / Promozione di progetti sperimentali di cooperazione per la condivisione di corsi di laurea, dottorati, master e attività di supporto all'innovazione e trasferimento tecnologico per la realizzazione di un sistema Veneto di alta formazione.

Parallelamente allo sviluppo del piano strategico e operativo di UNIVenezia e UNIVeneto si svilupperanno dei progetti sperimentali di cooperazione per la condivisione di corsi di laurea, dottorati e master dove le opportunità d'integrazione tra gli Istituti sono più evidenti. Si dovrà dare la possibilità agli studenti di poter inserire nel proprio piano di studio corsi di tutti e quattro gli Atenei Veneti (Erasmus Veneto). Si procederà inoltre a integrare le attività di supporto

all'innovazione e trasferimento tecnologico. L'obiettivo è usare questi progetti sperimentali come esempi di successo per aumentare il convincimento circa la fattibilità e i benefici di una integrazione su più ampia scala.

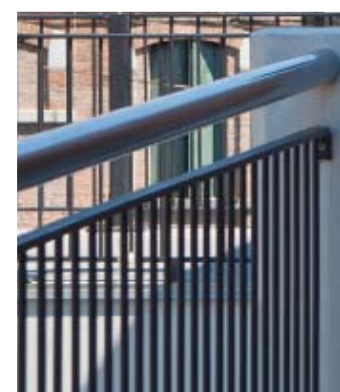
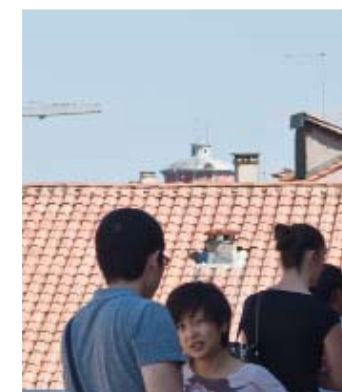
Obiettivo

3

Integrarsi con altri Istituti Universitari Veneziani e Veneti

Obiettivo 3 Integrarsi con altri Istituti Universitari Veneziani e Veneti

Strategie	Presidio Politico	Azioni da implementare nel triennio 2012-2014	Indicatore di azione
3.1 Promozione di un Polo Universitario Veneziano	Prorettore alle produzioni culturali e ai rapporti con le istituzioni scientifiche e culturali	3.1.1 Avvio tra Ca' Foscari, IUAV, Studium Generale Marcianum, Conservatorio Benedetto Marcello e Accademia di Belle Arti di iniziative didattiche e di ricerca congiunte.	Numero studenti di Ca' Foscari coinvolti in titoli interateneo (Venezia) / (Totale studenti iscritti attivi di Ca' Foscari / 10)
3.2 Promozione di progetti sperimentali di cooperazione per la condivisione di corsi di laurea, dottorati, master e attività di supporto all'innovazione e trasferimento tecnologico per la realizzazione di un Sistema Veneto di alta formazione	Prorettore alla ricerca	3.2.1 Avvio in Univeneto dei Dottorati interateneo in Scienze Storiche e in Scienze Economiche e della Scuola Dottorale Interateneo in Storia delle Arti	Numero studenti cafoscarini iscritti ai dottorati interateneo / Totale iscritti ai dottorati di Ca' Foscari
	Prorettore Didattica	3.2.2 Studio in Univeneto di ulteriori progetti di didattica di 2° e 3° livello interateneo	Numero studenti di Ca' Foscari coinvolti in titoli interateneo (Veneto) / (totale studenti iscritti attivi di Ca' Foscari / 10)
	Prorettore ai rapporti con la Regione e le istituzioni politiche e imprenditoriali	3.2.3 Attivazione di "Erasmus Regionali"	Numero studenti partecipanti a Erasmus regionali / (Totale studenti iscritti attivi di Ca' Foscari / 10)
	Prorettore alla didattica Direttore CFCS	3.2.4 Lancio di una Business School Veneta anche recuperando l'esperienza della Fondazione CUOA	on/off
	Prorettore alla ricerca Delegato allo sviluppo nuova imprenditoria	3.2.5 Lancio di un ILO Veneto per l'erogazione dei seguenti servizi: brevetti, spin off, sportello imprese per consulenza tecnologica e strategica, business plan competition, incubazione d'impresa	on/off



Le strategie per raggiungere tale obiettivo sono:

4.1 / Identificazione dei fabbisogni del territorio coinvolgendo gli attori nella definizione dei modi di soddisfacimento dei medesimi.

Esiste un importante fabbisogno del territorio di informazione, formazione e consulenza che riguarda le aree economiche, ma anche culturali linguistiche e sociali, nonché ambientali, informatiche e tecnologiche, interessando così tutti gli ambiti di Ca' Foscari. È necessario quindi instaurare con tutti i soggetti interessati, facendo leva anche sulla presenza di Ca' Foscari sul territorio, a Treviso e Feltre, e sulla sua estesa rete di *Alumni*, un rapporto di *partnership* che permetta di valorizzare la didattica e la ricerca, reperendo i necessari finanziamenti per potenziarla.

4.2 / Promozione e potenziamento della Fondazione Ca' Foscari.

La Fondazione Ca' Foscari promuove la costruzione di reti di conoscenza, il reperimento di risorse per sostenere le iniziative dell'Università e la valorizzazione del marchio Ca' Foscari.

La Fondazione agisce sia per potenziare le attività fondamentali dell'Ateneo (ricerca, didattica e sviluppo del territorio), sia per promuoverne di nuove in termini di eventi (basati sull'interazione di soggetti di diversi saperi e culture, di tipo espositivo, teatrale, cinematografico e musicale), di valorizzazione degli spazi espositivi, di *community* (coinvolgendo in *primis* i laureati di Ca' Foscari). La Fondazione si rivolge a individui, aziende, imprese, enti non profit, pubblica

amministrazione, studi professionali, associazioni e ordini interessati a nuove forme di interazione con l'Ateneo, inclusa la possibilità di diventare soci fondatori e partner della Fondazione.

4.3 / Lancio di Vesic e della Ca' Foscari Challenge School.

I cambiamenti in corso nei mercati globali impongono alla maggior parte delle imprese d'innovare i loro modelli di *business*. *Vesic* (*Venice Strategy Innovation Center*) punta a caratterizzarsi come un centro di ricerca applicata a supporto della capacità di innovazione strategica delle imprese del territorio. *Vesic* sarà situato presso il nascente Campus di via Torino a Mestre e farà leva sulle competenze in tema d'innovazione strategica sviluppate dall'area economica dell'Ateneo, ma anche su quelle in tema di sostenibilità ambientale sviluppate dall'area scientifica, di valorizzazione dei beni culturali sviluppate dall'area umanistica e di internazionalizzazione sviluppate dall'area linguistica.

La recente crisi economica ha inoltre riaffermato con forza l'importanza del capitale umano e, quindi, la necessità crescente per le persone di un aggiornamento continuo delle proprie conoscenze (*lifelong learning*), ampliando in modo significativo la platea di soggetti che si rivolgono alle Università. La *Ca' Foscari Challenge School* punta a caratterizzarsi come un centro per sviluppare la formazione ricorrente e continua *post-lauream*, *executive*, *MBA/DBA* e *widespread*.

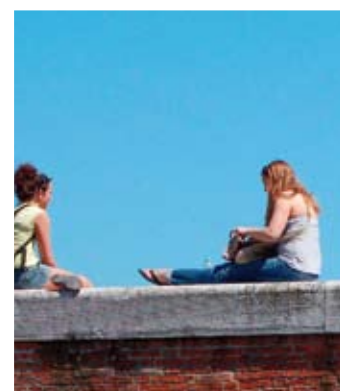
Obiettivo

4

Integrarsi
con il territorio

Obiettivo 4 Integrarsi con il territorio

Strategie	Presidio Politico	Azioni da implementare nel triennio 2012-2014	Indicatore di azione
4.1 Identificazione dei fabbisogni del territorio coinvolgendo gli attori nella definizione dei modi di soddisfacimento dei medesimi	Prorettore ai rapporti con la Regione e le istituzioni politiche e imprenditoriali	4.1.1 Potenziare il rapporto con le Istituzioni del Territorio (Regione Veneto, Fondazione Cassamarca, CCIAA di Venezia, ecc.) per lo sviluppo di Progetti di Ricerca	Entrate da collaborazioni con Enti pubblici in materia di ricerca / Entrate correnti
	Prorettore ai rapporti con la Regione e le istituzioni politiche e imprenditoriali	4.1.2 Potenziare il rapporto con le Istituzioni del Territorio (Regione Veneto, Fondazione Cassamarca, CCIAA di Venezia, ecc.) per lo sviluppo di Progetti di Didattica	Entrate da collaborazioni con Enti pubblici in materia di didattica / Entrate correnti
	Delegato agli stages e al placement	4.1.3 Potenziamento delle attività di supporto allo sviluppo di stage, tirocini e all'inserimento dei laureati nel mercato del lavoro nazionale e internazionale	Numero stage attivati nell'anno / totale laureati nell'anno
	Prorettore alla ricerca Delegato allo sviluppo nuova imprenditoria	4.1.4 Potenziamento delle attività per lo sviluppo di Spin-off, consorzi e incubatori d'impresa	Media tra: (Incremento di spin-off rispetto all'anno precedente), (Incremento di incubatori d'impresa rispetto all'anno precedente) e (Incremento consorzi compartecipati rispetto all'anno precedente)
	Prorettore alla ricerca Delegato allo sviluppo nuova imprenditoria	4.1.5 Potenziamento dell'attività di ricerca finalizzata ad avere impatti diretti sul Territorio	Entrate conto terzi / Entrate correnti
4.2 Promozione e potenziamento della Fondazione Ca' Foscari	Delegato alla valorizzazione del nome, della storia e degli spazi	4.2.1 Sviluppo della Fondazione Ca' Foscari affinché gli interlocutori esterni possano avvalersi dei suoi servizi in termini di consulenza e ricerca, formazione, stage e placement, certificazione in vari ambiti, ecc.	Entrate della Fondazione Ca' Foscari per attività non affidate dall'Università / Totale Ricavi
	Delegato alla valorizzazione del nome, della storia e degli spazi	4.2.2 Lancio del progetto "Fondatori e Partner" per coinvolgere nella Fondazione enti privati e pubblici, dando loro la possibilità di promuovere borse di studio, essere presenti nella comunicazione istituzionale e non, definire la denominazione di aule, centri di ricerca o laboratori	Apporti al Fondo di dotazione e al Fondo di gestione della Fondazione / Patrimonio netto
	Delegato alla valorizzazione del nome, della storia e degli spazi	4.2.3 Creazione di un <i>Innovation</i> e di uno <i>Strategic Board</i> della Fondazione Ca' Foscari per discutere l'istituzione di nuovi prodotti formativi in Ateneo	on/off
4.3 Lancio di VESIC e della Ca' Foscari Challenge School	Delegato allo sviluppo nuova imprenditoria	4.3.1 Lancio del progetto VESIC per supportare lo sviluppo di processi di innovazione strategica nelle imprese	Tasso di ritorno sull'investimento finanziato (ROI)
	Prorettore alla didattica Direttore CFCS	4.3.2 Creazione di una <i>Master School</i> di Ateneo (<i>Ca' Foscari Challenge School</i>) per la formazione Executive e MBA/DBA	Media tra: 1. (Numero master gestiti dalla CFCS / Totale master d'Ateneo) 2. (Numero master accreditati gestiti dalla CFCS / totale master gestiti dalla CFCS)



Le strategie per raggiungere tale obiettivo sono:

5.1 / Potenziamento dei servizi agli studenti valutando attentamente le loro richieste.

Alle tante opportunità riconducibili alla localizzazione di Ca' Foscari in Venezia, si contrappone il problema della residenzialità, dovuto al costo elevato della vita e alla scarsità di alloggi. Per favorire l'incontro della domanda di residenzialità con una offerta qualificata, sia privata che pubblica e/o in convenzione, così da alleviare almeno in parte al problema del costo elevato della vita, va costituito l'*Housing Office* di Ca' Foscari. Vanno altresì potenziati i servizi bibliotecari e quelli finalizzati a supportare lo sviluppo di stage internazionali. In generale, va previsto un piano di potenziamento dei servizi agli studenti condiviso con i loro rappresentanti.

5.2 / Potenziamento del diritto allo studio.

Il diritto allo studio costituisce e costituirà un'area prioritaria di intervento. Si potenzieranno tutti gli ambiti di intervento, dall'erogazione di borse di studio e prestiti d'onore agli studenti meritevoli, alla riduzione delle tasse universitarie sia per merito che per reddito, al miglioramento dei servizi per gli studenti in generale e per quelli disabili in particolare.

5.3 / Orientamento della comunicazione a scuole, famiglie, imprese e istituzioni.

Si registra una difficoltà degli studenti a percepire la qualità della didattica e dei servizi da cui la difficoltà per gli Atenei migliori a far percepire la loro differenziale proposta di valore. Si registra inoltre una difficoltà dell'Università

in generale, e Ca' Foscari non è un'eccezione, a dialogare con enti privati e pubblici e con il mondo esterno da cui una difficoltà dell'ultimo a percepire ruolo e funzioni dell'Università. Per ovviare a questi problemi occorre investire maggiormente sulla comunicazione, rivolgendola non solo agli studenti di Ca' Foscari, ma anche a quelli delle scuole secondarie e alle loro famiglie, per favorire il coinvolgimento dei diplomati più motivati. Occorre rivolgerla, dopo averla declinata, anche alle imprese e alle istituzioni per valorizzare la ricerca sviluppata così da reperire i finanziamenti necessari per continuare a potenziarla.

5.4 / Attrazione studenti eccellenti, *visiting student* e *professor su scala nazionale e internazionale*.

Per attrarre gli studenti eccellenti, oltre al potenziamento della residenzialità, saranno istituiti percorsi formativi di eccellenza a numero chiuso, test di ammissione decentrati e scambi interateneo anche a livello internazionale. Andrà in particolare istituito il Collegio di Merito dell'Università Ca' Foscari Venezia che, prendendo esempio dalla Scuola Normale di Pisa, garantirà a un ristretto numero di studenti di tutte le aree dell'Ateneo un percorso universitario d'eccellenza che integrerà i corsi fondamentali con seminari e corsi integrativi tenuti da docenti di prestigio internazionale assistiti da tutor dedicati.

Con particolare riferimento agli studenti eccellenti stranieri verrà modificata la procedura per la loro pre-ammissione prevedendo iter in linea con quelli delle Università straniere. Per attrarre *visiting professor* su scala nazionale e internazionale, oltre al potenziamento della residenzialità, verranno stanziati fondi per la loro venuta.

Obiettivo

5

Migliorare i servizi agli studenti e l'attrattività di Ca' Foscari

Obiettivo 5 Migliorare i servizi agli studenti e l'attrattività di Ca' Foscari

Strategie	Presidio Politico	Azioni da implementare nel triennio 2012-2014	Indicatore di azione
5.1 Potenziamento dei servizi agli studenti valutando attentamente le loro richieste	Direzione Generale	5.1.1 Creazione di un <i>Housing Office</i> di Ateneo e di un regime convenzionale privilegiato con i collegi universitari privati e con ESU	Numero posti letto convenzionati / Studenti iscritti attivi
	Direzione Generale	5.1.2 Aumento delle sale di studio con apertura serale	Numero posti aula / studenti iscritti attivi
	Delegato alle attività sportive	5.1.3 Potenziamento dei servizi del Centro Universitario Sportivo	Numero studenti iscritti al CUS / studenti iscritti attivi
	Prorettore alle produzioni culturali e ai rapporti con le istituzioni scientifiche e culturali Presidente SBA	5.1.4 Miglioramento dei Servizi Bibliotecari	1. (Numero posti in biblioteca / studenti iscritti attivi) 2. (Numero prestiti bibliotecari / studenti iscritti attivi) 3. (Numero download / studenti iscritti attivi)
	Prorettore all'edilizia, logistica, infrastrutture, residenzialità, energia e sicurezza	5.1.5 Aumento della fruizione dei servizi di ristorazione e di alloggio	Numero pasti annui / studenti iscritti attivi
	Prorettore all'edilizia, logistica, infrastrutture, residenzialità, energia e sicurezza	5.1.6 Start up del progetto cash-less (accesso ai servizi mediante tessera unica di Ateneo)	Numero operazioni effettuate con sistema cash less / studenti iscritti attivi
5.2 Potenziamento del diritto allo studio	Prorettore alla didattica	5.2.1 Copertura con borse di studio del fabbisogno da parte di studenti meritevoli e privi di mezzi	Numeroborse di studio erogate / Numero idonei ai concorsi
	Prorettore alla didattica	5.2.2 Realizzazione di programmi di prestiti d'onore	Numero prestiti d'onore erogati / Richiedenti idonei
	Prorettore alla didattica	5.2.3 Agevolazioni per merito sulle tasse universitarie	Valore riduzione concesse / Entrate per tasse
	Prorettore alla didattica Delegato al tutorato e disabili	5.2.4 Realizzazione di un progetto pilota per studenti affetti da dislessia	Numero studenti dislessici / Studenti iscritti attivi
	Prorettore alla didattica Delegato al tutorato e disabili	5.2.5 Potenziamento dei servizi per gli studenti disabili	Numero studenti con disabilità / Studenti iscritti attivi
5.3 Orientamento della comunicazione a scuole, famiglie, imprese e istituzioni	Prorettore ai rapporti con i media	5.3.1 Realizzazione di un piano di comunicazione annuale e rivisitazione del sito web di Ateneo	Valutazione Censis del sito web di Ateneo
	Delegato alla comunicazione	5.3.2 Creazione di un magazine di Ca' Foscari espressamente rivolto alle famiglie	Numero famiglie contattate
	Prorettore alla didattica	5.3.3 Istituzione del Giorno della Laurea	Valore sponsorizzazioni al giorno della laurea
	Prorettore alle produzioni culturali e ai rapporti con le istituzioni scientifiche e culturali	5.3.4 Organizzazione di attività culturali nelle biblioteche dell'Ateneo	Numero eventi culturali realizzati dalle biblioteche
	Delegato orientamento	5.3.5 Coinvolgimento crescente di studenti senior nelle attività di orientamento di base	Numero ore di tutoraggio per attività di base
	Delegato orientamento	5.3.6 Individuazione di referenti all'orientamento in ogni Dipartimento e Scuola	Numero ore di tutoraggio per attività specialistiche
	Delegato agli stages e al placement	5.3.7 Realizzazione di nuovi eventi a supporto del placement (<i>Career Day, Finance Day</i>)	Numero CV pubblicati sul sito di Ateneo / Laureati
	Delegato alla comunicazione	5.3.8 Nuove strategie comunicative attuate dall'Ufficio orientamento ("ambasciatori" di Ca' Foscari presso le scuole del territorio, nuova formula per l' <i>Open Day</i> , illustrazione contenuti didattici per i nuovi Dipartimenti e Scuole Interdipartimentali)	Numero istituti superiori che collaborano per attività di orientamento alla scelta degli studi universitari per i nuovi Dipartimenti e Scuole Interdipartimentali)

Strategie	Presidio Politico	Azioni da implementare nel triennio 2012-2014	Indicatore di azione
5.4 Attrazione studenti eccellenti, visiting student e professor su scala nazionale e internazionale	Prorettore alla didattica	5.4.1 Potenziamento della capacità di attrarre studenti di talento da altre università	Numero studenti laureati (triennale) provenienti da altre università che si iscrivono a Ca' Foscari per la magistrale / Numero studenti attivi iscritti ai CDLM
	Prorettore alla didattica Delegato al marketing	5.4.2 Potenziamento dell'attrattività dei migliori studenti stranieri da un numero crescente di paesi esteri	Numero studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea magistrale / Numero studenti attivi iscritti ai CDLM
	Prorettore alla didattica Delegato al marketing	5.4.3 Capacità di attrarre <i>visiting students</i>	Numero <i>visiting students</i>
	Prorettore alla ricerca Delegato al marketing	5.4.4 Capacità di internazionalizzare i dottorati di ricerca, attraverso l'iscrizione di studenti internazionali	Numero studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato / numero studenti iscritti ai corsi di dottorato
	Prorettore alla didattica	5.4.5 Aumento della mobilità <i>outgoing</i> dei docenti, dei ricercatori e degli studenti	Mobilità (misurata in mesi di permanenza all'estero) degli studenti <i>outgoing</i>

Le strategie per raggiungere tale obiettivo sono:

6.1 / Definizione di un piano di turnover per il personale docente e reclutamento di ricercatori e professori su scala internazionale.

Il personale docente si distingue per la sua qualità, ma è caratterizzato da un'età media elevata. Da qui la necessità di predisporre un piano di *turnover* che permetta di reclutare ricercatori e professori eccellenti e motivati su scala internazionale. Queste nuove risorse dovranno essere scelte in modo che si possano identificare con la Visione/ Missione strategica dell'Ateneo, con la capacità di dare nuova dinamica anche alle risorse umane esistenti. Tale piano è reso però difficile dai vincoli a cui le Università devono sottostare e in particolare al blocco del *turnover* al livello del 50%.

6.2 / Estensione nell'uso della valutazione del personale docente.

La strategia delineata al punto **6.1** ma anche molte di quelle precedenti rischiano di risultare inefficaci se non si procederà a una valutazione più attenta delle attività del personale docente. Da qui la necessità di potenziare le attività di valutazione della Ricerca e della Didattica. A tal fine il Nucleo di Valutazione è già stato rafforzato e i suoi compiti sono stati ampliati. Si è inoltre stabilito che la valutazione del personale docente sarà annuale e basata su indicatori ministeriali così da rendere più efficace l'assegnazione in funzione del merito delle risorse per l'attività di Ricerca.

6.3 / Creazione di sistemi di incentivazione per il personale docente.

Occorre attuare una più efficace assegnazione delle risorse per l'attività di Ricerca in funzione del merito misurato in base sia al numero di pubblicazioni prodotte e al prestigio delle riviste scientifiche che le accolgono, ma anche all'impatto reale che hanno avuto sul territorio. Inoltre, stante la progressiva riduzione dei finanziamenti ministeriali, occorre incentivare l'ottenimento di contratti e finanziamenti con enti privati e pubblici a titolo istituzionale. Questo per riconoscere l'importanza attribuita anche alle attività di relazione con il territorio sviluppate da ricercatori e professori.

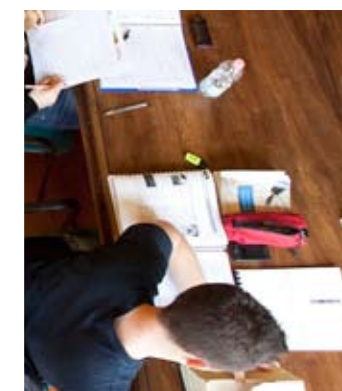
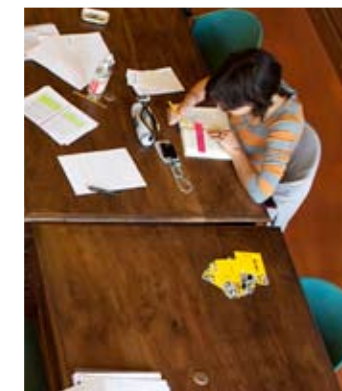
Obiettivo

6

**Valorizzare
il potenziale
del personale
docente**

Obiettivo 6 Valorizzare il potenziale del personale docente

Strategie	Presidio Politico	Azioni da implementare nel triennio 2012-2014	Indicatore di azione
6.1 Definizione di un Piano di <i>turnover</i> per il personale docente e reclutamento di ricercatori e professori su scala internazionale	Direzione Generale	6.1.1 Predisposizione di un piano triennale dei concorsi e uno delle chiamate per i docenti	(Numero concorsi effettuati + numero chiamate dirette) / Numero concorsi e chiamate programmati
	Direzione Generale	6.1.2 Estensione nell'uso della valutazione per le chiamate dei docenti idonei sulla base di una serie di indicatori di qualità e di coerenza con i criteri del MIUR	Distanza dalla Piramide (misurata valutando: 1. negativamente/positivamente il numero di ricercatori in meno/ in più dei professori associati. 2. positivamente/negativamente il numero di professori ordinari in meno/in più dei professori associati)
	Direzione Generale	6.1.3 Predisposizione di un regolamento per la selezione dei nuovi ricercatori a tempo determinato	Numero mensilità pagate ai ricercatori / Numero mensilità totali pagate ai docenti
	Delegato al coordinamento dei rapporti internazionali	6.1.4 Aumento della capacità di reclutamento di docenti stranieri	Docenti stranieri / Docenti totali
	Delegato al coordinamento dei rapporti internazionali	6.1.5 Aumento della capacità di attrarre <i>visiting professors</i>	Numero visiting professors/ Docenti totali
6.2 Estensione nell'uso della valutazione del personale docente	Prorettore alla didattica	6.2.1 Verifica dell'obbligo per il personale docente di effettuare gli impegni di didattica e di didattica integrativa ai sensi dell'art. 6 della legge 240/2010 previa realizzazione del regolamento	Impegno orario effettivo / impegno orario teorico (al lordo degli sconti)
	Prorettore alla didattica	6.2.2 Attribuzione uniforme del carico di didattica frontale al personale docente di ruolo	Varianza della distribuzione del carico didattico frontale effettivo
	Prorettore alla ricerca	6.2.3 Valutazione annuale e triennale dei Dipartimenti e della qualità dell'attività di ricerca dei docenti	Varianza delle valutazioni triennali dei docenti
6.3 Creazione di sistemi di incentivazione per il personale docente	Direzione Generale	6.3.1 Applicazione dei regolamenti di cui all'art. 8 della legge 240/2010 in tema di trattamento economico dei ricercatori e professori	Numero scatti di carriera / Numero domande
	Prorettore alla ricerca	6.3.2 Istituzione ed erogazione dei Premi alla Ricerca	Ammontare dei premi / Numero docenti e ricercatori dell'Ateneo
	Prorettore alla didattica	6.3.3 Incentivazione dell'attività didattica curriculare dei ricercatori ai sensi della legge 240/2010	Numero moduli coperti da ricercatori a tempo indeterminato/ Totale ricercatori a tempo indeterminato
	Prorettore alla ricerca	6.3.4 Introduzione di una quota incentivante per i ricercatori e docenti capaci di ottenere contratti e finanziamenti da enti privati e pubblici	Ammontare del Fondo per la premialità di Ateneo



Le strategie per raggiungere tale obiettivo sono:

7.1 / Definizione di un piano di turnover per il personale tecnico-amministrativo (PTA).

Data la crescente complessità caratterizzante le organizzazioni universitarie, anche a causa di una normativa sempre più stringente e in continua evoluzione, occorre aumentare le competenze specialistiche del PTA, nonché la loro propensione all'innovazione per troppo tempo soffocata a favore di una cultura più orientata all'adempimento, che non lasciava spazio a iniziative di miglioramento proposte dai singoli. Da qui la necessità di inserire nuove risorse, di valorizzare lo spirito d'innovazione, di dotarsi delle competenze specialistiche necessarie. A tale scopo, pur tenendo conto dei vincoli a cui le Università devono sottostare, ed in particolare al blocco

del turnover al livello del 50%, si predisporrà un piano del turnover per reclutare il maggior numero di risorse possibili.

7.2 / Riqualificazione delle competenze del PTA attraverso attività di formazione.

L'opportunità di valorizzare le potenzialità spesso inespresse del PTA, impongono di intervenire *in primis* sulle risorse umane esistenti. Ne consegue la necessità di predisporre anche un piano di riqualificazione delle competenze presenti, anche di tipo manageriale, attraverso lo sviluppo di attività di formazione. Anche questo piano è reso difficile dai numerosi vincoli a cui le Università devono sottostare e in particolare a quello che limita la spesa per attività di formazione a decorrere dal 2011. È tuttavia fondamentale avviare programmi di formazione nel campo della gestione dei progetti, del *fund raising*, della comunicazione, della sostenibilità e della sicurezza.

7.3 / Creazione di sistemi per la responsabilizzazione, misurazione della produttività e incentivazione del PTA.

Le strategie delineate ai punti precedenti rischiano di risultare inefficaci se non si procederà ad aumentare l'autonomia d'azione e quindi a responsabilizzare maggiormente il PTA anche per aumentare il benessere sui luoghi di lavoro. Da qui la necessità di creare, anche in virtù dell'avvio del controllo di gestione, sistemi per l'identificazione e quantificazione della produttività che permettano di supportare la fissazione di alcune modalità di incentivazione (di tipo sia monetario che di progressioni di carriera) legata ai risultati. Anche questa strategia è resa però difficile dai vincoli imposti alle Università in merito al contenimento della spesa per il personale.

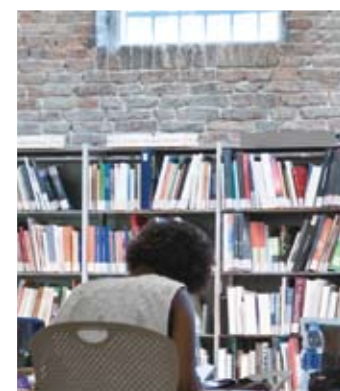
Obiettivo

7

Valorizzare
il potenziale
del personale
tecnico
amministrativo

Obiettivo 7 Valorizzare il potenziale del Personale Tecnico Amministrativo

Strategie	Presidio Politico	Azioni da implementare nel triennio 2012-2014	Indicatore di azione
7.1 Definizione di un Piano di turnover per il PTA	Direzione Generale	7.1.1 Predisposizione di un piano triennale dei concorsi per il PTA	Numero concorsi effettuati / Numero concorsi teorici programmati
	Direzione Generale	7.1.2 Incremento delle risorse dedicate al potenziamento dell'organico	Punti organico riservati al PTA e CEL / Punti organico disponibili
7.2 Riqualificazione delle competenze del PTA attraverso attività di formazione	Direzione Generale	7.2.1 Predisposizione di un piano pluriennale delle attività di formazione tenendo presente che il DL 78/2010 riduce la spesa per attività di formazione del 50% a decorrere dal 2011	Numero ore di formazione fruita dal PTA / Totale PTA
	Direzione Generale	7.2.2 Verifica periodica del fabbisogno di competenze (Mappatura delle competenze)	Percentuale di corrispondenza tra i profili professionali richiesti ed i titolari di ruolo
7.3 Creazione di sistemi per la responsabilizzazione, misurazione della produttività e incentivazione del PTA	Direzione Generale	7.3.1 Definizione del Fondo per l'incentivazione delle prestazioni sui massimi consentiti dalla vigente normativa	Fondo incentivante disponibile / Fondo incentivante massimo teorico
	Direzione Generale	7.3.2 Adozione del Piano della Performance ai sensi del D. Lgs 150/2009	Coefficiente di variazione (dev.std/media) delle valutazioni del PTA
	Direzione Generale	7.3.3 Maggiore orientamento delle progressioni orizzontali in base al merito, invece che in base alla sola anzianità di servizio	Peso valutazione / Totale punteggio
	Direzione Generale	7.3.4 Rivalutazione dei criteri di attribuzione delle posizioni	Distanza dalla curva retributiva del sistema universitario (dal 2012)
	Direzione Generale	7.3.5 Creazione del ruolo del Segretario di Dipartimento	Numero segretari / Numero strutture dipartimentali
	Direzione Generale	7.3.6 Possibile istituzione del Fondo per la premialità ai sensi dell'art. 9 della legge 240/2010	Erogazione incentivante al PTA pagata sul Fondo per la premialità / Entità fondo per la premialità



Le strategie per raggiungere tale obiettivo sono:

8.1 / Rispetto dei requisiti di Sistema.

La normativa generale prevede che le Università debbano rispettare alcuni requisiti minimi. Il mancato raggiungimento di tali requisiti comporta misure penalizzanti, quali ad esempio l'impossibilità di assumere personale. Il rispetto di questi requisiti è pertanto condizione fondamentale per l'attuazione di ogni politica di sviluppo.

Si tratta sostanzialmente di vincoli riguardanti la spesa di personale e di vincoli riguardanti la soglia di indebitamento.

8.2 / Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'assetto organizzativo.

L'attuale struttura divisionale porta talvolta a perdere di vista l'unitarietà dell'organizzazione comportando uno scarso coordinamento e comunicazione tra uffici che alcune volte, peraltro, sono investiti nello sviluppo delle medesime funzioni. Si rende quindi necessario un maggior collegamento delle attività ai processi piuttosto che alle funzioni, oltreché una definizione più chiara dei compiti e obiettivi degli uffici centrali e di quelli periferici così da evitare sovrapposizioni di competenze. Al fine poi di assicurare la condivisione e il perseguimento degli obiettivi strategici di Ateneo, sempre per migliorare il coordinamento interno, si rende altresì necessario favorire il raccordo tra chi fa la strategia (personale docente) e chi è chiamato ad amministrare le risorse (PTA).

8.3 / Potenziamento delle risorse dedicate alla valutazione di ricerca e didattica.

Per poter supportare una valutazione più attenta della qualità delle attività di Ricerca e Didattica a livello sia di Dipartimenti che di personale docente, coerentemente con le strategie delineate ai punti 1.5 e 5.2, occorre creare un nuovo Ufficio Pianificazione e Valutazione e dotarlo di maggiori risorse operative (sistema Cineca per la *peer-review* dei progetti di ricerca, banca-dati dei revisori, ecc.)

8.4 / Potenziamento delle infrastrutture informative di Ateneo.

Per poter realizzare molte delle strategie delineate ai punti precedenti occorre revisionare il Sistema informativo di Ateneo, estendendo *in primis* l'uso del protocollo informatico e degli strumenti di *e-procurement* a tutte le strutture (uffici centrali, dipartimenti, ecc.). Si introdurrà inoltre il Bilancio Unico di Ateneo e la Contabilità Economico Patrimoniale. Quest'ultima consentirà un migliore monitoraggio degli adempimenti amministrativi da parte dell'amministrazione centrale nel rispetto dell'autonomia decisionale delle strutture periferiche.

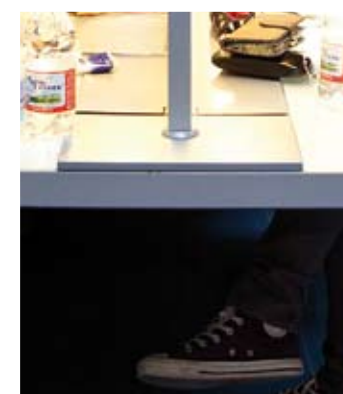
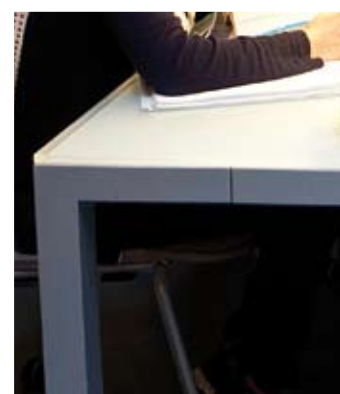
Obiettivo

8

Riorganizzare
l'assetto
interno

Obiettivo 8 Riorganizzare l'assetto interno

Strategie	Presidio Politico	Azioni da implementare nel triennio 2012-2014	Indicatore di azione
8.1 Rispetto dei requisiti di sistema	Prorettore alla amministrazione e bilancio	8.1.1 Contenere la spesa di personale di ruolo (assegni fissi) al di sotto del 90% del Fondo di Funzionamento Ordinario proveniente dal MIUR	Rapporto AF/FFO < 90%
	Prorettore alla amministrazione e bilancio	8.1.2 Mantenere il livello di indebitamento al di sotto dei requisiti normativi	Rate mutuo/Entrate libere (Entrate da FFO al netto degli Assegni Fissi+Contribuiti finalizzati per investimenti edilizia+tasse studenti) < 15%
8.2 Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'assetto organizzativo	Prorettore alla amministrazione e bilancio	8.2.1 Aumentare la spesa non vincolata, ovvero il livello della spesa non impegnata per retribuzioni al personale (di ruolo e non di ruolo)	Costo del personale (di ruolo e non) / Entrate di bilancio complessive (al netto di quelle in conto capitale e delle partite di giro)
	Direzione Generale	8.2.2 Collegamento dei budget dei Dirigenti agli obiettivi strategici e di gestione attraverso il Piano della Performance	Coefficiente di variazione (dev.std/valore medio) delle valutazioni dei ruoli dirigenziali
	Direzione Generale	8.2.3 Attribuzione di obiettivi alle unità organizzative oltre che alle persone	Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati dal piano della performance
	Direzione Generale	8.2.4 Attivazione di assegni di ricerca per lo sviluppo dei processi chiave dell'amministrazione	Numero mensilità per assegni di ricerca per il supporto di processi e progetti strategici dell'Amministrazione dell'Ateneo
	Prorettore alla didattica	8.2.5 Creazione di una unità centrale di <i>quality assurance</i> della didattica	on/off
	Prorettore alla didattica	8.2.6 Creazione di un ufficio centrale per la gestione della logistica delle attività didattiche	on/off
	Prorettore alle produzioni culturali e ai rapporti con le istituzioni scientifiche e culturali	8.2.7 Creazione di un Sistema Bibliotecario di Ateneo e riconoscimento dell'autonomia organizzativa al Sistema e non alle Biblioteche	on/off
8.3 Potenziamento delle risorse dedicate alla valutazione di Ricerca e Didattica	Direzione Generale	8.3.1 Creazione di unità organizzative dedicate alla Pianificazione e alla Valutazione	on/off
	Prorettore alla ricerca	8.3.2 Creazione di una banca-dati dei revisori (in collaborazione anche con altre Università ed enti)	Numero revisori attivi censiti dalla banca dati dei referees
	Prorettore alla didattica	8.3.3 Sperimentazione e attivazione del sistema di prevenzione plagio	Numero tesi esaminate / Numero tesi effettuate
	Direzione Generale	8.3.4 Adozione di un sistema di finanziamento dei Dipartimenti su base valutativa	Fondi assegnati ai dipartimenti su base valutativa / Fondi assegnati ai dipartimenti
8.4 Potenziamento delle infrastrutture informative di Ateneo	Delegato ai servizi informatici e di telecomunicazione	8.4.1 Revisione del Sistema Informativo di Ateneo	Ammontare di investimenti in infrastrutture informative / Totale investimenti in infrastrutture
	Prorettore alla amministrazione e bilancio	8.4.2 Realizzazione del Bilancio Unico di Ateneo e della Contabilità Economico Patrimoniale	on/off
	Delegato ai servizi informatici e di telecomunicazione	8.4.3 Estensione dell'uso del protocollo informatico a tutte le strutture di Ateneo	Numero strutture che usano il protocollo informatico / Numero strutture di ateneo
	Delegato ai servizi informatici e di telecomunicazione	8.4.4 Realizzazione di strumenti di e-procurement a disposizione di tutte le strutture di Ateneo	Numero pratiche trattate con il protocollo informatico / Numero pratiche totali
	Delegato ai servizi informatici e di telecomunicazione	8.4.4 Realizzazione di strumenti di e-procurement a disposizione di tutte le strutture di Ateneo	Numero fornitori accreditati dal sistema di e-procurement



Le strategie per raggiungere tale obiettivo sono:

9.1 / Potenziamento della residenzialità universitaria.

Per ovviare almeno in parte al problema del costo della vita e, soprattutto, a quello della scarsità di alloggi citati al punto **5.1**, Ca' Foscari si pone l'obiettivo di incrementare i posti letto a disposizione degli studenti, *visiting student* e *visiting professor* realizzando residenze universitarie in via prioritaria presso le sedi di Santa Marta e San Giobbe e, se possibile, di via Torino. Si stima che la domanda potenziale di residenza universitaria a Venezia sia superiore a 4.000 unità per i soli studenti di Ca' Foscari. La capacità di attrazione e lo sviluppo del senso di appartenenza per gli studenti, i *visiting student* e i *visiting professor* dipendono anche dalla loro possibilità di permanere per lunghi periodi

in città. Ne consegue il ruolo decisivo di una attiva politica della residenzialità per gli studenti dell'ateneo. Sia attraverso l'housing office, sia attraverso la costruzione di nuovi college.

9.2 / Programmazione della manutenzione ordinaria e straordinaria.

Il patrimonio edilizio di Ca' Foscari richiede un significativo sforzo manutentivo, sia ordinario che straordinario. Diverse sedi sono risultate all'esame tecnico in uno stato manutentivo non ottimale. In diversi casi gli impianti sono risultati inadeguati. Risulta necessario quindi procedere con interventi mirati di manutenzione ordinaria e straordinaria. È stato stilato un programma di interventi triennale che prevede, tra l'altro, la ristrutturazione in parte o in tutto di sedi importanti come Ca' Dolfin, Ca' della Zorza, Palazzo Moro.

9.3 / Razionalizzazione e ampliamento delle sedi universitarie.

Ca' Foscari attualmente svolge le proprie attività istituzionali in trenta sedi, alcune delle quali in affitto e caratterizzate nella maggior parte dei casi da ridotte dimensioni. Se in alcuni casi le sedi risultano adeguate agli scopi, in altri casi e in particolare per quanto riguarda le attività didattiche e dei dipartimenti, la frammentazione è all'origine di diseconomie e le ridotte dimensioni di alcuni edifici non consentono una adeguata qualità dell'ambiente lavorativo. Ca' Foscari si pone quindi l'obiettivo di intraprendere processi di razionalizzazione cercando di realizzare insediamenti integrati di dimensioni sufficienti ad accogliere più dipartimenti e attività anche trasversali e collaterali. In questa

direzione vanno la prossima realizzazione del Campus di via Torino e il futuro completamento del Campus di San Giobbe. Obiettivo del piano è anche completare anche il Campus di Santa Margherita con delle acquisizioni che permettano l'insediamento dei Dipartimenti di lingue straniere e la creazione di una unica biblioteca di area linguistica.

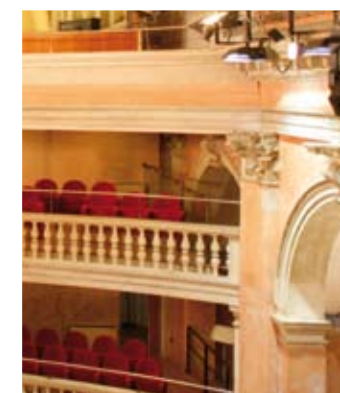
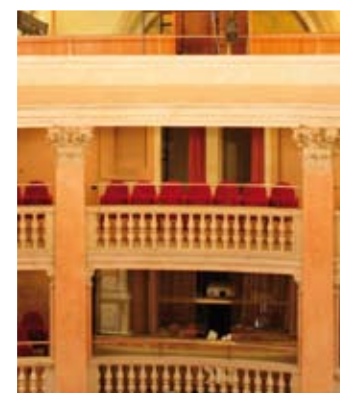
Obiettivo

9

Disporre di nuovi e migliori spazi

Obiettivo 9 Promuovere lo sviluppo edilizio

Strategie	Presidio Politico	Azioni da implementare nel triennio 2012-2014	Indicatore di azione
9.1 Potenziamento della residenzialità universitaria	Prorettore all'edilizia, logistica, infrastrutture, residenzialità, energia e sicurezza	9.1.1 Completamento della progettualità per la realizzazione di residenze universitarie a San Giobbe, Santa Marta e via Torino	on/off
	Prorettore alla amministrazione e bilancio	9.1.2 Individuazione delle modalità di finanziamento tramite ricorso a finanza agevolata o project financing	Capitale di terzi / Totale investimento
9.2 Programmazione della manutenzione ordinaria e straordinaria	Prorettore all'edilizia, logistica, infrastrutture, residenzialità, energia e sicurezza	9.2.1 Gestione più efficiente della manutenzione ordinaria	Spese per manutenzione ordinaria / Numero fornitori
	Prorettore alla amministrazione e bilancio	9.2.2 Individuazione risorse adeguate per la manutenzione straordinaria	Spese per manutenzione straordinaria / Totale entrate (FFO+Tasse+Entrate proprie+Contributi finalizzati alla manutenzione)
	Prorettore all'edilizia, logistica, infrastrutture, residenzialità, energia e sicurezza	9.2.3 Ristrutturazione di Ca' Dolfin, Ca' della Zorza, Palazzo Moro	Pagamenti / Quadro economico interventi
9.3 Razionalizzazione e ampliamento delle sedi universitarie	Prorettore all'edilizia, logistica, infrastrutture, residenzialità, energia e sicurezza	9.3.1 Rispetto del crono programma contenuto nel piano triennale dei lavori edili di Ca' Foscari	Superficie immobili (mq) / Studenti iscritti attivi I mq destinati a servizi agli studenti contano il doppio
	Prorettore all'edilizia, logistica, infrastrutture, residenzialità, energia e sicurezza	9.3.2 Completamento dei lavori del Campus di via Torino	Superficie immobili destinati all'area scientifica / Numero sedi destinate all'area scientifica
	Prorettore all'edilizia, logistica, infrastrutture, residenzialità, energia e sicurezza	9.3.3 Completamento dei lavori del Campus di San Giobbe	Superficie immobili destinati all'area economica / Numero sedi destinate all'area economica
	Prorettore all'edilizia, logistica, infrastrutture, residenzialità, energia e sicurezza	9.3.4 Completamento dei lavori del Campus di Santa Margherita	Superficie immobili destinati all'area linguistica / Numero sedi destinate all'area linguistica



Le strategie per raggiungere tale obiettivo sono:

10.1 / Potenziamento della didattica di sostenibilità.
L'attività didattica non deve solo essere in grado di preparare i giovani al mondo del lavoro. Deve anche svolgere una funzione sociale, deve educare a comportamenti sostenibili, formare nuove generazioni di cittadini responsabili, in qualunque ambito essi si trovino ad operare scelte. Ecco che la didattica, in tutti i suoi ambiti, è chiamata a migliorare il tessuto sociale, a produrre esternalità positive, a influenzare le sensibilità individuali migliorandole, rendendole partecipi della necessità di assumere atteggiamenti sostenibili, sia dal punto di vista sociale che ambientale. Didattica, quindi, di qualità anche dal punto di vista sociale, orientata a fornire gli strumenti non solo per eccellere

nel mondo, ma anche per renderlo migliore.
10.2 / Potenziamento della ricerca di sostenibilità.
Una didattica che insegni ad assumere comportamenti sostenibili, che riesca ad influire positivamente nella sfera delle responsabilità individuali deve essere sostenuta e, quindi, derivare, da un'attività di ricerca attenta agli aspetti sociali e ambientali. Orientare la ricerca verso tali temi, trasversali a tutti gli ambiti, è un impegno che Ca' Foscari intende perseguire anche attraverso l'incremento di progetti di ricerca dedicati. È importante aumentare la ricerca di qualità, e la ricerca di qualità è quella che ingloba le sensibilità nei confronti del mondo che ci circonda all'interno degli oggetti di studio. Ca' Foscari ha già avviato una serie di importanti iniziative tra le quali il "Carbon

Program": un progetto per ridurre le emissioni di carbonio che il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio ha preso come esempio da estendere a tutte le Università Italiane.

10.3 / Favorire l'acquisizione di processi e comportamenti sostenibili.
È fondamentale l'adesione alla politica di sostenibilità da parte di chiunque studi e lavori a Ca' Foscari. Il cambiamento culturale già in atto, basato sull'assunzione in proprio di responsabilità e sulla consapevolezza nel porre in essere azioni quotidiane basate sulla condivisione di obiettivi di lungo termine, deve essere incoraggiato e "sedimentato" attraverso la valorizzazione delle competenze e delle risorse disponibili, facendo leva sulla tecnologia e sull'innovazione quali motori capaci di coniugare le sfide evidenziate dalla scarsità delle risorse e dalla precarietà di molti ambienti naturali. Diminuzione delle emissioni inquinanti, oculata gestione delle risorse idriche ed

energetiche, riduzione dei rifiuti e incremento della raccolta differenziata, diminuzione dei consumi, dematerializzazione, responsabilità ambientale, attenzione alle tematiche sociali, valorizzazione delle persone e rispetto dei valori fondanti indicati nello statuto e ribaditi nel codice etico, dovranno divenire sempre più principi gestionali e di supporto alle decisioni, ma, soprattutto, dovranno entrare a far parte dei comportamenti "istintivi" di tutti noi.

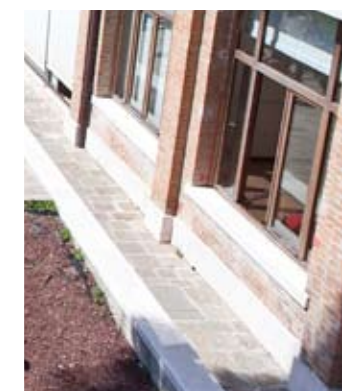
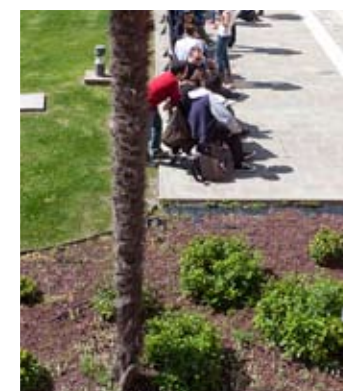
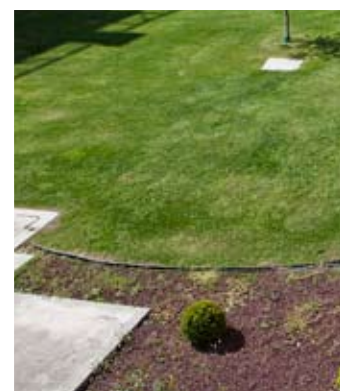
Obiettivo

10

Assumere un orientamento trasversale di sostenibilità

Obiettivo 10 Assumere un orientamento trasversale di sostenibilità

Strategie	Presidio Politico	Azioni da implementare nel triennio 2012-2014	Indicatore di azione
10.1 Potenziamento della didattica di sostenibilità	Delegato alla sostenibilità ambientale e responsabilità sociale	10.1.1 Mappatura dell'Offerta Formativa esistente finalizzata all'individuazione di moduli didattici che esprimono affinità con le tematiche della sostenibilità (ambiti ambientale e sociale)	on/off
	Delegato alla sostenibilità ambientale e responsabilità sociale	10.1.2 Sviluppo di linee guida per l'individuazione dell'offerta didattica direttamente o indirettamente riferibile a scopi di formazione ed educazione ambientale e sociale (cd. Offerta Formativa Sostenibile)	on/off
	Delegato alla sostenibilità ambientale e responsabilità sociale	10.1.3 Valorizzazione dell'Offerta Formativa Sostenibile già attivata, anche attraverso apposita sezione web e progettazione di nuovi percorsi formativi sostenibili	Numero CFU riferibili alla sostenibilità / Totale CFU erogati nell'anno
10.2 Potenziamento della ricerca di sostenibilità	Delegato alla sostenibilità ambientale e responsabilità sociale	10.2.1 Incremento e valorizzazione dei Progetti di ricerca in materia di sostenibilità	Media tra: 1. (Progetti tematici presentati (PRIN, FIRB, UE) da docenti e ricercatori / Totale progetti presentati) 2. (Risorse finanziarie acquisite per progetti tematici / Totale risorse acquisite per progetti di ricerca) 3. (Numero pubblicazioni tematiche / Numero totale pubblicazioni)
10.3 Favorire l'acquisizione di processi e comportamenti sostenibili	Delegato alla sostenibilità ambientale e responsabilità sociale	10.3.1 Sviluppo di attività per promuovere la politica di sostenibilità nell'Ateneo, la soddisfazione degli studenti, il benessere del personale, il sistema di Sustainable Public Procurement, il miglioramento dell'efficienza energetica e della gestione dell'acqua, la dematerializzazione (ad esempio il libretto elettronico), la raccolta differenziata (progetto Ra.Di.Ca), la riduzione delle emissioni di CO2 (progetto Carbon Management), la mobilità aziendale sostenibile	Numero impegni di sostenibilità raggiunti nell'anno / Numero totale impegni CIS individuati
	Delegato alla sostenibilità ambientale e responsabilità sociale	10.3.2 Pubblicazione del primo "Report di Sostenibilità" con ulteriori approfondimenti sul sito web tematico	on/off
	Delegato alla sostenibilità ambientale e responsabilità sociale	10.3.3 Realizzazione del sito web tematico "Ca' Foscari Sostenibile"	Numero accessi sito web tematico / Numero accessi sito web Ca' Foscari
	Delegato alla sostenibilità ambientale e responsabilità sociale	10.3.4 Ricognizione di Atenei interessati per inserire la sostenibilità come criterio negli attuali ranking universitari	Incremento annuo contatti formalizzati con atenei nazionali ed internazionali





Università Ca' Foscari

Dorsoduro, 3246

30123 Venezia

T +39 041 2348111

www.unive.it