



Università
Ca' Foscari
Venezia

Relazione Unica di Ateneo 2024

Relazione sui risultati delle attività di ricerca,
didattica, terza missione ottenuti dall'Ateneo nell'anno 2024.

Luglio 2025

*Documento redatto ai sensi dell'art. 3-quater della L. n. 1/2009
e dell'art. 10, c. 1, del D.Lgs. n. 150/2009*

Sommario

Introduzione	5
L'Università Ca' Foscari Venezia	5
L'istituzione.....	5
Visione	5
Missione.....	5
Il Posizionamento di Ca' Foscari nel contesto universitario nazionale e internazionale	6
Fondo di Finanziamento Ordinario	6
Ranking internazionali	6
<i>Quacquarelli Symonds World University Rankings (QS WUR)</i>	7
<i>Quacquarelli Symonds Rankings by Subject (QS by Subject)</i>	7
<i>Times Higher Education World University Rankings (THE WUR)</i>	7
<i>Times Higher Education Rankings by Subject (THE by Subject)</i>	7
<i>Academic Ranking of World University Subject Ranking (ARWU Subject Ranking)</i>	7
Valore pubblico.....	8
Lo sviluppo edilizio.....	8
Principali interventi edilizi	8
Lo sviluppo tecnologico e di infrastrutture.....	11
Equilibrio di genere.....	13
Uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera	13
Cultura dell'organizzazione.....	13
Sviluppare azioni per diffondere una cultura inclusiva all'interno delle prassi dell'Ateneo	14
Sviluppare nelle donne una maggiore consapevolezza del proprio ruolo	14
Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti	15
La Sostenibilità a Ca' Foscari	15
Ambiente	15
Didattica di sostenibilità	16
Coinvolgimento della comunità cafoscarina e del territorio	16
Attività di didattica, formazione e servizi agli studenti	18
Didattica e formazione	18
Programmazione didattica.....	18
Gestione dei calendari didattici	18
Didattica innovativa ed e-learning.....	18
Formazione post-lauream.....	19
Servizi agli studenti	19
Orientamento in ingresso	19
Orientamento in itinere	19
Orientamento al lavoro	22
Le opinioni degli studenti e delle studentesse - quadro delle rilevazioni.....	22
Attività di ricerca e trasferimento tecnologico	23

Finanziamenti alla ricerca nazionali, europei e internazionali	23
Progettazione nazionale e regionale	23
Progettazione europea e internazionale	24
Valutazione della qualità della ricerca VQR 2020-24	24
Attività di trasferimento tecnologico e di conoscenza	25
Adeguamento normativo sulla proprietà intellettuale	25
Spin-off e nuove iniziative imprenditoriali	25
Eventi, matchmaking e collaborazioni con le imprese	25
Tutela della proprietà intellettuale e valorizzazione dei brevetti	25
Il supporto alla gestione dei progetti	25
Revisione dei regolamenti a supporto delle attività di ricerca di docenti e ricercatori	25
Piattaforme e innovazioni nei processi di gestione dei progetti finanziati	26
Attività Comunità della Conoscenza della Ricerca	26
I Dottorati di Ricerca	26
Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)	27
Promozione della Scienza Aperta: policy, infrastrutture e comunicazione	27
Spazi fisici, collezioni e servizi	28
Eventi e valorizzazione dei beni culturali	29
La comunicazione, la promozione e le attività culturali e sportive dell'Ateneo	29
Le cerimonie istituzionali e gli interventi di alto livello internazionale	29
<i>Public Engagement</i> e terza missione	29
Iniziative culturali per pubblico esterno e comunità accademica	30
Attività Sportive	32
<i>Ca' Foscari Tour</i> e valorizzazione del patrimonio	32
Comunicazione	33
Organizzazione e capitale umano	33
Organizzazione	33
L'attuazione del Piano triennale di fabbisogno del personale	35
Personale docente e ricercatore	35
Personale tecnico-amministrativo	36
Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL)	36
La Prevenzione e Protezione dei rischi	37
L'attuazione del lavoro agile	37
Formazione del PTA e progetti di sviluppo organizzativo	37
Volontari e volontarie del Servizio Civile Universale	38
<i>Welfare</i> di Ateneo	38
Un quadro di sintesi sul bilancio di esercizio 2024	39
Relazione sulla performance dell'amministrazione	41
Il Piano Strategico e i Piani di Sviluppo dei Dipartimenti	42
Il ciclo di gestione della performance di Ateneo	43
Valutazione 2024: la performance istituzionale	44

Valutazione 2024: La performance organizzativa delle strutture di Ateneo	47
Valutazione 2024: La performance individuale	47
La performance complessiva di Ateneo per prospettiva	48
I principali indicatori di <i>throughput</i> dell'Ateneo.....	49
L'Assicurazione della Qualità in Ateneo.....	49
Processi di monitoraggio delle attività di ricerca e di terza missione/impatto sociale	50
I rischi corruttivi e la trasparenza	50
Protezione dei dati personali	52

Introduzione

La Relazione Unica di Ateneo (RUA) presenta i principali risultati conseguiti dall'Università Ca' Foscari Venezia nel corso del 2024, in un'ottica di comunicazione, trasparenza e rendicontazione.

Aderendo alle "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane" pubblicate da ANVUR nel 2015 e agli indirizzi definiti dal decreto legge n. 80 del 9 giugno 2021 con l'introduzione del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO), la relazione riporta gli esiti delle attività condotte dal personale tecnico-amministrativo unitamente ai risultati più generali ottenuti dall'Ateneo nel suo complesso, sottolineando la sinergia tra la sfera accademica e quella amministrativa.

La rappresentazione dei risultati in un unico documento permette di ottenere sia uno strumento di miglioramento gestionale, attraverso il quale ottimizzare la programmazione di obiettivi e risorse, tenendo conto dei risultati raggiunti nell'anno precedente, sia uno strumento di *accountability* attraverso il quale rendicontare a tutti gli *stakeholder* – tra i quali assumono particolare importanza le studentesse e gli studenti e le loro famiglie – i risultati ottenuti nel periodo considerato rispetto agli obiettivi programmati.

L'Università Ca' Foscari Venezia

L'istituzione

Fondata il 6 agosto 1868 come Scuola Superiore di Commercio, Ca' Foscari è stata la prima istituzione in Italia a occuparsi dell'istruzione superiore nel campo del commercio e dell'economia.

Oggi l'Ateneo presenta un ampio ventaglio di attività formative che si snodano seguendo quattro direttrici principali nelle aree economica, linguistica, scientifica e umanistica.

Ca' Foscari può contare su molti punti di forza, primo fra tutti la riconosciuta tradizione negli studi economici, linguistici, umanistici e ambientali, la vocazione internazionale ed interdisciplinare. La sua dimensione medio grande (circa 21.100 studentesse e studenti iscritti all'a.a. 2024/2025) garantisce all'Ateneo una serie di vantaggi, tra cui si annoverano una maggiore adattabilità, flessibilità e conseguente rapidità di risposta agli stimoli provenienti dai vari contesti in cui opera.

Visione

Con il Piano Strategico di Ateneo 2021-2026, la visione di "Ca' Foscari 2026" è il "futuro" ed è rappresentata da 7 obiettivi *Flagship*:

1. Ca' Foscari per Venezia: un grande laboratorio aperto dove si lavora alle sfide del futuro;
2. Ca' Foscari: motore culturale per la città di Venezia;
3. Diventare punto di riferimento scientifico per le tematiche della sostenibilità;
4. La formazione di Ca' Foscari deve diventare il punto di riferimento per lo sviluppo di competenze chiave in grado di agire sul futuro e di rispondere alle sue sfide;
5. Città per i cafoscarini, cafoscarini per la città;
6. Organizzazione agile: nuovi modelli organizzativi e sfida digitale: essere esempio di innovazione nella PA;
7. Inclusione, giustizia sociale, parità di genere.

Missione

La missione dell'Ateneo è sinteticamente definita nelle tre aree principali di intervento dell'Università:

1. promuovere il progresso scientifico, attraverso una ricerca d'eccellenza, in grado di affrontare le sfide globali e di avere un impatto trasversale tra le varie discipline;
2. promuovere un'esperienza di studio trasformativa, fondata su programmi di tutorato dedicati, un'offerta didattica ispirata dalla ricerca e guidata dalle esigenze degli *stakeholder* e una vita studentesca piena e coinvolgente;
3. agire come istituzione trasparente e responsabile, che, grazie alla cultura e all'eccellenza accademica, promuove l'innovazione sociale e lo sviluppo economico.

Il Posizionamento di Ca' Foscari nel contesto universitario nazionale e internazionale

Fondo di Finanziamento Ordinario

L'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) rappresenta un indicatore chiave del posizionamento di Ca' Foscari nel sistema universitario nazionale. L'evoluzione normativa ha modificato i criteri di ripartizione, riducendo progressivamente il peso della quota storica a favore di criteri legati a costo standard per studente, risultati della didattica e della ricerca, e raggiungimento di obiettivi programmati.

Nel 2024, l'Ateneo ha registrato una significativa riduzione delle risorse rispetto all'anno precedente. In particolare, il totale degli interventi per quota base, quota premiale e perequativo è passato da 81,7 milioni di euro nel 2023 a 77 milioni di euro nel 2024, determinando un minore finanziamento di circa 4,7 milioni di euro. A questa riduzione va sommata la quota legata ai piani di consolidamento per gli scatti stipendiali e la valorizzazione del personale tecnico-amministrativo, che ammonta a circa 2,4 milioni di euro. Complessivamente, l'Ateneo ha subito una riduzione di 7,1 milioni di euro rispetto al 2023.

Anche se il piano straordinario per il reclutamento di docenti ha visto un aumento di circa 4 milioni di euro rispetto al 2023, queste risorse sono vincolate e non compensano la contrazione delle somme disponibili per la gestione ordinaria.

Interventi	2023	2024	Variazione assoluta 2024 vs 2023
Quota costo standard	24.977.086	24.047.834	-929.252
Quota storica	23.389.699	18.459.058	-4.930.641
Consolidamento scatti stipendiali		1.704.584	1.704.584
Consolidamento valorizzazione PTA		723.956	723.956
Quota base	48.366.785	44.935.432	-3.431.353
Integrazione quota base art. 238 DL 34/2020	1.520.876	1.568.695	47.819
importo una tantum quota base	2.539	24.181	21.642
Totale quota base	49.890.200	46.528.308	-3.361.892
Quota premiale	30.745.744	29.463.050	-1.282.694
Intervento perequativo	1.062.416	1.040.108	-22.308
Totale interventi non finalizzati	81.698.360	77.031.466	-4.666.894
Art. 10 lett. l) FFO 2023 scatti stipendiali	1.761.337		-1.761.337
Art.10 lett. r) FFO 2023 valorizzazione PTA	723.956		-723.956
Totale interventi non finalizzati	84.183.653	77.031.466	-7.152.187
Piani straordinari reclutamento	10.248.272	14.564.434	4.316.162
Altro	95.427		-95.427
Totale FFO (base+premiiale+piani straordinari)	94.527.352	91.595.900	-2.931.452

Tabella 1 - Principali assegnazioni FFO. Fonte: dati forniti da APPS.

Ranking internazionali

Le classifiche sulle università mondiali sono un fenomeno relativamente recente nel panorama dell'alta formazione e ricerca; tuttavia, negli ultimi anni, si è registrato un notevole sviluppo di questo tipo di *ranking*, che vengono elaborati con finalità e metodologie diverse e tenendo conto di differenti dimensioni (produzione scientifica, reputazione, dati economici, numero di studentesse/studenti, ecc.). L'impatto dei *ranking* sui *media* nazionali e internazionali è sempre più forte e con esso il peso che questo tipo di classifiche ha sulle scelte dei percorsi di studio esercitate dalle studentesse e dagli studenti, in particolar modo da quelli internazionali, e sulla definizione degli accordi di collaborazione di tipo didattico e scientifico tra Atenei.

Considerando la sua vocazione internazionale, Ca' Foscari non ha potuto fare a meno di definire una strategia rispetto al miglioramento del posizionamento dell'Ateneo nelle classifiche internazionali.

Attraverso l'Unità *Ranking* (UR), appositamente istituita per presidiare le politiche e le attività legate al tema dei "Ranking Internazionali", l'Ateneo monitora i propri risultati e gli effetti delle decisioni strategiche in tale ambito.

In particolare, l'attenzione si è concentrata prioritariamente sul coordinamento, l'analisi e la raccolta dei dati e delle informazioni utili alla compilazione delle classifiche più rilevanti a livello internazionale in termini di

esposizione mediatica (QS, THE e ARWU). I principali risultati ottenuti nel 2024¹ sono riportati di seguito.

Quacquarelli Symonds World University Rankings (QS WUR)

Nel 2024 Ca' Foscari migliora per il secondo anno consecutivo la propria posizione, guadagnando la fascia 601-610 su una classifica di oltre 1500 Università. Anche lo *score*² ottenuto ha confermato la tendenza in crescita già rilevata negli ultimi anni passando dal 17,6 del 2023 al 20,4 dell'edizione 2024, permettendo all'Ateneo di passare al miglior 40,0% delle università classificate nel 2024³.

Quacquarelli Symonds Rankings by Subject (QS by Subject)

L'Ateneo, nel 2024, non è riuscito ad incrementare la propria presenza nelle classifiche dei singoli *subject*, passando da 16 a 15 discipline segnalate. A fronte di una perdita ulteriore di posizioni nella macroarea di Arts&Humanities, Ca' Foscari è però riuscita ad arrestare il trend negativo in quella di Social Sciences and Management, guadagnando 7 posizioni (dal 389° posto al 382°). Il miglior risultato si segnala nel *subject Classics & Ancient History*, che guadagna la 45esima posizione a livello mondiale in miglioramento rispetto alla precedente fascia di posizionamento 51-90, seguito da *Modern Languages* (69°) nella classifica e da *Hospitality & Leisure Management* che ricade nella fascia (51-100), mentre *History* registra un miglioramento, salendo dalla fascia 101-150 del 2023 alla fascia 51-100. Sono entrati in classifica due *subject*: *Theology, Divinity & Religious Studies* e *Statistics & Operational Research*, mentre tre sono usciti: *Law*, *Chemistry* ed *Environmental Sciences*. Ulteriori miglioramenti nella classifica si registrano in *Philosophy* e *Accounting & Finance*, che passano rispettivamente dalle fasce 151-200 e 251-300 alle fasce 101-150 e 201-250.

I *subject Computer Science & Information Systems* e *Business & Management Studies* registrano un peggioramento (passando dalla fascia 451-500 alla fascia 501-550 e dalla fascia 401-450 alla fascia 451-500, rispettivamente).

Times Higher Education World University Rankings (THE WUR)

Il numero complessivo di istituzioni classificate da THE aumenta di 185 unità passando dalle 1907 del 2023 alle 2092 del 2024. A fronte di questo incremento il posizionamento dell'Ateneo nel *ranking* THE WUR resta invariato nella fascia 501-600. Tre singole macroaree di valutazione (denominate "*pillar*") mostrano un incremento di punteggio rispetto all'anno precedente: *Teaching*, *Research Environment* e *International Outlook*. *Research Quality* rimane invece invariata mentre si registra una flessione in *Industry Income*, che perde 10,1 punti passando dal punteggio di 64,7 a 54,6.

Times Higher Education Rankings by Subject (THE by Subject)

Il posizionamento su questo ranking dei *subject Business & Economics* (fascia 251-300) e *Social Sciences* (fascia 301-400) resta stabile rispetto all'edizione precedente. A fronte della perdita di una fascia di punteggio in *Computer Sciences*, che passa dalla posizione 501-600 alla 601-800, si rileva, invece, un miglioramento per i *subject Arts & Humanities* (dalla fascia 151-175 alla 126-150) e *Physical Sciences* (dalla fascia 801-1000 alla 601-800).

Academic Ranking of World University Subject Ranking (ARWU Subject Ranking)

L'Ateneo è presente nel 2024 in 5 *subject*. Per quanto riguarda le discipline *Economics* e *Management*, il posizionamento è stabile e si assesta, rispettivamente, nelle fasce 201-300 e 401-500. Per la prima volta entrano in classifica anche le discipline *Geography* nella fascia 201-300 e *Political Sciences* nella fascia 301-400. *Atmospheric Sciences* guadagna, nel 2024, una fascia, passando dalla fascia 301-400 alla fascia 201-300. Esce dalla classifica *Earth Sciences*, precedentemente attestato nella fascia 401-500.

¹ Anno di pubblicazione dei risultati; in particolare, i dati del QS World Ranking si riferiscono all'anno 2023 o all'a.a. 2022/2023; i dati dei ranking QS by subject, THE e THE by subject si riferiscono all'anno 2022 ovvero all'a.a. 2021/2022.

² Per "*score*" si intende il punteggio dell'Università in comparazione alla prima classificata nello stesso *ranking*.

³ A ulteriore conferma del miglioramento complessivo, si consideri anche il notevole aumento, in questo stesso arco temporale, della competizione: mentre nel 2013 l'agenzia considerava "solo" 1.000 Atenei per stilare una classifica finale di 700 posizioni, nel 2024 QS considera 5663 istituzioni con una classifica finale di 1503.

Valore pubblico

Obiettivo dell'Ateneo è creare "Valore Pubblico", ossia generare e sostenere benefici per la collettività, migliorando il benessere dei cittadini e delle imprese, tutti gli obiettivi strategici e gli indirizzi di sviluppo riportati nel Piano Strategico di Ateneo tendono alla creazione di Valore pubblico. Di seguito sono riportati i risultati ottenuti nel 2024 su alcune delle direttrici di sviluppo dell'Ateneo.

Lo sviluppo edilizio

In linea con gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo 2021-2026, il Piano Edilizio di Ateneo prevede importanti interventi tesi a ristrutturare e restaurare le sedi storiche, potenziare le strutture e le infrastrutture di ricerca, creare nuove aree per aule e spazi a servizio delle studentesse e degli studenti, realizzare nuove residenze universitarie, definire spazi per attività ed eventi culturali e favorire lo sviluppo edilizio in termini di sostenibilità. Alcuni degli interventi rientrano nel "Programma unitario di interventi - Fondo per l'edilizia universitaria 2021-2035" e sono stati ammessi al cofinanziamento per un importo del 40% delle spese riconoscibili.

Principali interventi edilizi

Riqualificazione sedi storiche

Ca' Bembo e Ca' Cappello: adeguamento sismico, antincendio, accessibilità;
San Basilio 5: nuovi impianti di climatizzazione e protezione passiva delle strutture lignee.

Nuovi spazi per la comunità studentesca

Nuovo edificio polifunzionale di via Torino per aule studio e mensa;
Restauro ex Caserma Pepe e Bellemo per realizzare una residenza universitaria;
Rifunionalizzazione San Sebastiano: nuova sede per DSAMM e Biblioteca.

Sostenibilità e innovazione

Impianti fotovoltaici e illuminazione LED;
Efficientamento energetico su più sedi;
Bonifica ambientale area via Torino per nuove costruzioni.

Ricerca e didattica

Potenziamento laboratorio F3LabR3;
Sala polifunzionale Maria Rimoldi: spazio flessibile per incontri e studio.

Funzionalizzazione laboratorio Edificio Delta del Campus di via Torino

L'intervento aveva come obiettivo la collocazione all'interno del laboratorio F3LabR3 di una nuova cella frigo di dimensioni adeguate all'espletamento al suo interno delle attività di ricerca. La cella frigo che era installata nel locale attiguo è stata spostata al piano interrato, così da poter riconvertire il locale stesso a uso laboratorio, predisposto con tutte le necessarie implementazioni impiantistiche.

Bonifica area edificio polifunzionale via Torino

La bonifica è stata necessaria per avviare la realizzazione del nuovo edificio polifunzionale del Campus scientifico. Le indagini non hanno rilevato forme di inquinamento nei terreni e nelle acque; tuttavia, su una porzione piuttosto estesa dell'area sono stati rinvenuti dei rifiuti contenenti amianto, per la rimozione dei quali è stato presentato uno specifico "Piano di smaltimento di rifiuti". A seguito di ulteriori indagini si è manifestata l'esigenza di estendere l'area di intervento. L'intervento è stato concluso a novembre 2024.

Adeguamento alle norme di prevenzione incendi, miglioramento sismico e impianto di condizionamento per la sede di Ca' Bembo

I lavori dell'intervento principale sono stati conclusi nel mese di ottobre 2023. Nel corso dell'anno 2024 sono stati conclusi anche gli ulteriori interventi complementari per una piena funzionalità dell'edificio, tra questi, quelli più rilevanti sono i nuovi impianti elevatori con accessibilità alle persone disabili, il rifacimento dei servizi igienici, l'elettificazione delle aule, rifacimento di una porzione del manto di copertura, impianto rilevazione fumi. L'intervento rientra fra quelli per i quali è stata accolta la richiesta di cofinanziamento del 40% al MUR ai sensi del D.M. 1121 del 05.12.2019.

Adeguamento alle norme di prevenzione incendi, miglioramento sismico e impianto di condizionamento per la sede di Ca' Cappello

I lavori sono stati conclusi nel mese di ottobre 2023. Nel corso del 2024 sono stati conclusi gli ulteriori interventi complementari per una piena funzionalità dell'edificio, restituito dall'estate 2024 all'utenza, tra questi quelli più

rilevanti sono i nuovi impianti elevatori con accessibilità alle persone disabili, nuova fossa settica, l'elettificazione delle aule, restauro degli infissi. L'intervento rientra fra quelli per i quali è stata accolta la richiesta di cofinanziamento del 40% al MUR ai sensi del D.M. 1121 del 05.12.2019.

Rifacimento manto di copertura dell'edificio Zeta di via Torino

L'intervento di manutenzione straordinaria per un importante edificio del Campus Scientifico di via Torino ha riguardato il rifacimento della copertura tramite guaine impermeabilizzanti e inserimento della necessaria coibentazione. Sulla copertura è stato installato anche un impianto fotovoltaico. A copertura della differenza con l'incentivo del Conto Termico è presente il finanziamento ai sensi del DM 1275/2021. L'intervento è stato concluso all'inizio dell'autunno 2024.

Adeguamento e funzionalizzazione della Sala Polifunzionale Maria Rimoldi (ex Bozzola)

In relazione alle esigenze rappresentate dai Direttori di Dipartimento dell'area economica è stata progettata la distribuzione interna dell'edificio, per il quale si era già concluso l'intervento di risanamento strutturale. I lavori sono stati consegnati nel mese di settembre 2023 e sono stati ultimati nell'estate 2024. L'arredamento, estremamente flessibile, ha una parte con tavoli cablati (con possibilità di collegamento alla rete elettrica) con circa 80 posti a sedere, una zona con poltroncine e tavolini, e infine due aree riunioni semi-separate dall'ambiente circostante con tende in rete metallica. L'intervento rientra fra quelli per i quali è stata accolta la richiesta di cofinanziamento del 40% al MIUR ai sensi del D.M. 1121 del 05.12.2019.

Sede di Rio Nuovo messa a norma impianto elettrico

L'intervento, che ha riguardato la messa a norma e l'implementazione dell'impianto elettrico esistente, è stato concluso nel 2024.

Tesa 5 - San Basilio: manutenzione straordinaria dell'impianto di condizionamento con sostituzione del gruppo frigo

A causa della vetustà dell'impianto originale, si è resa necessaria la sostituzione del gruppo frigo posto sulla copertura dell'edificio, completa di tutte le opere accessorie. L'intervento è stato concluso nel mese di giugno 2024.

Ristrutturazione del magazzino 4 San Basilio

I lavori sono stati avviati nel giugno 2023 e se ne prevede la sostanziale ultimazione nella primavera del 2025. Nel corso del 2024 sono stati regolarmente portati avanti i lavori interni dell'edificio e sono state predisposte le procedure di gara per gli allestimenti del medesimo.

Efficientamento energetico con installazione di illuminazione LED

Sono già conclusi i lavori per le sedi di Ca' Bembo e Ca' Cappello; i lavori affidati nel 2024 per ulteriori 5 sedi (Santa Marta Fabbricato A, Rio Nuovo, San Sebastiano, Palazzo Moro) sono tuttora in corso e se ne prevede l'ultimazione nell'estate 2025. Gli interventi risultano incentivabili nell'ambito del Conto Termico per la Pubblica Amministrazione.

Nuovo edificio polifunzionale a servizio del Campus scientifico di via Torino

Con la realizzazione del nuovo edificio polifunzionale l'Ateneo intende dare risposta alla richiesta di spazi per lo studio da parte degli studenti del Campus e alla richiesta di potere disporre d'uno spazio mensa per gli studenti e il personale. L'intervento comprende anche le opere di urbanizzazione dell'area e la fornitura di arredi. I lavori sono stati affidati nel mese di ottobre 2024 e si prevede l'ultimazione nell'estate 2026. L'intervento rientra fra quelli per i quali è stata accolta la richiesta di cofinanziamento del 40% al MIUR ai sensi del D.M. 1274/2021 art 1 lett. b).

Funzionalizzazione della sede di S. Toma'

La sede è stata restituita a Ca' Foscari da ESU a dicembre 2020. Nel corso del 2024 sono stati avviati i lavori propedeutici all'intervento. Si prevede l'ultimazione dei lavori nella primavera 2026. L'intervento rientra fra quelli per i quali è stata accolta la richiesta di cofinanziamento del 40% al MIUR ai sensi del D.M. 1274/2021 art 1 lett. b).

Rifunzionalizzazione della sede di San Sebastiano

In relazione alla dismissione di Palazzo Vendramin, per il quale l'Ateneo ha esercitato il recesso del contratto di locazione, si è resa necessaria una riqualificazione degli spazi di San Sebastiano, al fine di ospitare il DSAMM e la Biblioteca. I lavori e le forniture, finalizzati a rifunzionalizzare i locali sono stati avviati nel corso del 2024 e si sono conclusi con l'apertura della nuova biblioteca il 28 aprile 2025.

Manutenzione straordinaria sensori antincendio per vari sedi dell'Ateneo: adeguamento alla normativa UNI11224

Si tratta di interventi di manutenzione straordinaria inclusi nel programma d'intervento finalizzati prioritariamente all'adeguamento alla normativa antincendio cofinanziati dalle risorse del D.M. 455/2023 (lavori e progettazione). I lavori sono stati affidati a ottobre 2024 e verranno progressivamente conclusi nelle varie sedi entro la fine del 2027.

Sostituzione e adeguamento impianto rilevazione incendi per la sede di San Basilio 5

Si tratta di un intervento di manutenzione straordinaria incluso nel programma d'intervento finalizzato prioritariamente all'adeguamento alla normativa antincendio cofinanziati dalle risorse del D.M. 455/2023 (lavori e progettazione). Nel corso del 2024 sono state avviate le procedure di affidamento finalizzate alla conclusione dell'intervento entro settembre 2025.

Intervento di manutenzione straordinaria relativo al rifacimento della protezione passiva per le strutture lignee della sede di San Basilio 5

Si tratta di un intervento di manutenzione straordinaria incluso nel programma d'intervento finalizzato prioritariamente all'adeguamento alla normativa antincendio cofinanziati dalle risorse del D.M. 455/2023 (per le spese dei lavori e le spese tecniche). Nel corso del 2024 sono state avviate le procedure di affidamento finalizzate alla conclusione dell'intervento entro settembre 2025.

Intervento di manutenzione straordinaria relativo al rifacimento della rete idrica antincendio del Campus San Giobbe

Si tratta di un intervento di manutenzione straordinaria incluso nel programma d'intervento finalizzato prioritariamente all'adeguamento alla normativa antincendio cofinanziati dalle risorse del D.M. 455/2023 (lavori e progettazione). Nel corso del 2024 si è conclusa la fase progettuale e sono state avviate le procedure di affidamento finalizzate alla conclusione dell'intervento entro il primo semestre del 2026.

Restauro dell'immobile statale denominato "ex Caserma Pepe e Bellemo"

L'intervento consentirà la realizzazione di circa 210 posti letto per studentesse e studenti. A maggio 2022 è stata presentata la richiesta di cofinanziamento per interventi per alloggi e residenze per studenti universitari (legge 338/2020) per un importo pari a euro 26.905.785, l'importo a carico dell'Ateneo è pari a euro 13.504.215 per un totale complessivo pari a euro 40.410.000. Dal dicembre 2024 si è avviato il processo per l'affidamento della progettazione finalizzata all'avvio della procedura di appalto integrato, che è stata pubblicata il 30 giugno 2025.

Miglioramento sismico e opere di manutenzione straordinaria sede di Palazzo Moro

È stato redatto il progetto di fattibilità tecnico economica per i lavori di miglioramento sismico e di manutenzione straordinaria della sede di Palazzo Moro. È in fase di affidamento il successivo livello progettuale e la direzione lavori. Si prevede l'avvio dei lavori nel corso del mese di novembre 2025. Per questo intervento è stata presentata un'istanza di cofinanziamento secondo quanto previsto dal DM 10.12.2021 n. 1274 "Fondo per l'edilizia universitaria 2021-2035" – lett. e); per questa linea di interventi si è in attesa di conoscere l'esito della richiesta così come dell'approvazione della graduatoria ministeriale.

Palazzo Rio Nuovo - manutenzione straordinaria

Il preliminare di acquisto è stato stipulato nel mese di ottobre 2022. Nel corso del 2024 è stata sviluppata la progettazione definitiva ed esecutiva dei lavori di adeguamento alla norma di prevenzione incendi, interventi di miglioramento sismico e funzionalizzazione della sede. Sono in corso la verifica e la validazione del progetto, propedeutiche per la procedura di affidamento dei lavori.

Centro didattico e servizi agli studenti Ca' Badoer

Il progetto, sviluppato in partenariato con ESU Venezia, prevede la realizzazione di alcune aule e spazi di aggregazione, socialità e di servizio "mensa". Il centro studentesco prevede di valorizzare l'ampio giardino realizzando una struttura per il consumo di pasti, un *unicum* a Venezia, che punta a divenire anche il polo di aggregazione serale, affiancato da un centro cottura per distribuzione pasti presso San Basilio/Santa Marta (polo umanistico-linguistico) e San Giobbe (polo economico), attualmente sprovvisti di tali strutture. In entrambi i poli saranno allestiti spazi attrezzati, utilizzando modelli innovativi, per il consumo dei pasti preparati nel centro cottura, consentendo agli studenti di accedere a pasti a tariffe ESU o di portarli da casa. Gli stessi spazi, fuori dagli

orari di consumo dei pasti, diventeranno aule studio in risposta alle esigenze manifestate dagli studenti. Si prevede l'avvio dei lavori entro fine 2025.

Realizzazione del nuovo polo didattico di Treviso

La realizzazione della nuova sede consentirà di spostare il polo, attualmente collocato nei palazzi San Paolo (in affitto) e San Leonardo (concessione gratuita scadenza metà 2026), alla sede Turazza, sempre in centro storico. L'operazione renderà disponibili aule e strutture attrezzate secondo i migliori standard funzionali in diritto reale, garantendo continuità all'Ateneo per fruizione, conduzione, manutenzione ed eventuali ulteriori investimenti infrastrutturali. Sono previsti nuovi spazi di servizio agli studenti, anche per attività didattiche innovative in connessione con il mondo delle imprese.

Lo sviluppo tecnologico e di infrastrutture

Durante il 2024 l'Ateneo ha continuato a investire in azioni tese alla digitalizzazione dei processi amministrativi e di quelli legati alla didattica e alla ricerca, consolidando le attività poste in essere negli anni passati e sviluppando nuovi sistemi a supporto delle attività dell'Ateneo.

Seguendo le indicazioni del piano triennale ICT dell'Ateneo le applicazioni adottate e sviluppate nel 2024 adottano il principio cloud first e quindi la modalità SAAS e integrata con il *Single Sign ON* dell'Ateneo e nei casi in cui sia utile l'accesso di utenti esterni con SPIE e CIE. Ciò consente ai dipendenti di poter operare direttamente sulle applicazioni senza dover essere connessi alla rete di Ateneo.

Nel corso del 2024 sono state completate e rendicontate le attività connesse al progetto di adesione alla Piattaforma Digitale Nazionale Dati valere sulle risorse di cui all'Avviso Pubblico "Avviso Misura 1.3.1 "Piattaforma Digitale Nazionale Dati" Università e AFAM pubblici - luglio 2023" - Missione 1 Componente 1 del PNRR, finanziato dall'Unione europea nel contesto dell'iniziativa NextGenerationEU e il progetto di "Adozione piattaforma PagoPA" a valere sull'avviso pubblico Misura 1.4.3 "Adozione piattaforma pagoPA" Altri Enti - ottobre 2023". Il primo progetto ha portato alla realizzazione per il tramite del CINECA di 9 interfacce di trasmissione dati con la Piattaforma Digitale Nazionale Dati che consentono la comunicazione con la piattaforma nazionale. La Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND) è lo strumento attraverso il quale il Dipartimento per la Trasformazione Digitale vuole garantire la totale interoperabilità dei dataset e dei servizi chiave tra le pubbliche amministrazioni centrali e locali, la realizzazione delle interfacce consentirà quindi la comunicazione con altre amministrazioni pubbliche e la condivisione automatica dei dati. Il progetto è stato finanziato con € 362.202,75 euro.

Il secondo progetto finanziato e realizzato ha come obiettivo l'adozione della PagoPA come strumento di pagamento per varie transazioni dell'Ateneo. L'Ateneo ha adottato PagoPA già da diversi anni, il nuovo progetto ed il finanziamento collegato hanno permesso di estendere l'applicazione degli strumenti di pagamento ad ulteriore 13 tipologie. A supporto di questa attività l'Ateneo ha ricevuto un finanziamento di 106.431 euro.

Le attività connesse con il progetto di rinnovo tecnologico finanziato dal D.M. n. 1274 del 10/12/2021 del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) a valere sul Fondo per l'edilizia universitaria e per le grandi attrezzature scientifiche sono continuate nel 2024. Il programma di interventi presentato, denominato "Programma di efficientamento tecnologico-prestazionale del Campus scientifico dell'Università Ca' Foscari Venezia", si propone di implementare, nell'ambito delle strutture esistenti del Campus scientifico di Via Torino, un complesso di strumentazioni e attrezzature per ampliare, aggiornare e completare l'insieme di facilities attualmente disponibili in termini di capacità e possibilità analitiche e di ricerca, nonché di aumentare considerevolmente il livello della didattica laboratoriale erogata nei vari corsi di laurea scientifici. Il budget prevede un investimento complessivo pari a euro 19.562.566,30. Il progetto, che prevedeva un finanziamento di circa 10 milioni di euro, è stato finanziato completamente e sono state avviate le attività suddividendo il budget di finanziamento e cofinanziamento tra i vari soggetti dell'Ateneo che partecipano al progetto. I risultati ottenuti nel periodo tra il 2022 e il 2024 sono stati più che soddisfacenti, le procedure di affidamento sono state avviate in maniera regolare da tutti i centri di spesa coinvolti e l'installazione delle attrezzature è avvenuta senza difficoltà. La previsione di spesa per i primi tre anni di progetto (considerando lo slittamento del finanziamento Stevanato sullo strumento XPS) era di 12.471.770,02 €, sono stati effettivamente spesi 11.119.256,37 € pari al 89.16% della spesa prevista.

Nell'ambito della sicurezza informatica negli ultimi anni sono stati introdotti diversi strumenti per rinforzare le difese e il controllo costante della rete di Ateneo, sistematizzando inoltre molte procedure in ambiti che coinvolgono la sicurezza dei dati, al fine di salvaguardarne confidenzialità, integrità e disponibilità dei dati. Nel corso del 2024 si è continuato su questa direzione migliorando i sistemi di difesa e anche la documentazione dei sistemi in essere, tra le attività più rilevanti si riportano:

- L'avvio del processo di certificazione ISO 27001 che porterà l'Ateneo a rivedere ed aggiornare tutte le sue procedure di sicurezza

- L'implementazione di un honeypot (host utilizzati come sensori per attività non autorizzate sulle reti) su 16 differenti reti di Ateneo i cui dati sono analizzati per migliorare la sicurezza della rete.
- Installazione e configurazione del sistema di controllo dei flussi di comunicazione ntop/netflow e la configurazione di alert personalizzati.
- la realizzazione anche per il 2024 di una campagna di Security awareness per il PTA
- la definizione, pubblicazione e diffusione della "Procedura di Gestione dei fornitori" per migliorare la sorveglianza sulla supply chain.
- la verifica allineamento inventario degli asset di ASIT con quello dell'Ateneo;

Tra i risultati più importanti delle azioni di dematerializzazione ottenuti nell'anno si possono riportare:

- l'individuazione nell'ambito del progetto ITINERIS di un *software open source* per la pubblicazione, metadattazione e gestione di dati scientifici, il *software Dataverse* è stato configurato e messo in produzione e potrà essere utilizzato per ogni progetto di ricerca dell'Ateneo.
- l'implementazione della nuova procedura per la richiesta l'autorizzazione e la rendicontazione delle missioni che prevede anche l'integrazione con i sistemi dell'agenzia di viaggi selezionata dall'Ateneo.
- la realizzazione di una nuova procedura per la gestione dei documenti AQ per supportare le attività connesse con la redazione e l'aggiornamento dei documenti di Assicurazione di Qualità implementato su richiesta del Presidio di Qualità dell'Ateneo. Il sistema permette di individuare con estrema facilità i documenti aggiornati e più recenti evitando la ricerca della documentazione.
- l'implementazione di un sistema che permetta, come previsto dall'art. 52 del D.Lgs 33/2023, per gli affidamenti diretti con un importo inferiore a 40.000 euro (+ IVA) il sorteggio degli operatori economici da sottoporre a verifica e la successiva attestazione dei controlli eseguiti.
- lo sviluppo di un sistema di integrazione con SEND - Servizio Notifiche Digitali (anche nota come Piattaforma Notifiche Digitali) per semplificare la procedura gestione delle notifiche legali.
- la reingegnerizzazione del processo di gestione dei percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento (PCTO), con la semplificazione del processo e la sua dematerializzazione attraverso l'utilizzo di firme digitali sia per il personale di Ateneo che per studenti e personale delle scuole.
- l'adozione del sistema UNITESI, come archivio delle tesi dell'Ateneo con la contestuale rimozione degli ormai obsoleti sistemi di archiviazione delle tesi precedentemente utilizzati.
- l'avvio dello strumento What if per la simulazione dei costi del personale connessi con le possibili politiche di utilizzo dei punti organico a disposizione dell'Ateneo.

Nel 2024 sono continuate, inoltre, le attività legate al miglioramento dell'accessibilità del sito web. Per migliorare l'accessibilità degli strumenti informatici è stato acquisito il prodotto "*SiteImprove*". Il sistema, configurato per le esigenze dell'Ateneo, viene utilizzato per effettuare analisi periodiche del sito www.unive.it e permette di rilevare problemi di accessibilità che vengono prontamente corretti. A queste analisi automatiche vengono affiancate verifiche tramite volontarie e volontari. I risultati di questa seconda categoria di verifiche sono disponibili alla pagina <https://www.unive.it/pag/10982>.

Il supporto dell'Ateneo verso l'implementazione dello *smart working* come strumento per una migliore conciliazione tra la vita privata e il lavoro si è anche concretizzato attraverso la consegna di nuovi dispositivi per il lavoro agile. Tutto il personale strutturato dell'Amministrazione centrale e dei dipartimenti il cui supporto informatico è fornito da ASIT è stato dotato di portatile con docking station a cui collegare il laptop per poter usare in ufficio un monitor di grandi dimensioni, la tastiera ed il mouse.

Gli investimenti previsti dalla pianificazione relativa all'area informatica sono stati realizzati nei tempi previsti. Gli interventi realizzati sono tutti in linea con il Piano Strategico di Ateneo e sono indirizzati al rinnovo tecnologico sia dell'infrastruttura *server* e di rete, che delle infrastrutture multimediali a servizio delle aule e degli spazi di rappresentanza.

L'introduzione delle nuove applicazioni e le innovazioni tecnologiche messe in campo sono state accompagnate da attività di formazione degli utenti e dei tecnici per l'utilizzo dei sistemi e delle loro integrazioni con i sistemi precedentemente in essere. Sono continuate altresì le attività di formazione connesse alle applicazioni di *office automation* e quelle destinate allo sviluppo di competenze generali, ad esempio sulla digitalizzazione, sulla *cybersecurity* o sulla *privacy*.

Infine, durante il 2024 è continuata l'azione di supporto alle attività dei progetti di ricerca. Durante l'anno sono state definite le linee guida per il supporto ICT ai progetti di ricerca (<https://www.unive.it/pag/36536>) e individuazione delle risorse necessarie per il mantenimento del supporto. Inoltre, l'attività di supporto si è concretizzata attraverso la messa a disposizione di sistemi *server* e macchine virtuali per le ricercatrici e i ricercatori di Ateneo ed in particolare attraverso il completamento dell'infrastruttura del progetto ITINERIS e del progetto SERICS.

A supporto delle attività di divulgazione legate ai progetti di ricerca sono stati realizzati 70 nuovi siti web per progetti, conferenze o eventi. Inoltre è continuata l'attività per la migrazione dei siti web dal server Mizar a dei server che utilizzano tecnologie più correnti, questa attività ha coinvolto 52 diversi siti che sono stati reingegnerizzati e inseriti nella gestione ordinaria dell'Ateneo.

L'Ateneo ha inoltre avviato un progetto di sperimentazione degli strumenti di intelligenza artificiale. L'obiettivo è quello di implementare sistemi di IA per rendere il processo gestionale più efficiente, trasparente e moderno, migliorando l'efficienza operativa, riducendo i costi e fornendo servizi più reattivi e personalizzati. La sperimentazione è volta a valutarne l'applicabilità ed i benefici nella ricerca, nella didattica e nelle attività amministrative. Sono stati realizzati tre diversi gruppi di lavoro supportati da ASIT, i primi due, quelli sulla didattica e sulla ricerca, sono composti da personale Docente e Ricercatore, mentre il terzo è composto da personale tecnico amministrativo. Come strumento di lavoro per gli utenti nell'ambito di questa iniziativa, è stato scelto il sistema Copilot di Microsoft, anche se saranno sperimentati altri strumenti. Le prime attività del 2024 hanno portato alla definizione e alla pubblicazione delle linee guida per l'utilizzo consapevole degli strumenti e servizi basati sull'IA (<https://www.unive.it/pag/49804/>) nell'ambito delle attività lavorative.

Equilibrio di genere

Da tempo l'Ateneo ha dedicato un impegno sempre maggiore nello sviluppare progetti e azioni per promuovere l'uguaglianza di genere. L'uguaglianza di genere è anche uno dei fattori strategici abilitanti trasversali che Ca' Foscari ha inserito nel Piano Strategico 2021-2026.

Il presidio di tutte le azioni volte a raggiungere una parità di genere è affidato al *GEP Team*, un gruppo di lavoro dedicato, composto da persone con competenze specifiche sulle tematiche di genere, individuate in modo da rappresentare tutte le componenti dell'Ateneo, e coordinato dalla Delegata della Rettrice ai giorni della memoria, del ricordo e alla parità di genere. Il *Team* è stato rinnovato a dicembre 2024 in occasione della chiusura della programmazione 2022-2024 e della conseguente programmazione 2025-2027.

Nello specifico, i lavori per la conferma del mantenimento della certificazione UNI/PdR 125:2022 hanno impegnato, a vari livelli, tutta l'Amministrazione dell'Ateneo. Il Comitato Guida e il gruppo di lavoro si sono impegnati nella realizzazione delle azioni previste per il 2024 dal "Piano strategico per la parità di genere". Prima dell'*audit* da parte dell'Ente certificatore "Bureau Veritas" c'è stata una scrupolosa verifica preliminare tramite *audit* interno. L'*audit* finale ha, poi, avuto esito positivo e la certificazione è stata confermata a dicembre 2024 per un altro anno.

Sempre a dicembre 2024 si è svolto positivamente l'*audit* di conferma della Certificazione *Family Audit Executive*, che ha consentito all'Ateneo di ottenere la conferma della certificazione per il terzo anno del periodo di mantenimento.

Di seguito vengono riportate alcune tra le azioni attuate nel 2024 l'elenco completo delle azioni realizzate, è consultabile alla pagina diversità, equità e inclusione del sito di Ateneo.

Uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera

Promuovere la leadership femminile nella ricerca

Attività di *coaching/mentoring* e altre attività di formazione rivolte a giovani ricercatrici a inizio/passaggio di carriera, da parte di ricercatrici di successo, anche esterne all'Ateneo.

Nel corso del 2024 l'azione, che in base all'attività di programmazione realizzata l'anno precedente prevedeva la messa in opera di due corsi specifici (1. Metodi e tecniche di mentoring per la docenza universitaria; 2. Sviluppare una *leadership* inclusiva nei gruppi di lavoro e di ricerca), a partire dall'anno successivo è stata rimodulata con la realizzazione di dodici brevi contributi video (*microlearning*) offerti al personale docente. Nei mesi di settembre e dicembre si sono svolti i due laboratori "*MENTORSHIP JOURNEY*-Metodi e tecniche di mentoring per la Docenza universitaria", nei quali sono state approfondite le tematiche affrontate nella formazione fatta attraverso i *microlearning*.

Cultura dell'organizzazione

Rafforzare il ruolo dell'Ateneo sulle questioni di genere

Consolidamento e implementazione dell'adesione a Reti e Centri di rilevanza nazionale e internazionale che si occupano di parità di genere e di violenza di genere.

Dal 2022 l'Ateneo è *partner* attivo, per l'ambito specifico "Area dell'educazione e della formazione", tra gli Enti che compongono la Rete Territoriale Antiviolenza della ULSS 3 Serenissima ("RETE AIUTO DONNA"), la quale realizza interventi di prevenzione e contrasto ai fenomeni di violenza nei confronti delle donne.

Prosegue anche l'adesione dell'Ateneo alla "Rete Nazionale per il Contrasto ai Discorsi e ai Fenomeni d'Odio", promossa l'anno scorso su iniziativa della Delegata della Rettrice ai giorni della memoria, del ricordo e alla parità di genere, e sancita per tramite del Centro Studi sui Diritti Umani (CESTUDIR) dell'Ateneo. Continua, inoltre, la collaborazione attiva dell'Ateneo ai lavori del gruppo di lavoro "Inclusione e giustizia sociale" della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS), nell'ambito di questa collaborazione è stata riproposta anche quest'anno la partecipazione alla corsa-camminata *Just the Women I Am* (JTWIA: Torino, 1-2-3 marzo 2024). Si segnala, infine, che da quest'anno l'Ateneo è entrato a far parte, con diritto di voto, della Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università italiane (COUNIPAR).

Sviluppare azioni per diffondere una cultura inclusiva all'interno delle prassi dell'Ateneo

Mantenimento e consolidamento dello sportello COFIL e di Supporto Psicologico.

Lo 'Sportello di Consulenza Filosofica', attivato a partire dal 2022 come azione mirata a creare una maggiore consapevolezza e sensibilizzare sulle tematiche legate all'asimmetria di genere, al fine di sviluppare comportamenti attenti e aperti alle diversità attraverso cambiamenti istituzionali e culturali, è stato mantenuto anche nel 2024.

Smart sportello di ascolto è un servizio innovativo e competente per affiancare e supportare il Personale di Ateneo. Gestito da un professionista psicologo, si configura come uno spazio di ascolto e di sostegno individuale, finalizzato a favorire il benessere delle persone in relazione al contesto lavorativo e a tutelare la salute e l'integrità psicofisica dei lavoratori e delle lavoratrici di Ca' Foscari.

Carriere *alias*: mantenimento e monitoraggio della misura per studentesse e studenti ed estensione al personale.

L'attivazione di una carriera *alias* per le studentesse e gli studenti è garantita dal 2023 dall'articolo 13 del Regolamento Carriere delle Studentesse e degli Studenti di Ateneo. Studentesse e studenti possono utilizzare un nome di propria scelta, diverso dal nome anagrafico, così da poter vivere in un ambiente di studio sereno, attento alla tutela della *privacy* e della dignità dell'individuo. Nel corso del 2024 hanno fatto ricorso alla carriera *alias* 17 persone, il che porta a un totale di 35 carriere *alias* complessivamente attive al 31 /12/2024. Dallo scorso novembre, con Decreto della Rettrice, è stata estesa questa opportunità anche a tutto il personale in servizio presso l'Ateneo.

Sviluppare nelle donne una maggiore consapevolezza del proprio ruolo

Pianificazione di iniziative di formazione per aiutare personale tecnico amministrativo e docente a promuovere la propria leadership e sviluppare le capacità strategiche utili al mondo del lavoro.

Il percorso formativo avviato nel 2023 "*Be Craft Be a Leader*", rivolto alle e ai *middle-manager*, è proseguito anche nel 2024, coinvolgendo complessivamente 50 persone. Si tratta di un percorso di formazione nato a partire dai risultati emersi dall'indagine su "Clima e benessere organizzativo" e "DE&I - *Diversity, Equality & Inclusion*". Nello specifico, la tematica del corso è la *Crafting Leadership*: uno stile di *leadership* che cura e promuove lo sviluppo e il benessere organizzativo delle persone lavoratrici, facendo leva su una conoscenza approfondita delle loro caratteristiche, potenzialità ed esigenze e delle specificità del contesto organizzativo.

Nel 2024 è, inoltre, stato organizzato per il personale Dirigente un corso avente come tema la comunicazione organizzativa.

Altro strumento da citare è il corso di formazione per il personale TA e Dirigente: Diversità, Equità e Inclusione: il percorso verso la Parità di Genere. Il percorso della durata di circa 2 ore, reso disponibile a dicembre 2024 a tutto il personale TA e Dirigente su piattaforma Moodle, approfondisce l'impegno dell'Università Ca' Foscari per contrastare i principali bias sul posto di lavoro e promuovere diversità, equità e inclusione nel contesto lavorativo. Gli argomenti trattati includono il modo in cui siamo socializzati nel mondo, come si formano i pregiudizi e come questi fattori influenzino il modo in cui pensiamo e agiamo, alimentando le differenze culturali in termini di comunicazione e collaborazione.

Infine, segnaliamo il progetto ULEAD4ALL che è nato dal programma Erasmus+ con l'obiettivo di creare negli Istituti di Istruzione Superiore una *leadership* più equa, diversificata e inclusiva. Il progetto mira a ideare/realizzare un percorso di formazione che possa rivolgersi sia a chi ha un ruolo *leader* sia a chi tale ruolo aspira a ricoprirlo mettendo in campo tutti gli strumenti e le politiche utili alla valorizzazione delle differenze, così che si riesca ad essere il più possibile incisivi in fatto di pari opportunità e competitività trasparente, due aspetti fondamentali per un arricchimento complessivo della società in generale e dell'Ateneo in particolare.

Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti

L'Ateneo è sempre molto attento alla questione di genere che viene anche trattata in molti insegnamenti oltre che approfondita nelle iniziative di ricerca e di valorizzazione della conoscenza. Di seguito vengono riportate le iniziative più rilevanti messe in campo per il 2024, alcune di esse sono iniziative che produrranno effetti anche in futuro.

Introduzione di nuovi insegnamenti esplicitamente dedicati alle tematiche di genere nei CdS.

Nel 2024 sono stati introdotti cinque nuovi insegnamenti esplicitamente dedicati alle tematiche di genere, alcuni comuni a più Corsi di Studio (1. "Storia di genere"; 2. "Storia delle donne e di genere"; 3. "Famiglie, genere e pluralismi"; 4. "Genere, arti e media"; 5. "Antropologia, salute e genere"). A questi si aggiunge la realizzazione di un laboratorio sulle tematiche di genere al Corso di laurea in *Philosophy, International Studies and Economics* (PISE).

Programmazione di master, Alta Formazione, MOOC, Minor e altre iniziative di formazione sulle tematiche del genere e della diversità.

Il Ca' Foscari *Contamination Lab* (CLab), nelle sedi di Venezia e di Treviso, organizza dal 2018 dei laboratori di 6/8 settimane che coinvolgono un'ampia e variegata platea di persone provenienti da ambiti disciplinari diversi, da istituzioni scolastiche di vario grado nonché da varie università nel processo di sviluppo di progetti creativi originali su temi sfidanti con l'utilizzo di metodologie innovative quali il *Design Thinking* e il modello di gestione strategica *Business Model Canvas*. Nel 2024 si è svolto, tra ottobre e dicembre, nella sede del CLab di Venezia il laboratorio 'Clab Musei+: Genere, identità e rappresentazione nelle istituzioni culturali', in collaborazione con l'Accademia Carrara di Bergamo. Il laboratorio ha avuto come obiettivo l'ideazione e la progettazione di una proposta che potesse conciliare l'identità di un museo d'arte antica come l'Accademia Carrara con le istanze queer e della comunità LGBTQIA+. Tra quelli realizzati è stato premiato il progetto che, in co-progettazione con le associazioni LGBTQIA+ del territorio, ha compilato un manuale di buone pratiche per il museo (progetto "La bussola dell'inclusività"). Inoltre, è stato riproposto anche nel 2024 il minor in *Gender Studies. Rights, identities and social relations*.

La Sostenibilità a Ca' Foscari

Il nuovo Statuto di Ateneo entrato in vigore nel 2023 con l'art. 3, al comma 5 sancisce l'impegno a perseguire i principi dello sviluppo sostenibile in tutte le attività dell'Università - didattica, ricerca, terza missione e processi gestionali - dotandosi di strumenti di pianificazione, implementazione e monitoraggio efficaci per minimizzare il proprio impatto sull'ambiente e sulle risorse naturali, per aumentare la coesione sociale e ridurre le disuguaglianze al suo interno, e per favorire la crescita culturale e il progresso economico sostenibile del territorio. Sempre nell'art. 3 con i commi 1, 2 e 3 è stato rafforzato il rispetto della parità di genere.

Tutte le azioni e gli impegni sono comunicati agli *stakeholder* attraverso il portale web www.unive.it/sostenibile, (anche nella sua versione inglese www.unive.it/sustainability), e il Bilancio di Sostenibilità ne rendiconta i risultati annualmente. Inoltre, la comunicazione è supportata da una pagina Facebook che conta 2.067 iscritti/e (+0,05% rispetto al 2023). L'account Instagram conta 1401 *follower* (+10,4% rispetto al 2023). La *newsletter* mensile conta 317 iscritti/e (+7,4% rispetto al 2023).

Ambiente

L'Ateneo coordina le azioni volte a gestire in modo sostenibile le proprie risorse, al fine di ridurre il proprio impatto ambientale. Tra queste, si segnalano: l'individuazione di *best practice* e supporto nell'implementazione alle strutture interne coinvolte, raccolta e analisi dei dati ambientali e potenziamento del *Green Public Procurement* (GPP).

Nel 2024 sono proseguiti i lavori nell'ambito del protocollo GPP della Regione Veneto, a cui l'Ateneo ha partecipato attivamente. Durante l'anno, i lavori si sono concentrati sul tema degli eventi sostenibili e hanno portato alla redazione del documento "GPP e gli eventi sostenibili". Il documento è una guida operativa per l'organizzazione di eventi a basso impatto ambientale e sociale, in conformità con i principi del GPP.

Ca' Foscari calcola ogni anno la sua impronta di carbonio e il calcolo delle emissioni dell'Ateneo è stato affidato allo *spin-out* di Ateneo *Green Decision*.

Nel 2024 è stato svolto il monitoraggio degli obiettivi del Piano di Mitigazione e Adattamento ai Cambiamenti Climatici (PMACC) previsti per il 2024 e in questa occasione si è scelto di ridefinire alcune tempistiche e azioni, coerentemente con gli avanzamenti dei lavori programmati. L'obiettivo del Piano è proporre una serie di azioni e

un programma concreto per la progressiva riduzione dell'impronta carbonica dell'Ateneo e per il raggiungimento di una neutralità emissiva entro il 2050. Il Piano mira, inoltre, a rafforzare la resilienza dell'Ateneo ai principali *stressor* climatici, già oggi rilevanti e destinati a intensificarsi nei prossimi decenni.

Didattica di sostenibilità

L'offerta formativa di Ca' Foscari è ricca di opportunità per approfondire le tematiche di sostenibilità nei corsi di studio, a diversi livelli, l'Ateneo propone anche una serie di *Minor* e MOOC sui temi della sostenibilità. Nell'a.a. 2023/24 sono stati erogati 6 *Minor* e 2 MOOC sui temi legati allo sviluppo sostenibile.

Ogni anno viene fatta anche una mappatura di tutti gli insegnamenti di Ca' Foscari che trattano di tematiche relative agli obiettivi dell'Agenda 2030, per valorizzare il contributo dell'Ateneo al raggiungimento dello sviluppo sostenibile. Il personale docente infatti può scegliere, durante la compilazione dei *syllabus*, di associare ai propri insegnamenti una delle 7 macroaree degli obiettivi dell'Agenda 2030.

Nell'a.a. 2023/24 sono stati individuati 1.358 insegnamenti legati agli *Sustainable Development Goals* (SDG), circa il 35,1% degli insegnamenti totali. Anche per il 2023/24 la prevalenza è quella degli insegnamenti del macrogruppo "Capitale umano, salute e educazione" (37,33%) che fanno riferimento agli SDG 3 Salute e benessere e 4 Istruzione di qualità, e a seguire il macrogruppo "Povertà e disuguaglianze" che racchiude gli SDG 1 Povertà zero, 2 Fame zero, 5 Uguaglianza di genere e 10 Ridurre le disuguaglianze.

Moodle Agenda 2030 e gli obiettivi di sviluppo sostenibile

È disponibile per tutta la componente studentesca e tutto il personale il *moodle* "Agenda2030 e gli obiettivi di sviluppo sostenibile", sviluppato da ASviS - Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile e volto ad approfondire l'Agenda 2030 e lo sviluppo sostenibile. Il corso, disponibile su piattaforma *moodle*, è organizzato in 20 moduli per una durata totale di 3 ore e offre una formazione di base e trasversale sui 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 dell'ONU.

Lezione zero sulla sostenibilità

Durante il 2024 è proseguita l'offerta della "Lezione Zero sulla sostenibilità" (6cfu), un insegnamento pensato per le iscritte e gli iscritti ai Corsi di Laurea triennali (massimo 50 partecipanti), erogato in presenza, tenuto da 12 docenti (provenienti da tutti i Dipartimenti dell'Ateneo).. L'insegnamento si caratterizza per essere trasversale a tutti i corsi di studio e individua tra i suoi scopi la promozione delle conoscenze di base sui temi dello sviluppo sostenibile e il favorire l'elaborazione di un pensiero critico e di comportamenti responsabili.

Competenze di sostenibilità

Anche nel 2024 è proseguito il progetto "Competenze di Sostenibilità" (CdS), che dall'inizio del 2022 viene gestito attraverso la piattaforma *moodle*. Questa modalità ha permesso una maggiore efficienza nel processo di valutazione della parte docente e di registrazione del CFU extracurriculare. Inoltre, le studentesse e gli studenti che hanno conseguito le Competenze di Sostenibilità hanno ottenuto un *Open Badge* e l'acquisizione delle CdS viene menzionata in sede di proclamazione di laurea, alla consegna del relativo attestato.

Il progetto continua a riscuotere un buon interesse tra la comunità studentesca e nel 2024 sono stati rilasciati 67 *Open Badge*, mentre i laureati con le Competenze di Sostenibilità sono stati 122.

Coinvolgimento della comunità cafoscarina e del territorio

Nel 2024 sono state organizzate diverse iniziative di coinvolgimento rivolte alla comunità cafoscarina e al territorio e su vari ambiti di interesse generale e specifico.

Progetto artistico "Paesaggi da sognare"

Il progetto artistico "Paesaggi da sognare" dell'artista Lisa Ouakil, vincitrice ad ArtVerona del "Sustainable Art Prize 2023", è stato realizzato dall'Università degli Studi di Verona in collaborazione con l'Università Ca' Foscari Venezia, l'Università Iuav di Venezia e l'Università degli Studi di Padova. Il progetto ha visto il coinvolgimento attivo della comunità universitaria attraverso tre seminari (a Venezia, Verona e Padova) tenuti da docenti, ricercatrici e ricercatori degli Atenei coinvolti; un *workshop* di 10 giorni, durante i quali le studentesse e gli studenti hanno realizzato, insieme all'artista, l'opera d'arte inaugurata il 7 marzo 2025 presso l'Università degli Studi di Verona.

M'illumino di meno

Il tema della campagna nazionale "M'illumino di meno 2024", dal titolo "No borders", era dedicato a guardare lontano, a spegnere i confini e a stringere alleanze internazionali. Per questo l'Ateneo, in collaborazione con ESU - l'Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario e col patrocinio della Rete delle Università per lo Sviluppo

Sostenibile (RUS), ha organizzato per la serata di venerdì 16 febbraio, una cena presso la mensa di Rio Novo a basso impatto energetico, con un menù *green*, dedicata a studenti e studentesse internazionali e cafoscarini/e di ritorno da un'esperienza all'estero. Come ogni anno tutta la comunità cafoscarina è stata invitata ad aderire a M'illumino di meno spegnendo le luci non necessarie e adottando comportamenti sostenibili.

Settimana europea della mobilità

A settembre 2024 è stata realizzata una campagna di comunicazione sugli *account* Instagram e Facebook di Ca' Foscari Sostenibile per sensibilizzare l'utenza ai temi della mobilità sostenibile e promuovere l'applicativo per il calcolo della CO₂ generata dagli spostamenti casa-Università, incentivando scelte di mobilità con un minor impatto ambientale (visualizzata da quasi 400 persone).

Settimana europea per la riduzione dei rifiuti

Nel 2024 è proseguita la collaborazione con VERITAS, in occasione della Settimana Europea per la Riduzione dei Rifiuti (SERR), per parlare di crisi idrica, gestione sostenibile dell'acqua, produzione di bioidrogeno dai rifiuti e molto altro. È stato organizzato un ciclo di incontri da tre *webinar* dal titolo "Modelli di sostenibilità idrica, recupero di rifiuti ed effluenti, ricerca sul bioidrogeno", aperti a tutte e a tutti. Un ultimo quarto incontro, riservato alle scuole secondarie superiori, ha visto l'organizzazione di una visita guidata al Campus Scientifico di Mestre, in occasione del decimo anniversario dalla sua realizzazione. Ai quattro incontri si sono iscritte complessivamente 316 persone. Inoltre, il 29 novembre è stata organizzata anche una giornata di *Clean Up* per tutelare il territorio alla quale hanno partecipato 24 persone. Sono stati raccolti 130 sacchi di rifiuti per un totale di 300 kg di plastica.

È stata realizzata infine una campagna di comunicazione social per sensibilizzare la comunità cafoscarina sul tema della raccolta differenziata che è stata visualizzata da più di 200 persone.

Ca' Foscari plastic free

Fino a tutto il 2024, l'Università Ca' Foscari ha continuato a fornire a tutta la comunità cafoscarina la borraccia d'autore disegnata da Lucio Schiavon. L'iniziativa, che ha voluto sensibilizzare la comunità cafoscarina nella riduzione dell'utilizzo della plastica, giungendo al suo sesto anno, si è conclusa con grande successo. In totale, sono state regalate n. 25.668 borracce, realizzando un'ampia campagna di sensibilizzazione della comunità cafoscarina sul tema.

Giornate di sensibilizzazione con ADMO

Nel corso del 2024 l'Università Ca' Foscari, in collaborazione con ADMO Veneto, ha rafforzato il proprio impegno nella sensibilizzazione alla donazione del midollo osseo, organizzando quattro giornate di incontri presso diverse sedi dell'Ateneo. L'iniziativa ha riscontrato grande interesse nella comunità cafoscarina: 269 persone hanno dimostrato il loro interesse registrandosi alle giornate e 175 hanno concluso la tipizzazione, entrando così a far parte del Registro Italiano Donatori di Midollo Osseo.

#unirespect: insieme contro la violenza verso le donne

In collaborazione con il Centro Antiviolenza del Comune di Venezia è andato avanti il percorso di formazione, informazione e prevenzione del fenomeno della violenza di genere contro le donne, con focus sul contesto universitario. Nel 2024 si sono tenuti due incontri, uno a febbraio e uno ad aprile, che hanno visto la partecipazione complessiva di 124 persone. Gli incontri sui temi della violenza digitale e delle molestie sessuali erano aperti a tutta la comunità.

Piattaforma partecipa Ca' Foscari

Partecipa Ca' Foscari è la piattaforma digitale dove ogni componente della comunità cafoscarina può proporre idee per migliorare l'Ateneo e votare i progetti preferiti. Il processo di partecipazione in questa piattaforma è strutturato in 4 fasi: 1. Raccolta, discussione ed elaborazione delle proposte, 2. Votazione delle proposte, 3. Studio di fattibilità delle proposte più votate, 4. Approvazione e comunicazione.

La piattaforma, avviata nel 2023, ha visto la conclusione dei suoi primi processi ad aprile 2024. Delle 20 proposte raccolte, 9 sono diventate progetti di Ateneo. Questi progetti sono stati monitorati in ordine alla loro realizzazione.

Sustainable art prize

Anche per il 2024 è stato bandito il Sustainable Art Prize, in collaborazione con la fiera annuale ArtVerona. Per la settima edizione, il coordinamento è stato gestito dall'Università degli Studi di Padova, in collaborazione con Ca' Foscari e l'Università degli Studi di Verona. Come per la precedente edizione, gli Atenei sono entrati a far parte della giuria e collaboreranno nel 2025 alla realizzazione del progetto dell'artista vincitrice con la partecipazione attiva di studenti e studentesse.

Network e partnership

Nell'ambito dell'alleanza EUTOPIA *European University*, l'Ateneo ha continuato a partecipare agli incontri del SON - *Sustainability Officers Network*, che è stato molto attivo durante l'anno nel portare avanti gli obiettivi del WP2: *task 2.5 Transformation through sustainable development*. Nel Task 2.5 è proseguito il lavoro attorno al tema *Inclusion* a cui partecipa la prof.ssa Sara De Vido e con cui l'Ateneo sta collaborando congiuntamente al progetto ULEAD4ALL. Ca' Foscari è parte attiva in due aree strategiche dell'*implementation plan* del task 2.5: *Education for Sustainable development e Diversity, Equality and Inclusion* per le quali, nel mese di settembre, si sono svolti i lavori di laboratorio progettuale in presenza dei *partner* stranieri che compongono il *team*.

L'Ateneo continua la sua partecipazione in diversi *network* nazionali e internazionali specifici sulla sostenibilità; in particolare la Delegata della Rettrice per la sostenibilità rappresenta l'Ateneo nel consiglio direttivo in *Global Compact Network Italia* e nel comitato di coordinamento della RUS, partecipando e coordinando alcuni gruppi e tavoli tecnici. La Delegata è coordinatrice del tavolo tecnico "Comunità studentesca", a cui hanno aderito 51 Atenei facenti parte della RUS. Ai lavori del tavolo tecnico hanno preso parte, complessivamente, n. 87 studentesse e studenti.

A giugno 2024 Ca' Foscari e gli altri Atenei veneti, aderenti alla RUS, hanno dato il via alla Sottorete RUS Veneto con l'obiettivo di promuovere la cultura e le buone pratiche di sostenibilità e la creazione di spazi di intervento comuni a livello regionale. Per il 2024, è stato individuato come Ateneo capofila l'Università degli Studi di Verona con coordinatore della rete RUS Veneto il prof. Matteo Nicolini.

Attività di didattica, formazione e servizi agli studenti

Didattica e formazione

Programmazione didattica

Le attività di progettazione dei corsi di studio e di programmazione ed erogazione delle attività didattiche sono coordinate centralmente - in collaborazione con il Presidio della qualità di Ateneo - con l'obiettivo di (a) definire attività e scadenze, (b) supportare le segreterie didattiche dei Dipartimenti per la programmazione, (c) fornire supporto all'inserimento nei sistemi dell'offerta didattica non solo dei Corsi di Laurea e Laurea Magistrale ma anche di Master universitari, Dottorati di ricerca, della *School of International Education*, del Collegio Internazionale e della formazione insegnanti. Nell'anno accademico 2024/2025 l'Ateneo ha attivato la laurea magistrale interateneo in "Scienze pedagogiche per la comunicazione inclusiva mediata dalla LIS", ed ha avviato la revisione di tutti gli ordinamenti didattici dei propri corsi di studio, necessaria ai fini dell'adozione delle nuove classi di Laurea e Laurea magistrale a partire dall'a.a. 2025/2026 e in prospettiva della visita di accreditamento periodico prevista a dicembre 2025. In tale contesto, è stata svolta una revisione complessiva del Regolamento didattico di Ateneo. Nei mesi di novembre e dicembre le strutture didattiche e gli Organi di Governo hanno definito misure per rendere l'offerta didattica dell'Ateneo maggiormente attrattiva e sostenibile.

Gestione dei calendari didattici

Sotto la supervisione del Delegato della Rettrice ai calendari didattici, è stato reingegnerizzato il processo di definizione degli orari delle lezioni, declinato nelle "[Linee guida calendari didattici](#)". Gli orari delle lezioni sono progettati a partire dai dati e vincoli definiti in base alle esigenze didattiche e curriculari, tipologia dell'attività, caratteristiche dell'aula e in subordine alle esigenze del corpo docente, attraverso un sistema esperto parametrabile e customizzabile in base alle diverse necessità.

Didattica innovativa ed e-learning

L'ambito della didattica innovativa è rivolto principalmente alla formazione del personale docente, alle metodologie e le tecnologie didattiche, alla didattica online e alle attività didattiche innovative e integrate. In quest'ambito sono state progettate le attività del [Digital Education Hub](#) finanziato dal MUR e focalizzato sullo sviluppo della formazione digitale, che mette in rete una pluralità di Atenei italiani. Oltre al supporto per la progettazione e realizzazione dei Mooc previsti dal progetto, il contributo dell'Ateneo ha riguardato i temi delle micro-credenziali, delle linee guida per la produzione dei Mooc e per la didattica *blended* e della formazione docenti. Nel 2024 è stato anche predisposto il corso di Laurea in Economia e governance delle organizzazioni pubbliche, primo corso di studio dell'Ateneo erogato in modalità mista che verrà avviato dall' a.a. 2025/2026.

Formazione post-lauream

È stato completamente ripensato l'applicativo per la presentazione dei progetti di Master, con l'obiettivo di garantire maggiore coerenza e omogeneità dell'offerta formativa, come richiesto dagli organi di Ateneo. La nuova procedura di compilazione guidata supporta l'utente nella corretta presentazione del progetto, seguendo le linee guida ufficiali sull'offerta didattica. In collaborazione con IUAV, Accademia di Belle Arti di Venezia e Conservatorio Benedetto Marcello di Venezia è stato costituito il "Centro interuniversitario per la formazione insegnanti di Venezia". Sono stati accreditati 47 percorsi di formazione, ciascuno corrispondente ad una classe di abilitazione all'insegnamento. Il Centro eroga la più ampia offerta didattica del Veneto, e ha ammesso ai propri percorsi più di 1.000 iscritti nel suo primo anno di attività.

Servizi agli studenti

Orientamento in ingresso

Le principali attività di orientamento in ingresso hanno riguardato i corsi di orientamento offerti agli istituti di istruzione superiore nell'ambito del PNRR, gli Open Day di Ateneo, la partecipazione a fiere di orientamento, colloqui individuali informativi e colloqui formativi con la psicologa dell'orientamento (sportello "Fai la scelta giusta").

N. studenti orientati: 4.366
Open Day di Ateneo: 4.204
Colloqui informativi di orientamento: 290
Colloqui di orientamento formativo "Fai la scelta giusta": 183
PCTO: 555

Nel 2024 è stato superato il target ministeriale assegnato per i corsi di orientamento PNRR, e sono stati rilasciati 4.366 attestati a/alle partecipanti ai corsi. Inoltre, si è deciso di riprogettare l'offerta dei corsi offerti, al fine di rispondere meglio alle esigenze dei/delle partecipanti e delle scuole, differenziando la proposta a seconda delle fasce d'età.

Orientamento in itinere

Tutorato

Le principali azioni hanno riguardato: la gestione del servizio di counselling psicologico "Spazio Ascolto", l'organizzazione di seminari e laboratori di supporto agli studenti e studentesse, il reclutamento e la formazione dei tutor informativi, che hanno poi prestato attività informativa presso i campus, l'assegnazione alle strutture autonome e la rendicontazione dei tutorati specialistici e didattico integrativi.

Spazio Ascolto: 189
Partecipanti ai Seminari "Ansia da Esame": 18
Partecipanti ai seminari "Tesi Lab": 158
N. tutor specialistici totali: 494

Gli/le utenti che si sono rivolti/e allo Spazio Ascolto hanno visto una costante crescita nell'ultimo triennio. Nel 2024, inoltre, l'Ateneo si è aggiudicato un finanziamento importante nell'ambito del finanziamento PROBEN (progetto PRISMA), che prevede un'attività di ricerca sul disagio psicologico degli studenti/studentesse universitarie e azioni a supporto del benessere.

Servizi di Campus

Le principali attività hanno riguardato: l'accoglienza, l'orientamento e il supporto alle matricole (attraverso incontri dedicati, seminari *on line* e sportello); l'apertura degli appelli d'esame; la predisposizione dei calendari degli esami finali di laurea magistrale; il riconoscimento crediti da carriera pregressa; la verifica dei requisiti d'accesso alle lauree magistrali in collaborazione con le strutture didattiche dipartimentali; il supporto all'organizzazione dei test d'accesso e all'assolvimento degli OFA; la gestione delle attività di tirocinio in Italia e delle attività sostitutive di tirocinio; il *testing* dei piani di studio, in collaborazione con il Settore Offerta Formativa, le strutture didattiche dipartimentali e ASIT.

N. accessi agli sportelli: 3.554
N. schede riconoscimento crediti elaborate: 469
N. richieste valutazione requisiti per accesso alle LM: 3.515
Incontri di accoglienza matricole: n. partecipanti: 1.106
N. stage in Italia attivati: 3387

La dematerializzazione del processo di gestione del tirocinio, presidiato dal Settore Tirocini Italia, ha coinvolto i Campus - che ne curano l'avvio, la conclusione e il caricamento in carriera - sia in fase di test del nuovo applicativo, che successivamente nella gestione vera e propria. Inoltre, grazie al confronto e alla collaborazione con la Prorettore alla Didattica e i Delegati alla Didattica dei Dipartimenti, sono state emanate le Linee guida per la stesura del Calendario delle prove finali di laurea magistrale, al fine di rendere più efficace ed efficiente il processo di predisposizione dei calendari delle sedute di laurea magistrale.

Diritto allo studio

Le principali azioni che l'Ateneo ha attivato nel 2024 a supporto del diritto allo studio sono riportati nella tabella seguente:

Interventi	Importo
2.200 borse di studio erogate (circa l'81% degli/delle idonei/e per l'a.a. 2023/2024)	10.739.917,08 €
Collaborazioni studentesche (di cui 133 generiche e 159 mirate)	393.000
Premi di merito assegnati a 60 studenti/esse	65.100 € (di cui 12.000 finanziati da Fondazione Coin per i corsi economici)
2 borse "Bravi nello studio, bravi nello sport" (1.500 euro ciascuna)	3.000 €
Prima <i>tranche</i> di 10 borse di studio da 4.000 euro ciascuna, grazie alla collaborazione con OTB Foundation	20.000 €
56 attività formative autogestite da Associazioni e Gruppi studenteschi	77.794,62 €
Contributo per il canone di locazione a favore di 28 studenti/esse idonei/e (1.445,739 euro a persona) (Legge n.197/2022, fondi MUR)	40.480,71 €
Totale complessivo	11.339.292,41 €

Tabella 2 - Principali interventi a supporto del diritto allo studio. Fonte: dati forniti da ADiSS.

Inclusione

L'Ateneo offre varie tipologie di supporti a studentesse e studenti con disabilità, Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA) e Bisogni Educativi Speciali (BES), al fine di favorirne l'autonomia e l'inclusione nella vita universitaria.

Servizi di supporto

Per l'a.a. 2023/2024 sono stati organizzati servizi di supporto e attività laboratoriali e seminariali a favore di 471 studentesse e studenti con disabilità, DSA o con altre difficoltà certificate (BES), quali ad esempio: accompagnamento, supporto in aula, materiali in formato accessibile, riserva di posto in aula, integrazione appunti, interpretazione in LIS, supporto allo studio, esami accessibili, monitoraggio anche tramite supporto psicologico. L'Ateneo, inoltre, organizza servizi che accompagnino studentesse e studenti nelle varie fasi del loro percorso accademico: *Open Day*, incontro di accoglienza alle matricole, supporto durante le cerimonie di laurea, incontri di orientamento al lavoro.

Nel 2024 è stato avviato il progetto *aulaAccessibile* con obiettivo di rendere accessibile almeno un'aula didattica per sede, tenendo conto di diverse esigenze e disabilità, non solo motorie (acustica, arredi, strumentazione tecnologica).

Il 10 ottobre 2024, in occasione della Giornata mondiale della salute mentale, è stato firmato un Accordo Quadro - firmato dagli istituti universitari veneziani, ESU e ULSS3 Veneziana - per la creazione di una rete di servizi dedicati alla salute mentale e al benessere della comunità studentesca accademica.

Mobilità internazionale per crediti

La mobilità internazionale coinvolge chi studia ma anche chi lavora a Ca' Foscari e si basa sulla partecipazione a programmi europei (Erasmus+) o extraeuropei (*Overseas, Visiting Student, Swiss European mobility programme*) che prevedono sia mobilità in uscita che in entrata, da e per istituzioni partner in Europa ed extra-Europa, con esenzione reciproca dal pagamento delle tasse universitarie. Di seguito si riportano i dati principali:

mobilità internazionale in uscita per l'a.a. 2023/24 (con confronto rispetto all'a.a. 2022/23):

Mobilità studentesca: 1013 (-13)

Mobilità docenti: 17 (+1)

Mobilità PTA e CEL: 14 (+1)

mobilità internazionale in entrata per l'a.a. 2023/24 (con confronto rispetto all'a.a. 2022/23):

Mobilità studentesca: 654 (+92)

Mobilità docenti: 62 (+14)

Mobilità PTA e CEL: 29 (+3)

I principali risultati dell'anno 2024 sono:

- 1- Introduzione delle mobilità brevi nell'ambito di Erasmus+ e dell'Alleanza EUTOPIA per favorire l'inclusione di studenti con minori possibilità economiche. In particolare, sono stati avviati (a) *Short term blended mobility programmes* (con l'Università di Goteborg, per 2 studenti/studentesse in uscita) e (b) *Blended Intensive Programmes (BIPs - con l'università Babes-Bolyai, per 22 studenti/studentesse in uscita)*;
- 2- digitalizzazione della gestione della mobilità tramite l'utilizzo di un software per i programmi Erasmus+ e *Overseas*;
- 3- coordinamento del gruppo di lavoro dedicato alla mobilità internazionale nell'ambito dell'alleanza EUTOPIA, che ha permesso il consolidamento con i *partner* dell'alleanza e un'analisi di ostacoli e potenzialità della mobilità;
- 4- applicazione del nuovo regolamento per *Visiting Students incoming* per un maggiore tracciamento e una migliore gestione delle mobilità in ingresso per studenti e dottorandi internazionali interessati a venire a Ca' Foscari al di fuori dei principali programmi di mobilità per un periodo di studio o ricerca.

Mobilità internazionale per titoli

Ogni anno, l'Ateneo promuove una campagna di reclutamento attraverso diverse iniziative mirate ad attrarre candidati con titolo di studio internazionale interessati a iscriversi ai corsi di laurea e laurea magistrale e gestisce l'intero processo di ammissione e immatricolazione.

Per l'anno accademico 2024/25 sono stati immatricolati 533 studenti. Grande attenzione è riservata anche ai programmi di doppio diploma e diploma congiunto: l'Ateneo promuove attivamente collaborazioni accademiche con *partner* internazionali in ambiti di particolare interesse per i Dipartimenti. Nell'a.a. 2024/25 sono state svolte 185 mobilità studentesche, tra *inbound* e *outbound*, nell'ambito di 56 programmi attivi.

Europrogettazione alla didattica

Il Programma Erasmus+ 21-27 consente di attrarre fondi internazionali non solo per il supporto alle mobilità di studenti, docenti e personale amministrativo, ma anche per sostenere progetti collaborativi complessi a dimensione Europea o extra-Europea finalizzati a sviluppare prodotti e pratiche innovative nell'ambito delle attività di didattica (in particolare, le Azioni Erasmus+ KA2, KA3 e Jean Monnet). In parallelo alle suddette Azioni, le attività di europrogettazione alla didattica sostengono anche l'attrazione di finanziamenti per la mobilità extra-Europea, attraverso l'Azione Erasmus+ ICM (KA171). Nel triennio 2020-2023, le Azioni Erasmus+ KA2, KA3 e Jean Monnet hanno finanziato attività per circa 1,3 milioni di euro, mentre la sola azione Erasmus+ ICM ha generato introiti per 2,6 milioni di euro. Accanto ai finanziamenti Europei e internazionali, anche quelli nazionali stanno assumendo negli ultimi anni una certa rilevanza, grazie principalmente a progetti PNRR e ad altri strumenti e iniziative promosse dal Ministero dell'Università e della Ricerca.

Il 2024 ha visto l'assegnazione di quattro importanti finanziamenti ministeriali per la didattica e l'internazionalizzazione, e nello specifico:

- nell'ambito del PNRR, il finanziamento dei progetti TNE-LEGO, coordinato da Ca' Foscari e partecipato da altri 11 Atenei italiani, con un budget totale di 2.769.994, e TNE-UNITAFRICA, coordinato dall'Università di Brescia, e che vede UNIVE partecipare con un budget di 17.945,61 euro. Entrambi si concentrano sul finanziamento di mobilità e attività didattiche transnazionali extra-europee;
- un finanziamento di 150.000 euro per coordinare un partenariato di 5 Atenei italiani con la finalità di partecipare all'esposizione universale (Expo) di Osaka, da aprile a ottobre 2025;
- un finanziamento di 106.705 euro per la partecipazione al progetto Campus Arabo Mediterraneo, coordinato dalla LUISS, derivato dalle azioni dell'Expo di Dubai 2021. Il progetto prevede la realizzazione di didattica innovativa a beneficio di studenti e professionisti dei paesi dell'area MENA.

Servizio di supporto alle procedure di immigrazione

Nel 2023 l'Ateneo ha siglato una Convenzione con la Questura di Venezia finalizzata a semplificare le procedure di rilascio e rinnovo dei permessi di soggiorno per studentesse/i, docenti, ricercatrici/tori e personale tecnico-amministrativo di nazionalità extra-UE, che l'Ateneo accoglie per studio, lavoro o ricerca. Grazie alla Convenzione, la Questura si è impegnata ad inviare personale specializzato allo sportello condiviso "UNI-QUEST" presso la sede centrale dell'Ateneo per assistere il personale dell'Università e supportare l'utenza internazionale. Allo sportello "UNI-QUEST" si sono rivolti 550 utenti, più del doppio rispetto al 2023 (228), soprattutto per richieste di primo rilascio o rinnovo del permesso di soggiorno, controllo della documentazione da inserire nel kit di richiesta del permesso di soggiorno e per informazioni su procedure immigrazione.

Grazie alla collaborazione con la Questura di Venezia, sono stati anticipati gli appuntamenti per il fotosegnalamento di studentesse/i o dello *staff* non-UE presso l'Ufficio Immigrazione della Questura, al fine di accelerare il rilascio del permesso di soggiorno. Questo servizio contribuisce ad accrescere l'attrattività dell'Ateneo per studentesse/i e personale non-UE, offrendo accesso a procedure di immigrazione con tempistiche ridotte in caso di necessità documentate.

Orientamento al lavoro

Le attività di orientamento al lavoro sono sviluppate anche con attività specificatamente dedicate all'occupabilità femminile (Progetto LEI), stage in Italia e estero, intermediazione verso enti e aziende per studenti e laureati di tutte le aree disciplinari aderendo ad un modello di centralizzazione dei servizi per il placement. Nel triennio 1.1.2022 – 31.12.2024 i dati descrittivi delle attività risultano costanti e in particolare:

(a) Laboratori di orientamento a lavoro e stage: 33; partecipanti a lab orientamento a lavoro e stage: 2.193; partecipanti attività Progetto LEI: 614; (b) n. studenti in stage in Italia curriculari (in collaborazione con Servizi di Campus): 3.422; (c) n. laureati in stage in Italia extra curriculari: (d) 144; n. stage all'estero (studenti e/o laureati): 584; (e) n. aziende coinvolte in eventi di recruiting (visite aziendali, career day, webinar, presentazioni): 97; (f) n. partecipanti eventi di recruiting (studenti e laureati): 1.897; (g) n. utenti al desk per orientamento individuale: 494; (h) tasso di occupazione per Laureati Magistrali (fonte dati Almalaurea): 77,6% (media di riferimento nazionale 75%)

Tra le più rilevanti attività del 2024 sono degne di menzione:

- l'avvio nuovi laboratori per approfondire l'applicazione della AI e dell'impatto degli strumenti digitali nel mondo del lavoro;
- l'organizzazione della terza edizione del *CompACT Lab* – laboratorio per lo sviluppo delle competenze finalizzate all'inserimento lavorativo nella PA;
- la realizzazione di nuovi laboratori in inglese rivolti agli studenti internazionali e ampliato lo sportello di orientamento individuale in lingua inglese
- la redazione di una "guida alle professioni" in inglese
- la realizzazione di un nuovo percorso per l'autoimprenditorialità.

Progetto LEI (Leadership, Energia, Imprenditorialità)

Siglato nuovo accordo con Associazione AIDDA (Ass. Imprenditrici e Donne Dirigenti d'Azienda) e avviato nuovo programma di mentoring "LeadHER" in collaborazione; sviluppato nuovo progetto con le scuole medie inferiori per avvicinare le adolescenti alle STEM in collaborazione con Fondazione Golinelli; realizzati 3 nuovi numeri del magazine digitale e a stampa "LEI".

Tirocini Italia ed estero

Nel 2024 è stato messo in produzione il nuovo sistema informatico per la gestione dei tirocini curriculari in Italia e estero. Il sistema permette la totale dematerializzazione del processo di avvio e gestione stage. Inoltre, è stato avviato il progetto "VenArt: Venezia Artigiana", finanziato dalla Regione Veneto, per avvicinare i giovani alle professioni artigiane di Venezia.

Partnership aziendali e recruiting

È stato realizzato un nuovo format di "Career Day Settoriali" ed è stato organizzato un Career Day con aziende estere e per opportunità di lavoro internazionali in modalità virtuale.

Le opinioni degli studenti e delle studentesse - quadro delle rilevazioni

Ca' Foscari ha sviluppato un sistema di rilevazioni orientate a monitorare la qualità percepita dagli studenti e dalle studentesse sia dei percorsi di laurea che dei master e dei dottorati. I questionari indagano i vari aspetti della vita studentesca e i risultati vengono utilizzati per individuare gli ambiti di miglioramento.

Tutti i questionari vengono erogati sia in versione italiana che in versione inglese.

Si rimanda al documento “Quadro delle rilevazioni delle opinioni degli studenti e delle studentesse: tipologie e modalità di utilizzo a Ca’ Foscari” pubblicato al link <https://www.unive.it/pag/27954/> per una trattazione dettagliata degli utilizzi dei risultati delle opinioni degli studenti e delle studentesse, e come essi vengano tenuti in considerazione nell’ambito dei processi decisionali.

Per l’a.a. 2024/2025 sono stati somministrati i consueti questionari a chi si immatricola alle lauree di I e II livello, con lo scopo di indagare in modo approfondito le motivazioni e le circostanze che hanno portato le studentesse e gli studenti a scegliere l’Ateneo veneziano e la sua offerta formativa.

I dati delle rilevazioni vengono pubblicati sul sito di Ateneo alla pagina <http://www.unive.it/pag/15917/>. Interessante l’analisi sulle motivazioni di iscrizione a Ca’ Foscari, che permette di rilevare i punti di forza dell’Ateneo, invariati rispetto agli anni precedenti, nel reclutamento delle studentesse e degli studenti: il prestigio dell’Ateneo, la migliore offerta del corso scelto rispetto agli altri Atenei e la presenza di docenti qualificati.

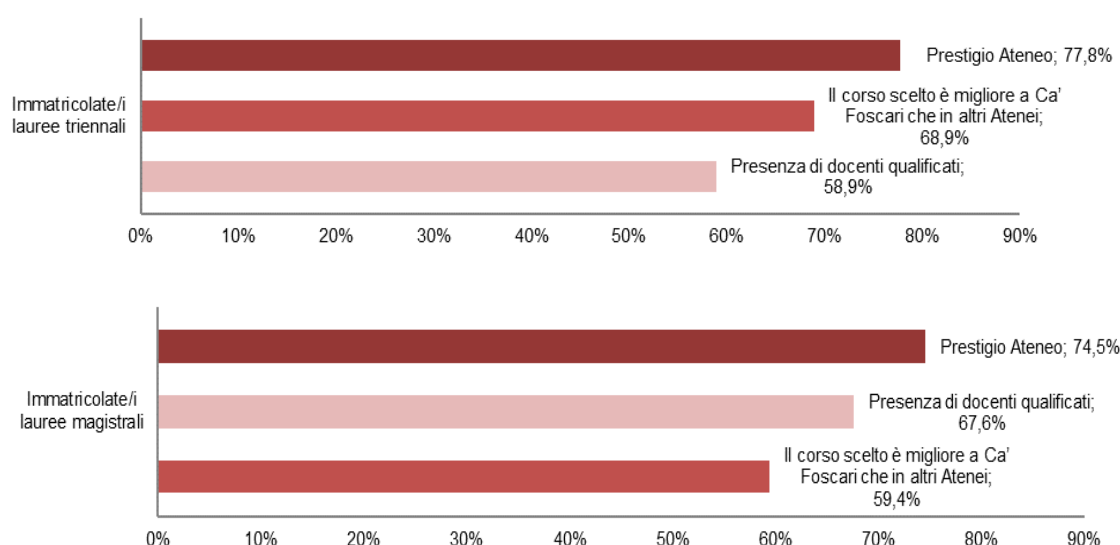


Grafico 1 - Motivi iscrizione a Ca’ Foscari immatricolate e immatricolati alle lauree triennali e magistrali a.a. 2024/2025. Fonte: dati forniti da APPS.

Attività di ricerca e trasferimento tecnologico

Finanziamenti alla ricerca nazionali, europei e internazionali

Nel 2024 Ca’ Foscari ha ottenuto finanziamenti europei, nazionali e regionali per un totale di circa **26 milioni di euro**.

Progettazione nazionale e regionale

Nel corso del 2024, l’Ateneo ha presentato oltre 50 proposte progettuali su bandi nazionali e regionali, tra cui il bando FISA 2024, i bandi a cascata legati agli Ecosistemi dell’Innovazione, ai Centri Nazionali e ai Partenariati Estesi del PNRR, oltre a quelli promossi dai Ministeri dell’Istruzione e della Cultura, e da fondazioni bancarie e dalla Regione Veneto. L’Ateneo ha richiesto complessivamente 22 milioni di euro di contributo, con proposte provenienti da tutti i dipartimenti.

Nel corso del 2024 sono arrivati i risultati dei bandi a cui l’Ateneo ha partecipato negli anni dal 2022 al 2024. Tra i risultati più significativi figurano due progetti finanziati dal Bando FISA 2023, per un valore complessivo di oltre 2,8 milioni di euro, e quattro progetti finanziati tramite i Bandi a Cascata PNRR, per un importo totale di 1.176.803,75 euro.

Sempre in ambito PNRR, risulta finanziato con 115.000 euro il progetto coordinato dalla Regione Veneto per la valutazione dell’esposizione della popolazione agli inquinanti organici persistenti e quindici progetti approvati nell’ambito del bando Young Researchers, con un totale superiore a 3,6 milioni di euro, destinato a giovani ricercatori che hanno scelto il nostro Ateneo come Host Institution.

L'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) ha finanziato con un milione di euro il progetto che si svolgerà in Pakistan per la conservazione del patrimonio culturale e la promozione dell'inclusione sociale.

Sono stati, inoltre, finanziati undici ulteriori progetti nell'ambito del Bando PRIN 2022, per un valore complessivo di 645.293 euro.

Sul fronte regionale il PR Veneto FESR ha finanziato il potenziamento dell'Infrastruttura di Ricerca Centre for Trace Analysis (CeTrA) con oltre 4 milioni di euro mentre il PR Veneto FSE+, il Fondo di Sviluppo e Coesione ed altre DGR hanno concesso finanziamenti per ulteriori 60.000 euro.

Infine, Fondazione Cariverona ha sostenuto con un contributo di 114.000 euro due progetti di ricerca nell'ambito del Bando Ricerca e Sviluppo e del Bando per lo Sviluppo Territoriale Partecipato.

Il totale complessivo dei finanziamenti ricevuti nel 2024 ammonta a oltre 14 milioni di euro.

Progettazione europea e internazionale

Nel corso del 2024 sono stati approvati 45 progetti su bandi competitivi europei e internazionali, in cui Ca' Foscari è coinvolta in qualità di coordinatore, *partner* o *host institution*, per un totale di 14,87 milioni di euro di finanziamento per l'Ateneo.

In particolare, nell'ambito di Horizon Europe, il Programma Quadro per la ricerca dell'Unione Europea, sono stati acquisiti 32 progetti, per un totale di oltre 12M€. Di questi, 24 sono Marie-Sklodowska Curie *Postdoctoral Fellowships* e 4 sono *grant* dello *European Research Council* – ERC, di cui un *Advanced* e 3 *Starting grants*.

Sul fronte dei progetti collaborativi sono stati vinti 16 progetti europei su diversi programmi di finanziamento tra cui, oltre a Horizon Europe, anche LIFE, PRIMA e INTERREG, per un totale di circa 4,1M€ di contributo.

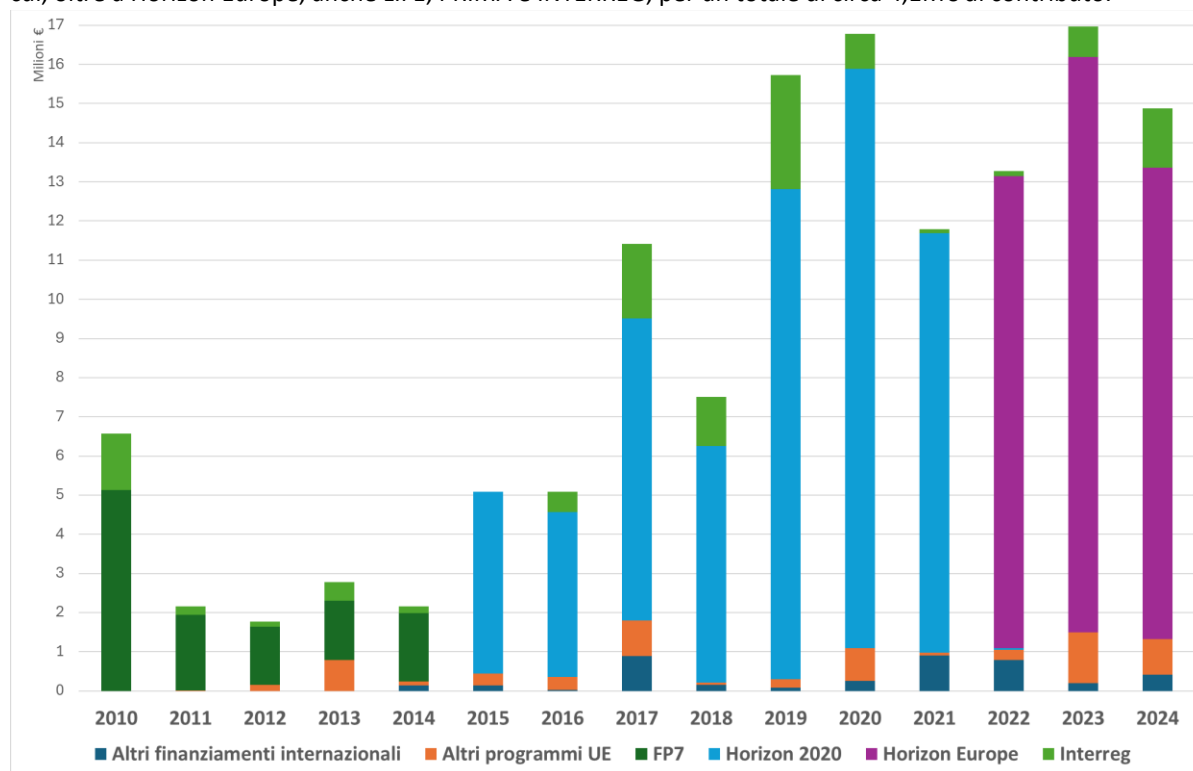


Grafico 2 - Importi contrattualizzati da progetti europei e internazionali a partire dal 2010. Fonte: dati forniti da ARIC.

Valutazione della qualità della ricerca VQR 2020-24

A supporto della preselezione delle pubblicazioni da sottoporre alla VQR 2020-24, l'Area Ricerca, con il supporto di ASIT, ha approntato un applicativo tramite il quale i docenti hanno segnalato al proprio Comitato Ricerca di Dipartimento le pubblicazioni ritenute più rispondenti ai requisiti del bando ANVUR, selezionandole tra quelle caricate nel Catalogo ARCA e motivando la scelta sulla base dei criteri di valutazione previsti dal Bando VQR.

Ad ulteriore supporto all'attività di preselezione delle pubblicazioni in ambito bibliometrico, l'Ateneo ha aderito all'iniziativa della CRUI per dotarsi del Sistema di Supporto alla Valutazione della Produzione Scientifica "CRITERIUM". La selezione degli articoli e dei progetti di terza missione da presentare alla commissione VQR è avvenuta nei tempi previsti dal bando.

Attività di trasferimento tecnologico e di conoscenza

Nel 2024, le attività di trasferimento tecnologico e di valorizzazione della conoscenza hanno continuato a rafforzare i legami tra l'Università Ca' Foscari e il mondo imprenditoriale. L'obiettivo è stato duplice: da un lato, migliorare il supporto nella gestione della proprietà industriale; dall'altro, favorire lo sviluppo dell'imprenditorialità della ricerca. Le iniziative messe in campo hanno promosso la brevettazione, incentivato la collaborazione con le imprese e fornito formazione avanzata a ricercatori e studenti, consolidando così il ruolo dell'Ateneo come attore chiave nell'ecosistema dell'innovazione.

Adeguamento normativo sulla proprietà intellettuale

Un'importante novità normativa ha riguardato l'attuazione della riforma del Codice della Proprietà Industriale (CPI), che ha modificato, in particolare, l'articolo 65, eliminando il cosiddetto "*Professors' Privilege*". Per rispondere a questa evoluzione, l'Ateneo ha aggiornato il proprio Regolamento per la valorizzazione della conoscenza, un processo che ha richiesto un'approfondita analisi e un confronto con altri uffici di trasferimento tecnologico, anche attraverso la rete NETVAL. Questa riforma è stata al centro delle attività di formazione, con l'organizzazione di sei eventi dedicati alla proprietà intellettuale, che hanno coinvolto oltre 150 partecipanti tra ricercatori e dottorandi.

Spin-off e nuove iniziative imprenditoriali

Sono stati accreditati due nuovi *spin-off* che operano nell'ambito della *Deep Tech*: uno specializzato nello sviluppo di materiali innovativi e sostenibili l'altro dedicato all'accelerazione di *start-up* sostenibili *technology-push*, ovvero basate su avanzamenti scientifici e tecnologici con un forte potenziale di mercato. Questi *spin-off* rappresentano un passo significativo verso la valorizzazione della ricerca ca'foscarina nel settore dell'innovazione tecnologica e della sostenibilità. La formazione ha incluso approfondimenti sulla gestione della proprietà intellettuale e sull'imprenditorialità nella ricerca, con particolare attenzione a temi come la costruzione di *business plan*, la creazione di imprese *spin-off* e la preparazione di *elevator pitch* per attrarre investitori.

Eventi, matchmaking e collaborazioni con le imprese

Per stimolare la collaborazione tra ricercatori e aziende, sono stati organizzati numerosi incontri di *matchmaking* e *focus group*, con una particolare attenzione alle PMI del territorio. Parallelamente, sono state rafforzate le collaborazioni con *stakeholder* strategici come Confindustria Dispositivi Medici e Confindustria Veneto Est, con l'obiettivo di valorizzare la ricerca universitaria attraverso il trasferimento tecnologico e l'uso consapevole della proprietà intellettuale.

Tutela della proprietà intellettuale e valorizzazione dei brevetti

Nel corso dell'anno, sono stati depositati cinque nuovi brevetti e sono state estese a livello internazionale due domande di brevetto, ampliando così le opportunità di trasferimento tecnologico. Inoltre, l'Ateneo ha finalizzato la cessione di tre domande di brevetto e ha concluso un accordo di licenza con uno *spin-off* per lo sfruttamento di una tecnologia sviluppata internamente. L'attività di consulenza sulle clausole di proprietà intellettuale nei contratti di ricerca è proseguita con intensità, portando avanti importanti negoziazioni con aziende internazionali.

Il supporto alla gestione dei progetti

Revisione dei regolamenti a supporto delle attività di ricerca di docenti e ricercatori

Diversi regolamenti di Ateneo sono stati modificati nel 2024:

- **Borse ricerca** si è approvata la modifica delle incompatibilità e delle attività che possono essere autorizzate dal responsabile scientifico;
- **Fondo di supporto alle attività di ricerca e internazionalizzazione**: considerata la nuova programmazione 2021-2027, sono state modificate alcune modalità e percentuali di versamento delle ritenute a valere sul fondo di supporto di Ateneo (es progetti *Lump sum*, progetti Erasmus+). È stata altresì evidenziata la tempistica del versamento al Fondo, ed è stato uniformato l'importo degli incentivi per i PI supervisor dei progetti Marie Skłodowska-Curie;
- **Incentivazione del personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e CEL**: considerata la nuova programmazione 2021-2027, sono state modificate alcune modalità e percentuali di versamento delle

ritenute al Fondo comune di Ateneo, e della maturazione e dell'erogazione della quota incentivazione diretta (a esempio, progetti progetti *Lump sum*, progetti ERC). Con riferimento alle quote di incentivazione diretta è stata introdotta la mensilizzazione delle medesime per i *Principal Investigator* dei Progetti ERC;

- **Classificazione delle attrezzature scientifiche ai fini dell'applicazione della percentuale di ammortamento:** è stata approvata la revisione delle percentuali di ammortamento applicate in Ateneo con riferimento alle attrezzature scientifiche;
- **Regolamento per l'autocertificazione e la verifica dei compiti didattici e di servizio agli studenti dei professori e ricercatori ai sensi dell'art. 6 comma 7 della Legge n. 240/2010:** è stata razionalizzata la casistica delle riduzioni di carico didattico.

Piattaforme e innovazioni nei processi di gestione dei progetti finanziati

Durante il 2024 non sono state apportate modifiche alla [piattaforma rendicontazione](#), mantenendo il caricamento mensile dei cedolini e delle quietanze di pagamento. Inoltre, sono state prodotte e caricate le attestazioni del costo rendicontabile a valere sull'annualità 2023.

Considerata la nuova programmazione 2021-2027, e la necessità di attestare il costo di parzialità d'anno del personale coinvolto nei progetti, si è provveduto a iniziare a utilizzare la piattaforma di Ateneo - Pentaho. Durante l'anno sono stati sviluppati dei diversi modelli di attestazione per il personale TA e docente/ricercatore. Si sono altresì sviluppate diverse maschere di restituzione del dato per le diverse necessità del caso (Programmazione Interreg e/o progetti a gestione diretta).

Attività Comunità della Conoscenza della Ricerca

La Comunità della Conoscenza della Ricerca (CdC Ricerca) prosegue il suo lavoro, riunendosi regolarmente in incontri periodici. Questi momenti di condivisione e riflessione si rivelano fondamentali per affrontare e discutere tematiche cruciali, in particolare quelle relative alle criticità emerse nella gestione dei progetti di ricerca incardinati all'interno dei dipartimenti. Durante le riunioni, i membri della comunità hanno l'opportunità di confrontarsi su questioni operative, metodologiche e organizzative, individuando soluzioni concrete per ottimizzare il processo di gestione e supporto alla ricerca e promuovere un ambiente di collaborazione sempre più efficiente e produttivo. Questi incontri favoriscono lo scambio di idee e la creazione di sinergie tra i diversi Dipartimenti, con l'obiettivo di migliorare l'impatto e la qualità del lavoro di supporto alla ricerca.

I Dottorati di Ricerca

Nel 2024 l'Ateneo ha consolidato la propria offerta formativa dottorale grazie a nuove collaborazioni, al rafforzamento delle partnership esistenti e all'utilizzo delle risorse PNRR. Sono stati avviati complessivamente 73 [progetti PNRR](#), ciascuno dei quali ha finanziato una borsa di Dottorato di Ricerca per i seguenti tre cicli: 15 borse per il 38° ciclo, 37 per il 39° e 21 per il 40° ciclo.

Per il 40° ciclo (a.a. 2024/2025) sono stati attivati [16 Corsi di Dottorato](#) distribuiti tra gli 8 Dipartimenti. La maggior parte dei Corsi risulta accreditata in forma associata con università italiane e straniere, enti di ricerca e imprese.

Dipartimento	Corso di Dottorato
DFBC	Filosofia e scienze della formazione
	Storia delle arti
DSU	Italianistica
	Scienze dell'antichità
	Studi storici, geografici, antropologici (durata 4 anni – sede amministrativa Università degli Studi di Padova)
DEC	Diritto, mercato e persona
	Economia (4 anni)
VSM	Management (4 anni)
DSLCC	Lingue, culture e società moderne e scienze del linguaggio
DSAAM	Studi sull'Asia e sull'Africa
DSMN	Chimica sostenibile
	Scienza e tecnologia dei bio e nanomateriali
DAIS	Informatica
	Scienza e gestione dei cambiamenti climatici (4 anni)
	Scienze ambientali
	Dottorato di interesse nazionale in scienze polari

Tabella 3 - Offerta formativa dottorale 40° ciclo (a.a. 2024/2025) per Dipartimento. Fonte: dati forniti da ARIC.

L'Ateneo ha confermato la propria adesione a [13 Dottorati di Interesse Nazionale e in forma associata](#) mettendo a disposizione fondi per 45 borse.

L'assegnazione del Fondo Borse *Post Lauream* 2024 è stata pari a 2.582.610 euro ed è interamente utilizzata per le borse di dottorato di ricerca, nel 2024 il numero di dottorandi/i ha superato le 500 unità.

Le convenzioni di Ateneo, in capo all'Ufficio Dottorato, sottoscritte nel 2024 sono state 49 (147 negli ultimi 3 anni), di queste 21 con Università italiane, 18 con Università estere, 6 con Enti di ricerca e 4 con imprese.

Nel 2024 le attività di collaborazione con le imprese sono state rafforzate, non solo in ambito [PNRR](#), ma anche con l'accreditamento del Corso di Dottorato in Lingue, culture e società moderne e scienze del linguaggio come primo Dottorato Industriale ex DM 226/2021 e 4 nuovi [PhD Executive](#) (25 in totale i dipendenti di imprese coinvolti a partire dal 33° ciclo in attività di alta formazione e ricerca).

L'internazionalizzazione del Dottorato di Ricerca continua a essere veicolata principalmente attraverso: accordi per l'attivazione di Corsi di Dottorato in forma associata con Università straniere (9 accordi attivi) e convenzioni per [co-tutela di tesi](#) (76 accordi negli ultimi 5 cicli di cui 4 nell'ambito di [EUTOPIA](#)).

Risultano complessivamente 2.421 (grafico 2) le candidate e i candidati che hanno presentato domanda per l'ammissione ai 15 Corsi di Dottorato con sede amministrativa Ca' Foscari a fronte di 148 borse complessivamente bandite. Per il 40° ciclo il *trend* del numero complessivo di candidature ha subito letteralmente un'impennata con 1.036 candidature provenienti dal Pakistan (di questi 7 sono i vincitori iscritti), pari al 75% delle candidature straniere e superiori a quelle italiane (869 in totale). Gli studenti complessivamente iscritti per il 40° ciclo sono 150, di questi 119 sono italiani e 31 stranieri. Le borse bandite (grafico 3) per il 40° ciclo sono 163 in totale, di queste 21 sono PNRR (13 quelle destinate al DIN).

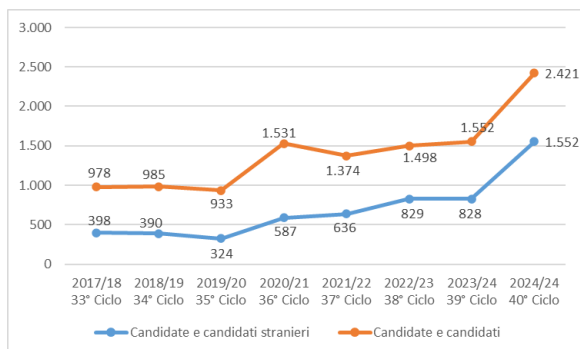


Grafico 3 - Candidate e candidati al concorso di ammissione ai Dottorati. Fonte: dati forniti da ARIC.

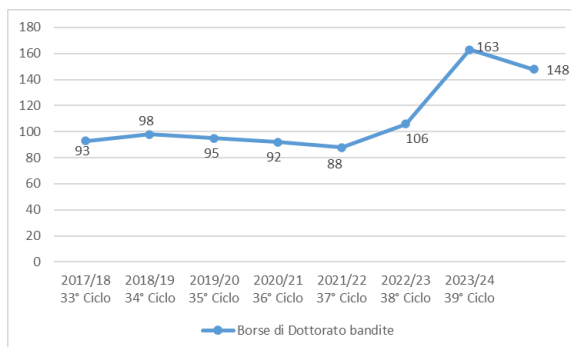


Grafico 4 - Borse di Dottorato bandite, incluse borse PON 37° ciclo e borse PNRR 38°, 39° e 40° ciclo. Fonte: dati forniti da ARIC.

Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)

Promozione della Scienza Aperta: policy, infrastrutture e comunicazione

Nel corso del 2024 il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) ha redatto e pubblicato la **Policy per la gestione dei dati della ricerca, contestualmente è stato messo a disposizione dei ricercatori di Ateneo un Data repository** per raccogliere, archiviare, conservare e condividere i dati delle ricerche prodotti da ricercatrici e ricercatori di Ca' Foscari.

La policy, approvata a febbraio 2024 descrive i principi per la corretta gestione dei dati della ricerca, nel rispetto dei fondamenti dell'Open Science, e identifica i ruoli e le responsabilità nel processo di gestione dei dati stessi. La Policy ha accompagnato il processo di implementazione del repository di Ateneo per i dati della Ricerca, *Datarepository Unive*, reso disponibile dal 1° luglio 2024.

Per favorire la conoscenza e il popolamento del repository, il Gruppo di Lavoro Open Science (GLOS) dello SBA ha redatto e pubblicato le *Linee guida per il deposito dei dati*. Inoltre, per favorire il coinvolgimento della comunità Cafoscarina costruendo un percorso di supporto mirato, è stato creato un *focus group* composto da un referente per ognuno degli 8 dipartimenti. In questa prospettiva, a dicembre 2024, è stato elaborato e somministrato il questionario **"Indagine sui dati della ricerca prodotti a Ca' Foscari"** per raccogliere informazioni sulle abitudini e i bisogni di chi fa ricerca a Ca' Foscari allo scopo di migliorare i servizi connessi alla Scienza Aperta e in particolare all'uso del *Datarepository Unive*.

Con lo scopo di creare una rete di relazioni e condivisione di esperienze e per far conoscere le opportunità e gli strumenti in tema di Scienza Aperta offerti dallo SBA, il personale del Sistema Bibliotecario è stata coinvolto in diverse iniziative nazionali e internazionali: **Sostegno all'open access e risorse elettroniche per la ricerca**. Per il secondo anno è stato confermato il progetto SBA a supporto delle pubblicazioni in Open Access su fondi destinati provenienti dal Fondo di supporto alla Ricerca (circa 100.000,00 euro all'anno). Nel 2024 il contributo per le spese di pubblicazione in accesso aperto è stato esteso, oltre agli articoli pubblicati in riviste internazionali, anche alle monografie e ai contributi all'interno di monografie. Sono state finanziate 66 pubblicazioni per un valore complessivo di 121.966 euro.

Le pubblicazioni ad accesso aperto vengono sostenute anche attraverso la sottoscrizione a carico dello SBA dei contratti trasformativi. Sono stati mantenuti tutti i contratti già attivi ed è stato sottoscritto un nuovo accordo anche con l'editore Wiley. In questo modo sono state finanziate 136 pubblicazioni ad accesso aperto in riviste internazionali per un valore complessivo di 388.000 euro.

Nel 2024 il budget per l'acquisizione delle risorse elettroniche è stato confermato e ha consentito di rinnovare tutte le risorse elettroniche in abbonamento. I dati di seguito riportati evidenziano un *trend* costante nell'utilizzo e nelle acquisizioni delle risorse elettroniche. La leggera flessione nel 2024 del download delle risorse *counter compliant* potrebbe essere ricondotta ad una modifica dei comportamenti di ricerca e ad un incremento nell'uso delle pubblicazioni ad accesso aperto, che non sono necessariamente Counter.

Risorse elettroniche	2020	2021	2022	2023	2024
N° download da risorse COUNTER compliant	671.651	960.058	964.649	1.111.636	1.036.362
N° totale e-journals disponibili in Ateneo	64.337	86.682	77.309	77.509	78.161
N° totale e-books disponibili in Ateneo	3.226.492	4.108.383	773.862	773.935	774.196
N° banche dati disponibili in Ateneo	92	105	101	123	127

Tabella 4 - Risorse elettroniche. Fonte: dati forniti da SBA.

Lo SBA ha attivato le piattaforme digitali **Pandoracampus** e **VitalSource** che consentono agli studenti di prendere in prestito o consultare gratuitamente circa 600 ebook e manuali digitali dei più importanti editori scientifici, soprattutto italiani.

Spazi fisici, collezioni e servizi

In linea con l'attuazione del Piano di razionalizzazione e sviluppo degli spazi della Biblioteca di Area Linguistica (BALI), nel 2024, dopo il termine del restauro di Ca' Cappello, si è realizzato il programma di riorganizzazione delle collezioni di Studi Eurasiatici trasferite temporaneamente in altre sedi SBA nel 2022. La biblioteca di Ca' Cappello ha riaperto i suoi servizi a settembre 2024, con la nuova riorganizzazione più del 60% dei documenti è reperibile a scaffale aperto e i posti per lo studio sono stati incrementati da 23 a 36. Il trasloco verso Ca' Cappello è stato l'occasione per una riorganizzazione più generale delle collezioni di BALI, portando in CFZ le raccolte di Storia e Arte provenienti dalle altre sedi della Biblioteca di lingue. CFZ è stata individuata come lo spazio con servizi e orari adeguati per essere la prima sede di Lingue ad ospitare collezioni trasversali.

Sedi coinvolte	Metri lineari movimentati	Numero volumi movimentati	N. Posti a sedere aggiuntivi
5	2.886	74.382	43

Tabella 5 - Sintesi degli interventi sulle sedi del sistema bibliotecario. Fonte: dati forniti da SBA.

A supporto della sostenibilità nell'utilizzo degli spazi, il Consiglio SBA ha approvato il 24 settembre, *Le Linee guida per la deselezion di periodici e monografie cartacee*. In questa prospettiva nelle biblioteche si registra una progressiva diminuzione dell'acquisto del cartaceo sia per le monografie sia per i periodici a favore dell'elettronico. Parallelamente diminuiscono prestiti e fotocopie come si evince dalla tabella che segue.

	2020	2021	2022	2023	2024	Trend
N° monografie acquisite nell'anno (acquisti e doni)	6.587	8.825	8.830	8.267	9.126	38,5%
N° abbonamenti cartacei attivi	1.274	1.121	1.019	906	908	-28,7%
N° prestiti	23.712	23.595	25.932	28.027	29.257	23,4%
N° fotocopie e stampe su carta	1.633.96	348.307	401.012	425.653	488.779	-70,1%

Tabella 6 - Monografie e periodici cartacei. Fonte: dati forniti da SBA.

Rimane invece consolidata l'offerta del Sistema Bibliotecario di posti differenziati per accogliere le diverse esigenze degli utenti, da posti di studio individuali a spazi di lavoro collaborativo. Di seguito i dati delle postazioni distribuite nelle biblioteche.

	BALI	BAS	BAUM	BEC	Totale SBA
Posti a sedere in sala di lettura	615	104	253	215	1.187
Postazioni PC	19	1	13	6	39
Postazioni comode	30		8		38
Posti in sale per lo studio di gruppo / laboratori /eventi	10	42	16	11	79
Totale	674	147	290	232	1.343

Tabella 7 - I servizi di base. Fonte: dati forniti da SBA.

Eventi e valorizzazione dei beni culturali

Nel corso del 2024 le attività di valorizzazione culturale delle risorse documentarie e librerie provenienti da Archivio e Fondo Storico, programmate in un *Piano Triennale di valorizzazione*, sono state svolte con l'obiettivo di aumentare la visibilità delle collezioni e fondi librari del Sistema bibliotecario di Ateneo e di armonizzarsi con attività, progetti di ricerca e didattica recependo (e talvolta anticipando) gli stimoli della comunità accademica e del territorio, coerentemente con gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo 2021-2026.

La comunicazione, la promozione e le attività culturali e sportive dell'Ateneo

Le cerimonie istituzionali e gli interventi di alto livello internazionale

L'anno 2024 si è aperto con la cerimonia di inaugurazione dell'anno accademico presso il Teatro Goldoni. L'ospite d'onore, Nicola Di Cosmo, professore presso l'Institute for Advanced Study, ha tenuto la *Lectio magistralis* "I popoli senza storia e le scienze del passato: nuove frontiere della ricerca storica".

Le tradizionali cerimonie di consegna dei diplomi di laurea triennale si sono svolte in tre periodi: aprile, ottobre e novembre.

Nel mese di marzo, in occasione dei 550 anni dallo Statuto dei brevetti, l'Ateneo ha ospitato un evento alla presenza del Ministro del Made in Italy Vincenzo Urso; il 26 maggio, presso il Teatro Goldoni è stato conferito il *Premio Fondazione Ugo La Malfa* a Kristalina Georgieva, Direttrice Generale del Fondo Monetario internazionale, alla presenza del Presidente Mattarella.

Nel mese di ottobre si è inoltre svolta presso l'Auditorium Santa Margherita la Cerimonia di Inaugurazione dell'Anno Dottorale. Il 6 novembre è stata conferita una Ca' Foscari Honorary Fellowship al prof. Masaki Sakuramoto. In aprile si è aperta l'importante esposizione "Uzbekistan: l'Avanguardia nel deserto" in collaborazione con la Fondazione per lo Sviluppo dell'Arte e della Cultura dell'Uzbekistan, la mostra "ANY WAR ANY ENEMY" di Lena Herzog presso Tesa 1 a CFZ, una riflessione sulla guerra e su tutti i conflitti - passati e presenti.

Public Engagement e terza missione

Nel 2024 gli appuntamenti di Ateneo, in presenza e *online*, sono stati 2.300. Alla luce della positiva esperienza degli anni precedenti e nel rispetto delle linee guida ANVUR in materia di Terza Missione, con riferimento alla programmazione delle attività di *Public Engagement* (PE) da svolgersi nel 2025, l'Ateneo ha riproposto il Bando PE per la raccolta di proposte su progetti istituzionali da parte della comunità accademica, al fine di consolidare, valorizzare e promuovere il dialogo interdisciplinare e interattivo con il contesto esterno, perseguendo altresì gli obiettivi di *Public Engagement* stabiliti all'interno del Piano Strategico di Ateneo 2021-2026. Nell'estate 2024 tutte le proposte presentate sono state valutate da una commissione interna composta dal Prorettore alla Comunicazione e alla Valorizzazione delle Conoscenze e dai Delegati alla Terza Missione di ciascun Dipartimento. Il Bando PE 2024 aveva previsto 2 linee di finanziamento, in base all'anzianità del progetto. L'Ufficio ha supportato i docenti vincitori del finanziamento di Ateneo per i progetti di linea 1 (con almeno 5 anni di attività) e ha trasferito ai dipartimenti i fondi per lo sviluppo di quelli di linea 2 (nuovi o con meno di 5 anni di attività).

I progetti di linea 1 finanziati sono stati:

- Archivio Scritture Scrittrici Migranti;

- Fucina Arti Performative Ca' Foscari mette in scena Il Libro dell'Arte di Mercatura di Benedetto Cotrugli;
- Giornata Europea delle lingue 2024. Le lingue per la storia. Alle origini della prima globalizzazione: Marco Polo e Cristoforo Colombo;
- MusicaFoscari 2024;
- Venice Universities Model European Union (VEUMEU);
- Writers in Conversation.

I progetti di linea 2 finanziati tramite il Bando e supportati dai dipartimenti sono stati:

- 10° Anniversario del Polo Scientifico in Via Torino a Mestre (2014 – 2024) - DSMN;
- Alla scoperta del porto fluviale di Aquileia - DEC;
- Attività OPRI (Osservatorio di Politica e Relazioni Internazionali) 2024 - DSAAM;
- BATACLAN, terrorismo, resilienza, memoria- DSLCC;
- Caffex - Ca' Foscari FilmFestival Experience - DFBC;
- Classici Contro - DSU;
- Eccellenze del Nordest - DEC;
- Hackathon Vetro Futuro - DSMN;
- Inclubembo 2024 - In fuga dai luoghi comuni! - DSLCC;
- Incroci di poesia contemporanea - DSLCC;
- Itinerari nel bestiario veneziano - DSU;
- Mapping Diaspora. Artistic and Intellectual Migrations from the October Revolution to the Present Day - DFBC;
- Orienti lagunari – L'Asia e il Levante a Venezia: itinerari per un turismo consapevole - DSAAM;
- Pensare all'Antica. Proiezioni al Futuro - DFBC;
- Promuovere ecosistemi competitivi e sostenibili nelle aree interne di Treviso e Belluno - DEC;
- Ruskin in present-day Venice - DSLCC;
- Sito di divulgazione scientifica sulla cultura del tè - DSAAM;
- WE+ are Science - DSMN.

Iniziative culturali per pubblico esterno e comunità accademica

L'anno si è aperto con l'attività espositiva *Memorie di donne tra Ottocento e Novecento* in occasione del Giorno della Memoria, oltre a un ricco calendario di appuntamenti in presenza (conferenze, presentazioni radiofoniche, presentazioni di libri, mostre): i momenti più significativi sono stati il convegno internazionale *Memory, law and rights / Memoria, diritto e diritti* e la proiezione del documentario *Rose di Ravensbrück*.

Successivamente si sono realizzati numerosi incontri, per citarne alcuni: l'incontro con Giorgio La Malfa in marzo, il Workshop Star Codau - Venezia 2024, la presentazione del volume *Realpolitik* da parte dell'Ambasciatore Giampiero Massolo, la presentazione del volume *L'Archivio dell'Università Ca' Foscari Venezia*, un convegno in occasione del ventennale di DEP.

Si è tenuto un incontro di benvenuto al personale neoassunto, in giugno e in settembre, sempre riservato al personale e alle famiglie l'iniziativa "Bimbe e bimbi in Ateneo". Nel mese di ottobre è stata inaugurata la sede restaurata di Ca' Cappello e si è realizzata la terza edizione del *San Basilio Waterfront Music Fest*, rassegna di musica emergente organizzata da Radio Ca' Foscari con il contributo di *Hard Rock Cafè Venezia* e con la collaborazione dell'Autorità del Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale.

Il Teatro Ca' Foscari offre a studentesse e studenti, docenti, cittadine e cittadini e appassionati e appassionati un luogo in cui è possibile recuperare il senso di un impegno comune, rinnovando spirito di creatività e gusto per il dibattito artistico. Teatro Ca' Foscari ha proposto un ricco ventaglio di attività tra spettacoli, laboratori e proiezioni cinematografiche, oltre a ospitare numerose iniziative organizzate da Dipartimenti e Centri dell'Ateneo. La produzione teatrale principale ha visto il prosieguo della rassegna *Asteroidi Amor*, che si è arricchita dal punto di vista delle *location*: oltre alla sede cafoscarina, si sono svolti spettacoli presso Spazio Punch, M9 Museo del '900, Palazzo Trevisan degli Ulivi, Teatro Goldoni e Università Iuav.

Il ricco programma è stato poi ulteriormente rafforzato con 4 workshop rivolti a studentesse e studenti e 5 proiezioni pubbliche del ciclo *CineMARTa*. Nel 2024 è stata data attuazione alla convenzione con Palazzetto Bru Zane per la condivisione dei propri appuntamenti sui rispettivi canali social.

ArtNight, l'attesa notte dell'arte veneziana ideata e organizzata dall'Ateneo in collaborazione con il Comune di Venezia, si è svolta sabato 17 giugno 2024, nel sabato più prossimo al solstizio d'estate. Coinvolge tutte le istituzioni culturali pubbliche e private della città in una maratona dell'arte e della cultura, offrendo centinaia di

appuntamenti gratuiti: fino a notte fonda, aperture serali straordinarie di palazzi e musei, gallerie e fondazioni, performance teatrali, reading, concerti, mostre e laboratori. Tema cardine dell'edizione 2024 è stata la mostra *Uzbekistan: L'Avanguardia nel Deserto*, esposta presso Ca' Foscari Esposizioni. Da questo si è sviluppato *L'Avanguardia nel deserto: immagini, tessuti, suoni, parole*, performance audio visiva *site specific* con Paolo Nori e Ensemble Musicafoscari. Aperta, inoltre, la mostra *ANY WAR ANY ENEMY* di Lena Herzog presso Tesa 1 a CFZ. Dall'1 alle 7 del mattino presso l'Auditorium Santa Margherita si è tenuto *Sleepless Video Art Night*, una maratona di 30 opere inedite di video arte di artisti internazionali sul tema del viaggio.

L'Archivio Scritture Scrittrici Migranti (ASSM) è un progetto di ricerca e valorizzazione della conoscenza con lo scopo di promuovere pratiche critiche di azione transculturale e interdisciplinare, per valorizzare gli intrecci e le commistioni dei saperi, scalfire pregiudizi e paure nei confronti di ciò che si considera "l'altro" e costruire empatia e comprensione verso fenomeni complessi della contemporaneità non più eludibili. L'Archivio si propone come punto di riferimento per gli studi di genere e sulle migrazioni nella duplice prospettiva dell'immigrazione e dell'emigrazione. Il progetto ASSM ha realizzato durante l'anno numerosi appuntamenti legati ai temi degli studi di genere e delle migrazioni nella duplice prospettiva dell'immigrazione e dell'emigrazione. Tra tutti si segnalano la premiazione del concorso "Pane e mimose" in occasione della festività dell'8 marzo, l'iniziativa performativa "L'altro sono io. Maratona di letture migranti", che si è svolta il 16 ottobre e ha visto la collaborazione dell'Ateneo con gli Istituti superiori del territorio in una maratona di letture in più lingue, il convegno "Il tempo delle donne. Un tempo per tutti." organizzato il 25 novembre in occasione della Giornata contro la violenza sulle donne con l'inaugurazione della prima panchina rossa presso la sede di San Giobbe.

In ambito musicale, i gruppi di **Musicafoscari Ensemble** e del **Coro e Orchestra di Ca' Foscari** si incontrano settimanalmente per prove e laboratori di studio e realizzano durante l'anno alcuni appuntamenti pubblici. Musicafoscari ha come obiettivo principale quello di costituire un centro di produzione e diffusione della cultura musicale in sinergia con le diverse realtà e istituzioni territoriali che operano nell'ambito della musica. Durante l'anno si sono svolti workshop e concerti che hanno visto la partecipazione attiva del gruppo: ospiti gli artisti Ned Rothenberg, Daniele Roccatò e il Gruppo di Improvvisazione del Conservatorio di Musica Santa Cecilia di Roma. L'Orchestra e Coro dell'Università Ca' Foscari Venezia è una realtà attiva ormai da oltre 40 anni, con lo scopo di offrire a studentesse e studenti e al personale di coltivare la passione per la musica vocale e strumentale. In occasione della chiusura dell'anno accademico e delle festività natalizie si è tenuto il consueto concerto di Coro, Orchestra e Gruppo Vocale presso la Chiesa di San Cassiano in Venezia.

Ca' Foscari Short Film Festival, primo festival in Europa concepito e gestito direttamente da un'università, si è svolto in modalità diffusa nel mese di marzo 2024. Il pubblico ha potuto godere delle opere in programma e della presenza degli ospiti non solo nella storica *location* dell'Auditorium Santa Margherita, ma anche in altre sei location, tra musei, gallerie d'arte e istituzioni culturali di tutta Venezia. Tra gli ospiti principali della XIV edizione ci sono stati: Liliana Cavani, Joanna Quinn, Philippe Le Guay, Ziva Kraus, Faraz Arif Ansari, Ninagawa Mika.

Il festival letterario internazionale è ideato e organizzato dall'Ateneo in collaborazione con Fondazione di Venezia e Comune di Venezia con la partnership di Marsilio Editore. Gli scopi del festival sono quelli di portare all'attenzione del pubblico le questioni legate ai temi dell'identità, della migrazione, dell'integrazione e di evidenziare la vocazione storica di Venezia quale crocevia e luogo di scambio di culture oltre che di commerci.

Incroci di civiltà si è svolto dal 10 al 14 aprile 2024 e ha realizzato, come da tradizione, un programma ricco e molto seguito, con 26 autori da 17 Paesi. Numerosi sono stati inoltre durante l'anno gli appuntamenti del ciclo *Writers in conversation*, un'attività germinata dal festival: ospiti Michael Cunningham, Mauro Covacich, Melanie Raabe, Arturo Pérez-Reverte, Stevo Grabovac, Francesco Ferracin, Benedetta Tobagi, Miguel Benasayag, Valentina Tamborra, Ibrahima Lo, Antoine Volodine, Naomi Hirahara, Wang Anyi, Han Song, Helena Janeczek, Maya Wind, Tanja Stupar Trifunović e Mihaela Šumić, Roberto Francavilla.

Il 27 settembre 2024 si è tenuta la XV edizione della Venetoneight - la Notte della Ricerca. Oltre 2000 i partecipanti per 70 iniziative realizzate, distribuite nelle sedi dell'Ateneo, ma anche in città. Ca' Foscari ha offerto laboratori per ogni età, progettati da esperte ed esperti di molti campi del sapere, dalle discipline STEM a quelle socio-economiche, linguistiche e umanistiche, nonché presentazioni, esperienze con tutti i sensi (compreso il gusto), mostre, visite accompagnate da 100 tra ricercatrici e ricercatori. Non sono mancati gli spettacoli e la musica dal vivo. Molte le collaborazioni con 25 tra enti e istituzioni cittadine che hanno partecipato, collaborando a una serie di attività ospitate in città e sedi storiche. Per l'edizione 2024 sono state avviate nuove collaborazioni con Fondazione Ugo e Olga Levi, il Conservatorio di Musica Benedetto Marcello, Collezione Peggy Guggenheim e Fondazione dell'Albero d'Oro.

Attività Sportive

Le attività 2024 dedicate allo sport sono state numerose. Sul fronte attività in barca la primavera ha visto la realizzazione dei consueti corsi rivolti a studenti e dipendenti dei due Atenei per voga veneta, dragon boat, kayak e canottaggio su sedesona (per un totale di XX iscritti). A maggio si è svolta la consueta sfida dei Dipartimenti di Ca' Foscari e IUAV in collaborazione con CUS Venezia, con la partecipazione di tutti i corsisti divisi tra studenti e dipendenti. La VII edizione della *Lion Cup University Dragon* ha visto sfidarsi 6 equipaggi italiani e stranieri. A settembre, in occasione della Regata Storica, si è tenuta la *Sfida Remiera delle Università* con la partecipazione di equipaggi delle Università Veneziane/CUS Venezia, Bari, Warwick e Zurigo. Novità 2024, ma sempre nel contesto della Regata storica cittadina, è stata la Coppa Marco Polo, una sfida in Dragon Boat che ha celebrato il 700° anniversario della morte di Marco Polo con una gara tra un equipaggio proveniente dalle Università veneziane e una squadra della città gemellata di Suzhou, in Cina.

A Natale 2024 è tornata la *Regata alla valesana dei Babbi Natale*, lungo il Canal Grande, in collaborazione con il Comune e le Società remiere cittadine. Si sono inoltre proposte due uscite gratuite in *dragon boat*, aperte al personale e loro famiglie.

Il Gruppo *Clean Up Venice* ha realizzato 10 uscite, di cui 1 a Treviso, per la raccolta dei rifiuti nelle aree lagunari e fluviali non accessibili al servizio di nettezza urbana, in collaborazione con gli enti del territorio.

Numerose le attività proposte presso gli impianti sportivi dell'Ateneo gestiti dal Cus Venezia che nel 2024 ha festeggiato i 75 anni di fondazione, dall'atletica, alla pallamano, dal tennis alla pallacanestro. Confermato anche per il 2024 il trend positivo di aumento delle presenze degli studenti universitari nelle varie attività (+ 20 rispetto al 2023). La componente universitaria è oggi in equilibrio con quella non-universitaria, grazie anche a iniziative dedicate alla promozione come *University Open Sport Days*. In particolare, la palestra e alcuni corsi (zumba e calisthenics) hanno registrato un interesse crescente. Si è attivato inoltre un terzo corso di pallavolo, alla luce delle richieste pervenute.

Nonostante la significativa riduzione del contributo ministeriale dovuta al calo degli iscritti nei due Atenei veneziani, si è garantita la partecipazione a campionati e iniziative diverse: in giugno si sono svolti i *Campionati Nazionali Universitari Primavera* in Molise. Complessivamente hanno partecipato 38 studenti di Ca' Foscari e IUAV e sono state vinte 3 medaglie: titolo italiano nel Judo per la categoria fino a kg. 90; argento nei 3000 siepi maschili; bronzo nel judo nella categoria fino a kg. 73. Alle finali in Molise, erano presenti la rappresentativa di pallavolo femminile con 12 studentesse, l'atletica leggera con 9 studenti, 1 studentessa nella scherma. Si è fermata alla fase eliminatoria la squadra di pallavolo maschile.

In gennaio si è partecipato ai Campionati Nazionali Universitari invernali a Bardonecchia (12-14 gennaio), con 2 squadre iscritte al torneo di Snow Volley, che hanno raggiunto il 2° ed il 6° posto. Il 5 e 6 ottobre a Genova si sono svolti i Campionati Nazionali Universitari di Canoa e Canottaggio. Hanno partecipato 7 studenti conquistando 2 ori, 4 argenti, 3 bronzi.

È stato realizzato, in collaborazione con il Comune, il torneo di pallavolo di San Giacomo dell'Orio cui hanno partecipato 6 università.

Ormai consolidate le iniziative del Gruppo Scacchistico, con due appuntamenti settimanali di gioco, due tornei interni e la partecipazione al Campionato Universitario Italiano a squadre di Bologna con un ottimo piazzamento finale. Si è inoltre aderito pure lo scorso anno alla manifestazione "*Just the Woman I am*" promossa da Università e CUS di Torino, coinvolgendo studenti e personale.

Anche nell'estate 2024 sono stati proposti i *Campus Estivi* sportivi EDUCAMP rivolti ai bambini e ragazzi veneziani e offerti a prezzi agevolati ai figli del personale universitario delle due università veneziane.

Ca' Foscari Tour e valorizzazione del patrimonio

Ca' Foscari Tour è il servizio di illustrazione e visite alle sedi dell'Università Ca' Foscari Venezia, con l'obiettivo di valorizzarne il patrimonio storico-artistico. Durante l'anno il *Ca' Foscari Tour* ha realizzato visite gratuite che hanno coinvolto circa 3000 persone, condotte da studentesse e studenti collaboratori, oltre a condividere notizie di interesse sulla storia e sedi dell'Ateneo attraverso i *social network*. Sono state realizzate visite dedicate in corrispondenza di altri appuntamenti di interesse (Carnevale con una caccia al tesoro, *Art Night*, *Venice Glass Week*, *Regata Storica*), promuovendo anche i nuovi itinerari dedicati alla visita delle sedi di San Giobbe, Palazzo Briati e San Sebastiano. Molto stretta poi la relazione con le mostre temporanee ospitate presso gli spazi dell'Ateneo, che hanno permesso di realizzare delle Audioguide dedicate.

Comunicazione

Media relations

Totale uscite: 12.681 (+3,4% rispetto al 2023)

Stampa: 6355 stampa (+2,2%)

Web: 5726 (+4,37%)

TV: 395 TV (+ 10%)

radio 198 (+16%).

Articoli di ricerca: 2.062 (+7,12%)

Articoli istituzionali: 1.092 (+47,57%)

Comunicati stampa: 264.

Comunicazione video

Iscritti YouTube (Youcafoscari): oltre 42.000 utenti

Visualizzazioni totali: oltre 7 milioni

Serie "La prima lezione di...": 7 video, 60.000+ visualizzazioni

Nuovo format divulgazione scientifica: 4 video

Radio Ca' Foscari

Programmi attivi (podcast): 29

Nuove persone coinvolte: 29

Ascolti: 401.027

Comunicazione online

Articoli CafoscariNEWS: 250

Newsletter settimanale: inviata a 30.000 indirizzi

Campagne Google Ads: 22.000+ click

Video campagne: 25.000+ visualizzazioni

Social media

Instagram: 50.837 follower – reel top 65.782 riproduzioni

TikTok: 8.320 follower – video top 915.900 riproduzioni

LinkedIn: 124.628 follower (+8.872)

Facebook: 77.211 follower

X : 25.492 follower

Threads: 7.491 follower

Telegram: 5.908 iscritti (+7,20%)

Organizzazione e capitale umano

Organizzazione

L'organizzazione dell'Ateneo è suddivisa in strutture di vario tipo. L'Amministrazione Centrale dell'Ateneo si articola su tre livelli ed è costituita da Aree distinte per l'alto livello di specializzazione e di coordinamento, ciascuna affidata a una figura dirigenziale. Ogni Area (primo livello) è suddivisa in Uffici (secondo livello) a loro volta costituiti da Settori (terzo livello). Similarmente, la struttura tecnico-amministrativa a servizio dei Dipartimenti è articolata in Settori (amministrazione, didattica e ricerca) che fanno capo alla Segreteria di Dipartimento (secondo livello).

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) si compone di quattro Biblioteche d'Area e di una Biblioteca Digitale, di un ufficio di staff (Servizio Amministrativo) e della figura del Coordinatore Operativo del Sistema.

La struttura organizzativa dell'Ateneo si completa con i Centri, le Scuole e il Collegio, strutture queste affidate a un responsabile amministrativo-gestionale e in alcuni casi articolate in settori.

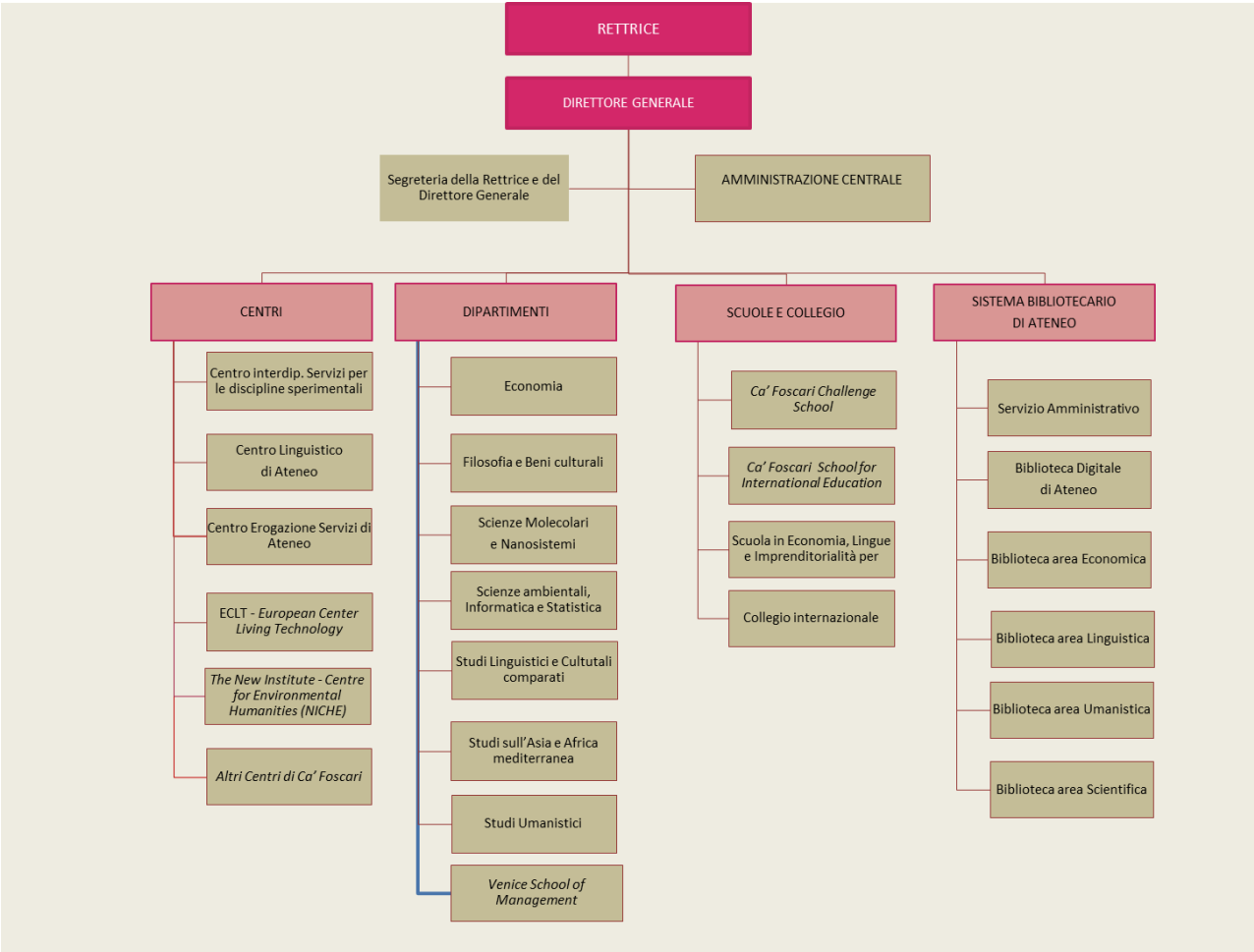


Figura 1 - Organigramma al 31/12/2024.

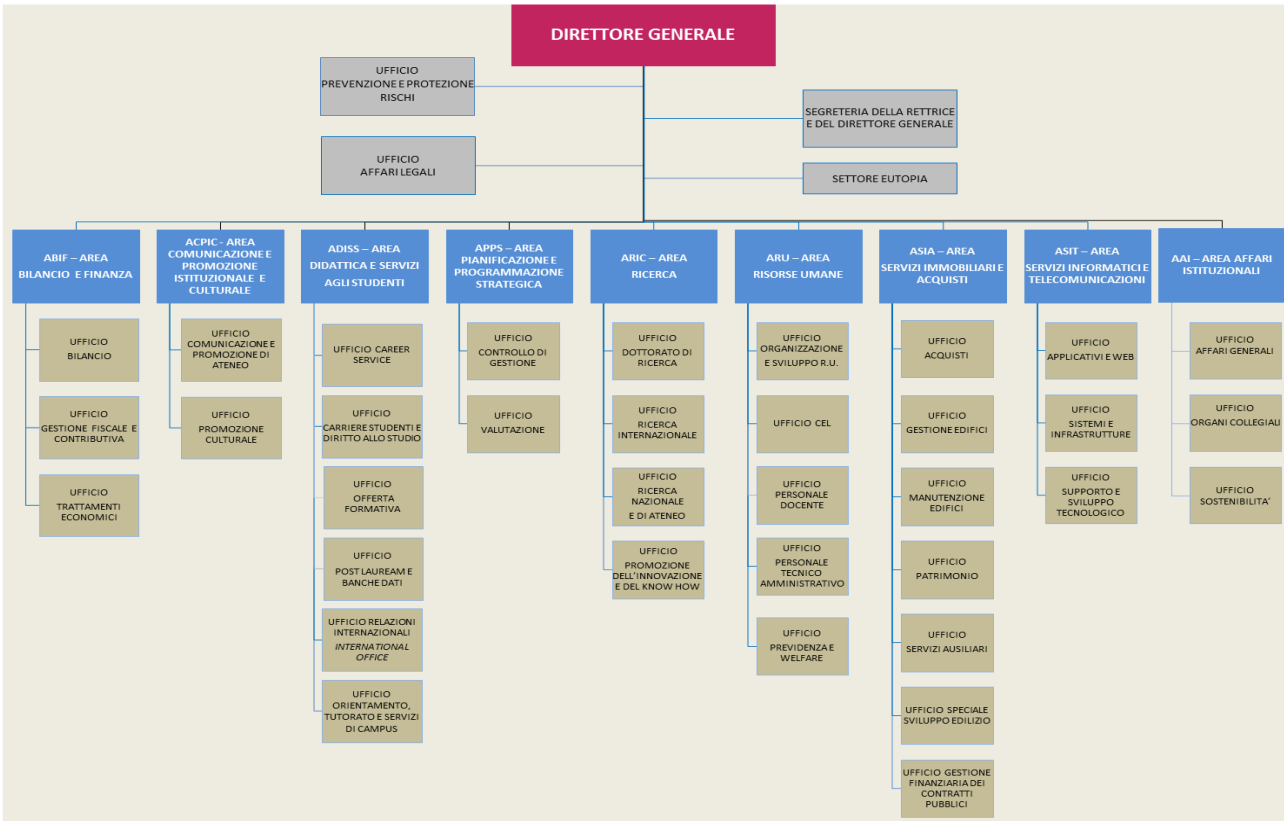


Figura 2 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale al 31/12/2024.

La figura 2 sopra riportata mostra le strutture organizzative dell'Amministrazione Centrale con il dettaglio delle posizioni di secondo livello.

Nel corso del 2024 sono stati completati due percorsi di sviluppo organizzativo: quello relativo alla nuova articolazione dell'organizzazione dei Dipartimenti, il settore "Promozione e Sviluppo", dedicato al presidio dei processi di comunicazione, supporto al public engagement e valorizzazione della conoscenza, e quello relativo al cambio dell'organizzazione dei servizi tecnici dell'area scientifica: entrambi i processi sono stati partecipati e hanno portato allo sviluppo di modelli organizzativi in grado di rispondere alle esigenze delle diverse strutture, sempre in un'ottica di miglioramento della qualità dei servizi offerti e rafforzare l'efficacia e la coerenza rispetto agli obiettivi strategici di Ateneo.

L'Ateneo monitora costantemente l'efficacia del proprio assetto organizzativo anche tenendo conto del turn over del personale e delle necessità di rotazione e valorizzazione delle risorse. L'organizzazione, nel suo complesso, è adeguata, efficiente ed efficace nell'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ateneo e nel conseguimento degli obiettivi stabiliti.

L'attuazione del Piano triennale di fabbisogno del personale

La sostenibilità finanziaria del Piano triennale del fabbisogno del personale è garantita da una programmazione attenta che, pur favorendo la crescita dell'organico, controlla l'impatto economico dei costi retributivi e contributivi. L'allocazione delle risorse è coerente con il Piano Strategico d'Ateneo e supportata da fondi esterni e straordinari. L'attuazione del Piano è uno strumento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi strategici previsti dal Piano Strategico, dai Piani di sviluppo dei Dipartimenti e dal PIAO.

Personale docente e ricercatore

Nel corso del 2024 il corpo docente di Ca' Foscari, dopo l'aumento importante degli ultimi anni (dalle 488 unità in servizio al 31/12/2016 alle 714 unità in servizio al 31/12/2023) si è assestato.

Personale in servizio	2023	2024
Prof. e Ric. a tempo indeterminato	511	531
Ricercatori a tempo determinato	203	167
Totale	714	698

Tabella 8 - Il personale docente e ricercatore in servizio al 31/12/n. Fonte: dati forniti da ARU.

Nel 2024 sono state attivate e gestite 41 procedure concorsuali (15 da PO e 26 da RTDET). Non sono mancate le occasioni di crescita per il personale docente in servizio, con 14 progressioni di carriera nel 2024 (passaggi da PA a PO).

Un elemento importante nelle politiche di reclutamento dell'Ateneo continua a essere la quota del 30% di risorse annue da riservare a scelte strategiche di Ateneo e generalmente finalizzata a potenziare il reclutamento di vincitrici e vincitori di programmi di alta qualificazione (ERC Grant e Marie Skłodowska Curie Individual Fellowship) e di studiose e studiosi stabilmente impegnati all'estero.

Nel 2024 sono state formulate 12 nuove proposte di chiamate dirette al Ministero, che nel 2025 porteranno nuovi docenti di alto profilo internazionale a Ca' Foscari.

Ruolo	2020	2021	2022	2023	2024	Totale
PA - PO	9	8	7	10	8	62
RTDB - RTT	1	2	2	3	4	20

Tabella 9 - Sintesi assunzioni per chiamata diretta. Fonte: dati forniti da ARU.

Sul fronte dell'internazionalizzazione sono state incentivate le collaborazioni a distanza e, parallelamente, sono stati adattati i periodi in presenza dei *Visiting* anche in base alle situazioni dei vari paesi di provenienza.

Visiting	2023	2024
Visiting professor	27	20
Visiting scholar	123	127
Adjunct professor	6	10
Totale	156	157

Tabella 10 - L'attrazione dei Visiting. Fonte: dati forniti da ARU. (N.B. i dati considerano le presenze effettive nell'anno solare di riferimento).

Personale tecnico-amministrativo

Il personale tecnico-amministrativo è complessivamente aumentato, passando da 721 unità nel 2023 a 760 unità nel 2024 (+5,4% in un anno):

Personale in servizio	2023	2024
PTA a tempo indeterminato	652	683
PTA a tempo determinato	69	77
Totale	721	760

Tabella 11 - Il personale tecnico-amministrativo in servizio al 31/12/n. Fonte: dati forniti da ARU.

Nel corso dell'anno sono state gestite 32 procedure selettive; nella tabella sottostante è riportato il dettaglio delle procedure portate a termine e il corrispondente numero di domande pervenute.

Procedure	Gestite	Concluse	N. candidature
Concorsi a T. Ind.	11	11	1.036
Concorsi a T. Det.	5	4	337
PEV	5	0	24
Procedure comparative	11	9	
Totale	32	24	1.397

Tabella 12 - Procedure di reclutamento del PTA del 2024. Fonte: dati forniti da ARU.

L'analisi della consistenza del personale tecnico amministrativo evidenzia una costante crescita delle risorse stabili, con un incremento di 31 unità a tempo indeterminato nel 2024 rispetto al valore dello scorso anno, pari a un +4,75%. Si registra anche un leggero incremento dei contratti a tempo determinato, che crescono di 10 unità soprattutto in relazione alle assunzioni a termine effettuate a supporto di progetti di ricerca e di progetti finanziati, per i quali vengono sempre più spesso chieste dalle strutture risorse espressamente dedicate; a tal fine si fa presente che tale incremento, oltre al PNRR, è principalmente legato alla gestione, in due dipartimenti, dei progetti europei.

Le persone assunte nel corso del 2024, in qualità di PTA, sono state 54, a fronte di 23 cessazioni e passaggi di ruolo. Il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, rispettivamente nelle sedute del 28/02/2024 e del 06/03/2024, hanno approvato la programmazione del personale tecnico-amministrativo per il periodo 2024-2026, consentendo così di porre le basi per il rafforzamento della politica di investimento e sviluppo relativa al PTA.

Il 2024 è stato caratterizzato inoltre dall'applicazione del C.C.N.L. di Comparto sottoscritto il 18/01/2024 (relativo al triennio 2019 – 2021), che non è intervenuto solo sul piano del trattamento economico del personale, ma ha anche introdotto novità significative sul piano giuridico, modificando l'ordinamento professionale e ridefinendo le norme per le progressioni economiche e di carriera. Nel corso dell'anno, pertanto, si è provveduto al reinquadramento di tutto il personale in servizio al 01/05/2024 e sono stati profondamente rivisti i Regolamenti di Ateneo in materia di progressione economica all'interno delle Aree e di progressione verticale, due ambiti di grande impatto per i risvolti sulle aspettative e sulle opportunità di crescita del personale, permettendo così di avviare, a fine anno, le relative procedure.

Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL)

L'investimento sulle professionalità del personale CEL è proseguito in coerenza con le linee di sviluppo dell'Ateneo. Nel 2024 sono state effettuate 4 assunzioni di personale a tempo indeterminato di cui 2 a favore di personale già in servizio a tempo determinato. Rispetto all'anno precedente, la consistenza del personale CEL è leggermente diminuita, in conseguenza di un decremento delle posizioni a tempo determinato.

Personale in servizio	2021	2022	2023	2024
CEL Tempo indeterminato	66	68	70	70
CEL Tempo determinato	15	13	9	4
Totale	81	81	79	74

Tabella 13 - Il personale CEL in servizio al 31/12/n. Fonte: dati forniti da ARU.

La Prevenzione e Protezione dei rischi

Nel 2024 sono state avviate le attività relative all'implementazione del Sistema di Gestione Sicurezza nei luoghi di Lavoro (SGSL), come stabilito dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione a ottobre 2023. Nel mese di maggio 2024 si è costituito il Comitato per l'implementazione del SGSL e successivamente è stato individuato il Gruppo di Lavoro Operativo. Nell'ambito delle attività condotte è stata predisposta la: politica della sicurezza; una prima proposta di manuale del SGSL ed una bozza di deleghe datoriali. Nel 2025 le attività stanno proseguendo e con l'obiettivo di portare a termine la predisposizione della documentazione per la certificazione entro ottobre 2025.

Durante l'anno sono predisposti alcuni nuovi Documenti di Valutazione dei Rischi (DVR):

- Campus Via Torino: aggiunta la sede Epsilon, il Laboratorio di Acquaponica nonché la valutazione del rischio incendio aggiornato al D.M. 03/09/2021.
- Archivio Corso del Popolo: valutazione del rischio incendio aggiornato alle modifiche normative introdotte dal D.M. 03/09/2021.
- Laboratrici Madri, Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO), Attività Esterne, Campi Elettro Magnetici (CEM), Radon e Laser.

Inoltre, sono stati aggiornati i Sistemi di Gestione Sicurezza Antincendio (SGSA) del Campus Scientifico e dell'Archivio del Corso del Popolo e sono stati predisposti i documenti per la valutazione del rischio Biologico e del rischio Chimico-Cancerogeno/Mutageno che rappresentano i due rischi di maggior impatto sia a livello di complessità nella gestione.

Sono state effettuate 56 prove di evacuazione, garantendo una prova per ciascun edificio e due prove per almeno il 50% degli edifici.

Va inoltre sottolineato che nel 2024 sono stati rivisti completamente i Piani di Emergenza prevedendo un Piano di Emergenza Generale di Ateneo ed una serie di Piani di Emergenza Specifici, sede per sede, in modo da cogliere ed evidenziare le singole specificità/peculiarità e sono state effettuate varie sessioni di addestramento per gli Addetti alle Squadre di Emergenza (ASE), anche di nuova nomina, ivi incluse comunicazioni con ricetrasmittente professionale in dotazione presso il Campus Scientifico.

Su quest'ultimo punto, per avvicinare gli ASE alla gestione delle emergenze a favore delle persone con bisogni speciali, nel mese di settembre 2024 è stata effettuata una sessione di formazione ed addestramento specificatamente dedicata. L'Università Ca' Foscari è tra i primi atenei ad intraprendere un percorso di questo tipo.

L'attuazione del lavoro agile

Per l'intero 2024 l'Ateneo ha consolidato la modalità di svolgimento del lavoro agile confermando la possibilità di svolgere fino a un massimo del 49% delle giornate lavorative in modalità agile e consentendo che il vincolo della prevalenza dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza (51% delle giornate lavorative) sia soddisfatto su base plurimensile. L'Ateneo ha, inoltre, continuato a garantire l'accessibilità agli strumenti informatici e all'attrezzatura a supporto del lavoro agile grazie agli investimenti tecnologici. L'efficacia e l'efficienza di questa modalità di lavoro sono testimoniate dai risultati della rilevazione Good Practice e dai principali indicatori di *throughput* dell'Ateneo.

Formazione del PTA e progetti di sviluppo organizzativo

Il 2024 è stato il primo anno di piena applicazione della Direttiva Zangrillo del 23/03/2023 in materia di formazione e valorizzazione del capitale umano nelle PA. ARU si è attivata fin da subito informando sia i dirigenti e i responsabili di struttura che il Personale stesso del nuovo obiettivo di 24 ore di formazione pro-capite. Durante l'anno sono state fornite varie opportunità di accrescimento professionale negli ambiti tematici sia di natura specialistica che di natura trasversale, comprese le *soft skills*.

Anche per effetto della Direttiva le ore di formazione erogate ammontano complessivamente a 38.577, il 62% in più rispetto al 2023. Lo stanziamento del *budget* assegnato alla formazione, invece, è risultato più contenuto del 52% rispetto all'anno precedente. La correlazione tra la minore disponibilità economica e il maggior numero di ore erogate evidenzia l'efficacia e l'efficienza del servizio formativo. Le attività formative *in house* hanno avuto una valutazione più che positiva, 3,34 su 4.

Indicatori	2021	2022	2023	2024
Ore fruite dal PTA	19.181	21.275	23.883	38.577
Budget impegnato	€228.270	€298.775	€401.620	€210.100

Indicatori	2021	2022	2023	2024
N. PTA coinvolto in corsi di formazione	571	594	649	761
% del PTA coinvolto in corsi di formazione	86%	86%	87%	100%
Ore formazione pro-capite per partecipante	33,6	35,8	36,8	50,2

Tabella 14 - Trend indicatori della formazione del PTA. Fonte: dati forniti da ARU.

Il 71% del PTA ha completato il percorso di 11 competenze digitali all'interno della proposta sulla transizione digitale promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Tra le numerose attività realizzate per il PTA, meritano una particolare menzione:

- il progetto di *on-boarding* "Biblioteca Liquida" (parafrasando Z. Bauman), co-progettato con le responsabili SBA, i cui obiettivi sono:
 - implementare un processo di inserimento e di sviluppo continuo del personale assunto nell'ultimo anno all'interno del Sistema Bibliotecario di Ateneo;
 - creare le condizioni organizzative e lavorative per una buona osmosi organizzativa a favore dell'integrazione col personale in servizio da più tempo;
 - consentire al personale neoassunto SBA di avere una conoscenza approfondita dell'organizzazione e delle altre sedi del SBA, attraverso la rotazione tra strutture, promuovendo la collaborazione, lo scambio di conoscenza e la coesione tra il personale.

La conclusione del progetto è stabilita per aprile 2025.

- il completamento del progetto Evoluzione Organizzativa dei processi tecnico-scientifici dei Dipartimenti DAIS e DSMN che ha portato alla definizione di un modello organizzativo riferito ai processi tecnico-scientifici di supporto alla Ricerca, alla Didattica e alla terza Missione/Valorizzazione della conoscenza presso DAIS e DSMN in coerenza con l'organigramma generale dell'Ateneo. Il progetto ha previsto il coinvolgimento diretto e la partecipazione attiva del personale tecnico.
- Il progetto formativo "Be craft be a leader" destinato ai middle manager dell'Ateneo che ha introdotto l'inedito concetto di crafting leadership. Nel mese di dicembre 2024 la Rivista SVILUPPO & ORGANIZZAZIONE (Este) ha pubblicato l'articolo "Crafting Leadership: dal modello teorico alla pratica aziendale" di L.Borgogni, F.P.Santarpia, F.Giraud che riporta, tra le altre, l'esperienza di Ca' Foscari.
- L'attivazione di nuove borse di mobilità internazionale Erasmus+ Staff Training e ICM a fini formativi.
- Un intenso programma di formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro tra cui l'inedito corso "L'assistenza a persone con bisogni speciali nella gestione delle emergenze" organizzato in sinergia con SPFR.

Volontari e volontarie del Servizio Civile Universale

Tra settembre e ottobre hanno preso servizio 46 operatrici e operatori volontari del Servizio Civile Universale (SCU) nell'ambito di 6 progetti dedicati a comunicazione, cultura, inclusione, sostenibilità e biblioteche e archivi. Il servizio delle volontarie e dei volontari del Servizio Civile è determinante per il mantenimento e il potenziamento dell'offerta di servizi, soprattutto quelli destinati direttamente alla comunità studentesca. In un'ottica di sinergia con il territorio e attenzione e cura della cittadinanza, è stato attivato il primo progetto SCU della Fondazione Cini in qualità di Ente di Accoglienza affiliato a Ca' Foscari, che coinvolge 4 operatrici e operatori volontari. Inoltre, prosegue la collaborazione con l'Università degli Studi di Padova e il Gruppo Veritas. Al Servizio Civile di Ca' Foscari è stato riservato un profilo Instagram istituzionale che ha raggiunto 400 *follower* e più di 70 contenuti pubblicati.

Welfare di Ateneo

Nel 2024 sono proseguite le iniziative facenti capo al Piano Welfare di Ateneo, che la norma consente di attivare in favore del personale contrattualizzato tecnico amministrativo, tecnologo e collaboratore ed esperto linguistico attraverso l'assegnazione di un Conto *Welfare* annuale e l'iscrizione al Piano di Assistenza Sanitaria Integrativa; la possibilità di adesione a quest'ultimo è estesa su base volontaria e con oneri a proprio carico anche al personale docente e non contrattualizzato in servizio in Ateneo.

Le disposizioni normative fiscali del 2024, seppure a carattere di transitorietà, hanno consentito agli 887 beneficiari che nel corso dell'anno hanno usufruito del Conto *Welfare* una maggior flessibilità nell'utilizzo del credito annuale a disposizione;

Il 2024 è anche stato l'anno di conclusione del secondo triennio del Conto *Welfare* di Ateneo e questo ha determinato in chiusura d'anno un impiego delle risorse distribuite di circa il 98%.

Il personale che ha utilizzato il Piano di assistenza sanitaria integrativa ha beneficiato nell'anno di più di 2.000 prestazioni e 509 assistiti hanno usufruito di almeno una delle prestazioni previste dal Piano.

Nel Piano Welfare rientra anche l'erogazione dei sussidi al personale disciplinata dal relativo regolamento di Ateneo, che ha consentito di riconoscere a 13 richiedenti il contributo a carico dell'Ateneo in presenza di documentate situazioni di necessità determinate da eventi e condizioni significativamente incidenti sul bilancio familiare.

Nelle risorse finanziarie che l'Ateneo destina alle azioni di *Welfare* va ricompreso anche il contributo annuale a favore del Circolo Ricreativo Culturale (CRC).

Un quadro di sintesi sul bilancio di esercizio 2024

L'esercizio 2024 si chiude con un risultato gestionale positivo di euro 977.762, la cui valutazione, anche nel raffronto con il risultato programmato, deve avvenire avendo riguardo alle dinamiche che lo hanno generato e alle connesse variazioni patrimoniali, che, in relazione alle politiche adottate in Ateneo, comportano nelle risultanze dell'esercizio 2024 una riduzione del Patrimonio non Vincolato e un aumento del Patrimonio Vincolato. L'erosione di Patrimonio Netto non Vincolato, che era stata programmata in sede di formulazione del bilancio di previsione 2024 nella misura di euro 2.819.194, risulta contenuta in euro 1.891.082. La generazione di cosiddetti "margini" generati dai progetti finanziati e la presenza di altre dinamiche che incidono sul Patrimonio Vincolato, hanno fortemente impattato sul risultato di gestione, conferendogli un segno positivo, sia pure in presenza di utilizzi di Patrimonio Netto Vincolato per circa 2,4 milioni di euro e un'erosione di riserve libere di 1,8 milioni di euro.

La comunicazione del Fondo di Finanziamento Ordinario relativo all'esercizio 2024 nel mese di ottobre, rendendo nota una minore assegnazione rispetto al previsto e la modifica della disciplina relativa ai piani straordinari di reclutamento, nonché la crescita del costo del personale docente e ricercatore conseguente all'entrata in vigore del DPCM annuo di adeguamento retributivo, aveva alterato fortemente la previsione di equilibrio economico sull'esercizio, rendendo chiara la necessità di recupero di ingenti somme per ripristinare la situazione programmata. I dati a consuntivo danno evidenza di un recupero importante di risorse in corso di esercizio, che ha consentito di riequilibrare la situazione, ma le economie registrate si caratterizzano, per lo più, per il loro carattere transitorio, con la conseguenza di incidere positivamente dal punto di vista economico sul solo esercizio 2024, ma di non creare sgravi sugli esercizi futuri, trattandosi di risparmi derivanti da semplici traslazioni di costi.

Se l'allocazione delle risorse in sede di formulazione del bilancio di previsione era avvenuta avendo riguardo agli indirizzi delineati nel Piano Strategico di Ateneo, le risultanze a consuntivo forniscono concreta testimonianza delle azioni realizzative messe in atto in direzione dell'attuazione di tale piano.

Per quanto attiene alle politiche sul personale, è continuata nel 2024 la politica diretta al potenziamento dell'organico, sia in termini di personale docente e ricercatore direttamente impegnato nelle attività di didattica, di ricerca e di terza missione, sia in termini di apparato amministrativo volto a sostenere tutti i servizi di supporto resi dall'Ateneo. Il personale cresce numericamente, arrivando complessivamente a 1.539 unità di personale al 31/12/2024, con un incremento del 1,1% rispetto all'anno precedente e del 17,6% in rapporto all'organico presente al 31/12/2020, nonostante il considerevole numero di cessazioni che nel 2024 hanno interessato la componente docente (39 cessazioni, di cui 13 programmate e 26 non previste), con una temporanea flessione del numero di unità conseguenti alle tempistiche di reclutamento. L'impatto generato da tale evenienza è anche un temporaneo beneficio economico, configurantesi però come risparmio solo transitorio sul 2024 in attesa delle nuove prese di servizio.

Alla crescita numerica del personale nella sua totalità si accompagna l'aumento dei costi retributivi a carico del bilancio, che, per quanto attiene alla sola retribuzione fissa, arriva nel 2024 ad euro 97,6 milioni di euro, rispetto agli 89,7 milioni di euro del 2023. Tale dinamica di costo conferma il trend già evidenziatosi nel passato e non fa che suggerire grande attenzione prospettica, in relazione alle proiezioni dei costi nei futuri anni del triennio così come rappresentate nel bilancio di previsione 2025-2027.

Per quanto attiene alla componente premiale, è da evidenziare il fatto che la capacità attrattiva rispetto all'acquisizione di finanziamenti esterni sta potenziando anche la possibilità di incentivazione del personale tramite il Fondo per la premialità.

Per quanto attiene alle politiche di investimento, l'attuazione di una politica che spinge sugli investimenti per migliorare la situazione logistica al fine di creare spazi quantitativamente e qualitativamente adeguati per la realizzazione della propria missione e sostenere la propria crescita, risulta evidente dalla continua progressione in aumento dell'attivo immobilizzato netto per ciò che attiene alle immobilizzazioni immateriali e materiali (il cui ammontare, al netto dei fondi ammortamento, si è incrementato di 52 milioni di euro tra il 2020 e il 2023), che

anche nel 2024 accrescono il loro valore. L'incremento rispetto al 2023 è quantificato in 6,4 milioni di euro (come differenza tra nuovi investimenti per euro 18,9 milioni di euro e la riduzione di valore dovuta agli ammortamenti) e determinato dall'avanzamento nel 2024 dei lavori in corso (in particolare San Basilio - Tesa 4, edificio Ex Bozzola, edificio polifunzionale di via Torino).

Relativamente alla strategia di Ateneo finalizzata a dismettere progressivamente edifici in affitto con edifici in proprietà o oggetto di concessioni a lungo termine, si evidenziano, in particolare, per quanto attiene alle attività svolte in corso d'anno (sia pure non tali da avere nel 2024 impatti sul bilancio, ma di futura evidenza), le iniziative dirette alla realizzazione del Campus di Treviso nel complesso denominato ex Turazza e la comunicazione alla proprietà di dismissione di Palazzo Vendramin ai Carmini, in un'ottica di riorganizzazione delle funzioni ivi allocate negli spazi di San Sebastiano, di proprietà dell'Ateneo.

Oltre agli interventi edilizi, l'Ateneo ha realizzato consistenti investimenti anche nell'acquisizione di nuove attrezzature scientifiche, con acquisto di nuova strumentazione per circa 2,8 milioni di euro, di cui 891 mila euro circa a valere sul progetto cofinanziato sui fondi del DM 1274/2021 per la realizzazione di un progetto che comporta investimenti in infrastrutture di ricerca previsti entro il 2026 in circa 20 milioni di euro.

Va peraltro evidenziato come l'Ateneo abbia sfruttato al meglio l'opportunità di garantire la realizzazione degli interventi programmati assicurandone parte della copertura mediante l'accesso a finanziamenti ministeriali di edilizia universitaria, tra cui merita di essere segnalato l'ottenimento nel 2024 del cofinanziamento di euro 26,9 milioni di euro per il progetto di riconversione dell'ex Caserma Pepe-Bellemo al Lido di Venezia a residenza (208 posti letto), che troverà evidenza economica una volta che la residenza sarà terminata. A tale progressione nei valori dello Stato Patrimoniale si accompagna l'incremento della voce Ammortamenti del Conto Economico con riferimento agli interventi conclusi in corso d'anno o alle immobilizzazioni acquisite, registrando una crescita rispetto al 2023 di circa 806 mila euro.

Relativamente alla strategia volta a rendere le sedi maggiormente efficienti dal punto di vista energetico, con conseguente miglioramento ambientale, l'Ateneo ha adottato una gestione dei servizi di manutenzione e delle utenze attraverso il Partenariato Pubblico Privato (PPP), nel cui ambito sono previsti anche interventi di investimento tali da ottimizzare la gestione tecnica del servizio, i consumi energetici e adeguare alla norma vigente gli impianti. Il ricorso al PPP, avviato a partire da agosto del 2023, ha consentito di rendere gli edifici meno energivori e più efficienti per la gestione di servizi energetici e per ottimizzare i risultati di sostenibilità. I costi di esercizio a carico del PPP nell'esercizio 2024 ammontano a circa 6,3 milioni di euro, cui si aggiungono euro 206 mila circa di investimenti.

Per quanto attiene agli interventi a favore degli studenti e del diritto allo studio, si mantiene sempre viva l'attenzione nei confronti della popolazione studentesca e sempre consistenti i costi relativi ad interventi a favore degli studenti e del diritto allo studio, che ammontano nel loro complesso a 28,4 milioni di euro. La forte crescita nel raffronto con il 2023 (+ 7,3 milioni di euro) è imputabile principalmente alla voce 2) Costi per il diritto allo studio (+ 5,9 milioni di euro), che riguarda l'erogazione di borse e servizi nell'ambito della Legge 390/91. Si tratta di una dinamica fortemente influenzata dai fondi PNRR e dalle tempistiche di loro assegnazione, con erogazione di borse così finanziate (per complessivi euro 4,3 milioni a carico di fondi PNRR nell'esercizio 2024) relative agli anni accademici 22/23, 23/24 e 24/25.

È continuata anche nel 2024 la politica di Ateneo diretta a sostenere il diritto allo studio mediante l'integrazione degli insufficienti fondi assegnati da Stato e Regione. Con delibera assunta nel febbraio 2024, anche al fine di garantire agli studenti una prospettiva anche futura, l'Ateneo ha impegnando complessivi 3 milioni di euro per il triennio 2024-2026 (con una stima di utilizzo di 1 milione per anno accademico, dal 2023/24 al 25/26).

Per quanto riguarda la voce 1) Costi per sostegno agli studenti, essa fa registrare un aumento di circa 1,3 milioni di euro rispetto al 2023. Si rileva in particolare l'incremento relativo alle borse di dottorato di ricerca (+ 418 mila euro), alle borse di studio post lauream (+ 412 mila euro, in parte prevalente finanziate su fondi esterni), alle borse di mobilità e alle altre borse di studio (+ 463 mila euro). Riguardo a queste ultime merita di essere segnalato l'investimento operato dall'Ateneo nelle borse *Degree Seekers* e *Overseas*, che comportano per l'Ateneo un impegno considerevole e per le quali nel 2024 si è garantita copertura anche per i bandi relativi all'anno accademico 2025/26.

In tema di contribuzione studentesca, si ricorda che nel 2024 è entrata a regime la politica contributiva deliberata dagli Organi di Ateneo nel 2023, che aveva determinato la revisione del modello di determinazione del contributo per iscrizione a corsi di laurea deliberata con avvio dall'anno accademico 2023/24. Il gettito netto da contribuzione studentesca ha fatto registrare un aumento rispetto all'anno precedente di 3,5 milioni di euro; aumento che non è associato ad una crescita della popolazione studentesca (che subisce invece una flessione nel raffronto tra gli ultimi due anni accademici), ma della scarsa propensione di una parte consistente di studenti ad avvalersi dei

benefici economici ottenibili mediante la presentazione dell'ISEE, oltre ad una collocazione della popolazione studentesca in fasce ISEE più alte degli anni precedenti.

Merita un cenno anche all'impatto generato sul bilancio di Ateneo (e anche sul bilancio di Fondazione) dalla Scuola di Formazione per Insegnanti, che contribuisce per circa 2 milioni di euro alla crescita, rispetto all'esercizio 2023, dei proventi per la didattica.

Sul fronte del fundraising a sostegno dell'attività progettuale, l'Ateneo è sempre stato fortemente orientato al reperimento di fondi esterni per il finanziamento delle proprie attività. Se si conferma l'attrattività sul fronte dei fondi comunitari (nuovi finanziamenti acquisiti dalla Commissione Europea per circa 11 milioni di euro), pubblici e privati, va precisato che il confronto con l'esercizio 2023 sul fronte dei finanziamenti competitivi è fortemente influenzato dai proventi connessi con l'adesione ai progetti finanziati dal PNRR. Dei 37,2 milioni di euro di finanziamenti competitivi, circa 17 milioni sono relativi a progetti finanziati dal PNRR (contro i 7,4 milioni esposti nel Conto Economico dell'esercizio 2023). Consistente anche l'entità di finanziamenti PNRR acquisiti in ambito ICT (circa 1,5 milioni di euro, quasi integralmente riscontati alla fine dell'esercizio 2024).

Va tenuto in considerazione pure che l'acquisizione di una mole ingente di finanziamenti esterni (esclusi i PNRR che seguono regole particolari) ha anche l'effetto, attraverso i contributi da versare al Fondo di Supporto alle attività di ricerca e internazionalizzazione e al Fondo per la premialità, di generare nuove risorse da destinare al finanziamento della ricerca in Ateneo e alla premialità del personale. L'ammontare di prelievi operati nei progetti nel 2024 ammonta ad euro 1,3 milioni di euro.

Per quanto attiene ai rapporti con Fondazione Università Ca' Foscari, va evidenziato che, se l'esercizio 2023 era stato caratterizzato da maggiori oneri a carico del bilancio di Ateneo, con il riconoscimento di un contributo aggiuntivo di euro 434.301, a fronte della difficile situazione economica che Fondazione stava attraversando, l'esercizio 2024 vede invece un miglioramento della situazione e una conseguente riduzione del fondo di gestione assegnato a Fondazione.

Il Patrimonio Netto di Ateneo subisce un incremento di euro 611.375 nel confronto con il 2023. Cresce il Patrimonio Netto Vincolato di circa 2,9 milioni di euro, arrivando ad una consistenza di euro 48.939.180, mentre si riduce quello non vincolato di circa 2,3 milioni di euro, con una consistenza finale di euro 94.220.873.

L'incremento del Patrimonio Netto Vincolato rappresenta il saldo tra la nuova destinazione connessa al risultato gestionale 2024, in connessione con le dinamiche che hanno determinato la realizzazione di un risultato di esercizio positivo, le destinazioni operate in corso d'anno (in particolare i 3 milioni di euro deliberati nel febbraio 2024 per le borse L. 390/91), e gli utilizzi o liberazioni di fondi precedentemente vincolati.

Nell'ambito del Patrimonio Netto Vincolato merita di essere rilevata la forte crescita di consistenza dei cosiddetti "margini" a disposizione delle strutture di Ateneo, generatisi per lo più dalla rendicontazione di ore/persona nell'ambito di progetti finanziati, che passano (per quanto riguarda dipartimenti e centri) dagli 8,8 milioni di euro del 2023 a 11,3 milioni di euro in chiusura di bilancio 2024. A tale crescita è correlato, in buona parte, il positivo risultato economico del 2024. Si tratta di risorse che risultano certamente utili nel supportare le politiche di dipartimenti e centri, ma che non concorrono nelle considerazioni sugli equilibri economici prospettici nei prossimi anni del triennio.

Relativamente alla situazione finanziaria che emerge dal Rendiconto Finanziario, si evidenzia come la gestione reddituale, le attività di investimento e le attività di finanziamento abbiano complessivamente esercitato un impatto negativo in termini di variazione della liquidità dell'Ateneo, generando un flusso finanziario di esercizio negativo di circa 7,3 milioni di euro e una disponibilità monetaria netta finale pari ad euro 100.777.971. Il Rendiconto dà evidenza di un flusso di cassa operativo positivo (circa 13 milioni di euro), che finanzia in parte prevalente le consistenti uscite finanziarie generate dagli investimenti (euro 18,8 milioni di euro) e dal rimborso del debito.

Va infine sottolineato l'ancora buon collocamento dell'Ateneo rispetto agli indicatori di sostenibilità calcolati dal Ministero (ISEF, limite di spesa di personale e limite all'indebitamento), che risentono dell'incremento dei costi del personale. Pur non essendo ancora stati pubblicati dal Mur i dati relativi al 2024, le simulazioni compiute fanno stimare che il loro valore si mantenga sempre al di sotto delle soglie fissate dal Ministero.

Relazione sulla performance dell'amministrazione

La presente sezione è dedicata alla Relazione sulla performance, documento che, ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009, le Pubbliche Amministrazioni devono redigere e pubblicare sul proprio sito internet istituzionale entro il 30 giugno di ogni anno. La Relazione sulla performance, approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione, evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno

precedente, i risultati di performance organizzativa e individuale raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati all'interno del Piano della Performance e rispetto alle risorse disponibili, indicando altresì gli eventuali scostamenti rilevati, in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione per gli utenti finali.

Il Piano Strategico e i Piani di Sviluppo dei Dipartimenti

Nel 2024 sono continuate le attività di realizzazione del Piano Strategico 2021-2026 di Ca' Foscari, approvato dagli organi nel mese di ottobre 2021.

Relativamente alla *Flagship 1* del Piano strategico "Ca' Foscari per Venezia: un grande laboratorio aperto dove si lavora alle sfide del futuro" il 2024 è stato l'anno in cui si è entrati nella piena fase attuativa del progetto sottomesso nell'ambito del finanziamento collegato al D.M. 10 dicembre 2021, n. 1274 per il valore di oltre 20 milioni di euro per lo sviluppo delle infrastrutture informatiche e di ricerca (approvato nella seconda metà del 2023). Sulla base della programmazione delle attività, che ha portato all'attribuzione dei budget di dettaglio per singola struttura, si è dato avvio all'attività di acquisizione delle infrastrutture (per i dettagli si veda la relazione allo specifico obiettivo nella seconda parte della relazione). Il progetto consentirà nei prossimi anni l'innovazione e un grande sviluppo e potenziamento dell'infrastruttura di ricerca, gravando solo relativamente sul bilancio di Ateneo, per un investimento mai visto fino ad ora a Ca' Foscari. In ambito PNRR, se il 2022 è stato l'anno della presentazione dei diversi progetti, il 2023 è stato l'anno del pieno avvio delle attività di tutti i progetti, il 2024 è stato l'anno dei cd. "bandi a cascata", ovvero finanziamenti ad hoc (di svariati milioni per progetto PNRR) attribuiti a soggetti terzi sulla base di bandi per progetti funzionali agli obiettivi del progetto "genitore". Va inoltre evidenziato il grande lavoro, trasversale a più aree organizzative dell'Ateneo, per supportare la progettazione in ambito PNRR. Anche il 2024 è stato un anno che ha visto un grandissimo impegno delle strutture tecniche e amministrative, i cui risultati, in termini di supporto amministrativo, sono rappresentati dall'intensa attività di rendicontazione, dettagliata nella seconda parte della relazione.

La *Flagship 5* "Città per i cafoscarini, cafoscarini per la città" prevede quanto segue: "La residenzialità della comunità cafoscarina - studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo, CEL, dottorandi e giovani ricercatori, ma anche laureati e alumni - non va intesa solo come un servizio connesso all'attrattività, ma deve essere visto come un plusvalore per la vita della città, inteso come volano di sviluppo sociale, culturale, ambientale e quindi economico. Pertanto, è importante investire insieme alle istituzioni per sviluppare servizi per la residenzialità in città." In tal senso nel 2024 si è lavorato per dare attuazione alle diverse progettualità sviluppate negli anni precedenti, soprattutto relativamente alla residenzialità studentesca e ai nuovi spazi per la didattica; tra le principali nuove iniziative si segnala, a seguito della comunicazione del finanziamento ministeriale, l'avvio delle procedure per la realizzazione della residenza studentesca presso l'ex caserma Pepe Bellemo al Lido (ca. 30 mln di valore, di cui 24 finanziati dal MUR), l'estensione della già rappresentata progettualità relativa alla sede di Treviso (con l'aggiunta di una seconda parte del complesso Turazza, al fine di rendere il progetto perfettamente in linea con le esigenze attuali ma soprattutto future del polo trevigiano) e l'attivazione presso il campus economico della prima sperimentazione di spazi polifunzionali dedicati sia al consumo di pasti in diritto allo studio (servizio di cui il campus non era fornito) sia al consumo di pasti propri che ovviamente allo studio; tale iniziativa si inserisce nella più ampia progettualità, già richiamata lo scorso anno, che ha il suo fulcro nella realizzazione del "Centro Studentesco ai Frari" presso palazzo Badoer: il progetto sviluppato in partenariato con ESU Venezia, oltre a prevedere la realizzazione di aule (circa 380 posti), ha una valenza strategica in termini di risposte alle esigenze degli studenti, sia in termini di spazi di aggregazione e socialità, che per l'erogazione di servizi "mensa". Il centro studentesco prevede infatti la realizzazione di una struttura per il consumo di pasti (sia serviti - probabilmente in un formato più adatto ai bisogni rispetto a quello della mensa tradizionale, che rimarrà comunque offerto dalla mensa di Rio Novo in centro storico - sia portati da casa/autoprodotti), che valorizzerà l'ampio giardino, un unicum a Venezia e che punta ad essere anche polo di aggregazione serale, e la realizzazione di un centro cottura di servizio per la distribuzione di pasti presso i due grandi poli didattici del centro storico - San Basilio/Santa Marta (polo umanistico linguistico) e San Giobbe (polo economico); i pasti preparati nel centro cottura, consentiranno (nel caso di San Giobbe già consentono) quindi alla maggioranza della popolazione studentesca di accedere a pasti a tariffe ESU o di consumare quelli autoprodotti in ambiente consono e attrezzato; tali spazi, fuori dagli orari di consumo dei pasti, diventeranno aule studio a disposizione degli studenti, andando così a rispondere ad un'altra esigenza manifestata dagli studenti. In conclusione, si segnala poi l'avvio delle progettualità connesse ai progetti di San Tomà e Palazzo Moro, oltre che dell'edificio Polifunzionale del Campus Scientifico, sempre nell'ottica di potenziamento degli spazi per attività di ricerca e amministrativa (i primi due) e di servizio agli studenti (mensa, spazi studio, ecc.) nel caso del Polifunzionale.

Nell'ambito della *Flagship 6* "Organizzazione agile: nuovi modelli organizzativi e sfida digitale: essere esempio di innovazione nella PA" sono state avviate diverse azioni; oltre al consolidamento delle modalità di svolgimento di lavoro agile, la cui efficacia ed efficienza sono testimoniate dai risultati delle rilevazioni effettuate con il progetto Good Practices, all'implementazione del piano del personale con particolare riferimento alla definizione dei nuovi strumenti prevista dal CNL firmato nel corso del 2024 (es. regolamento per le progressioni tra categorie, propedeutico all'avvio di percorsi di valorizzazione del personale in servizio), va segnalato l'intenso sforzo di adeguamento regolamentare successivo all'approvazione dello Statuto (i dettagli nella relazione all'obiettivo puntuale nel proseguo della relazione). Riveste infine particolare rilevanza il completamento di due percorsi di sviluppo organizzativo: quello relativo alla nuova articolazione dell'organizzazione dei Dipartimenti, il settore "Promozione e Sviluppo", dedicato al presidio dei processi di comunicazione, supporto al public engagement e valorizzazione della conoscenza, e quello relativo al cambio dell'organizzazione dei servizi tecnici dell'area scientifica: entrambi i processi sono stati partecipati e hanno portato allo sviluppo di modelli organizzativi in grado di rispondere alle esigenze delle diverse strutture, sempre in un'ottica di miglioramento dei servizi offerti.

Come anticipato nella prima parte, il 2024 ha visto intensamente impegnata l'organizzazione sia sui processi di assicurazione qualità che nell'ambito della VQR, al fine di supportare il processo di selezione e conferimento dei prodotti.

L'Ateneo, già da diversi anni, ha esteso il processo di pianificazione triennale anche ai Dipartimenti riconoscendone il ruolo di attori principali per il raggiungimento degli obiettivi. La programmazione dipartimentale rappresenta un elemento essenziale per l'attuazione del Piano Strategico e del Programma triennale ministeriale in quanto coinvolge i Dipartimenti nella realizzazione delle strategie complessive di Ca' Foscari, con un documento che sancisce gli impegni, li declina in obiettivi e dunque, attraverso l'attuazione di idonee azioni, permette di dare conto, a consuntivo, del grado di conseguimento dei risultati attesi. Tale processo, per quanto non esplicitamente previsto da alcuna norma, risponde ai requisiti del processo AVA 3 dove prevede che i Dipartimenti definiscano e mettano in atto proprie strategie per il miglioramento della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale, coerentemente alla programmazione strategica dell'Ateneo. Il 2023 ha visto impegnati i Dipartimenti nel processo di monitoraggio degli obiettivi definiti nei propri Piani con riferimento all'anno precedente e alla definizione e affinamento dei propri Piani di sviluppo in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo, il Programma triennale ministeriale, il budget e la programmazione degli obiettivi di performance, individuati, per il periodo 2024-2026.

Il ciclo di gestione della performance di Ateneo

Il ciclo di gestione della performance si svolge nel rispetto di quanto stabilito nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) di Ateneo, che illustra la metodologia adottata per misurare e valutare la performance sia organizzativa che individuale. Il documento di riferimento per l'anno 2024 è quello approvato dal Consiglio di Amministrazione del 31/10/2024 (<https://www.unive.it/pag/10907/>).

In fase di pianificazione, per ogni obiettivo/indicatore assegnato alle aree dell'Amministrazione Centrale e alle altre strutture amministrative e attribuito ai Dirigenti e al Personale Tecnico-Amministrativo, vengono fissati un peso e tre livelli di raggiungimento atteso ben definiti, chiaramente riconducibili agli obiettivi e legati al risultato finale ovvero alla misura dell'impatto. I tre livelli di raggiungimento sono individuati secondo la seguente classificazione:

- soglia: livello di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo/indicatore, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione; al di fuori di questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto;
- target: livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto;
- eccellenza: livello di raggiungimento dell'indicatore/obiettivo superiore alle attese.

In funzione dell'effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese, a ogni obiettivo/indicatore viene associato un punteggio compreso tra 0 e 100 sulla base di quanto indicato nella tabella seguente.

Livello valutazione	Giudizio	Punteggio
Inferiore alla Soglia	La prestazione è negativa	< 40
Soglia	La prestazione raggiunge il livello minimo richiesto	40
Target	La prestazione è in linea con le attese	70
Eccellenza	La prestazione è eccellente	100

Tabella 15 - Scala di valutazione della performance 2024. Fonte: dati forniti da APPS.

L'erogazione della retribuzione accessoria correlata alla valutazione è corrisposta a fronte di un giudizio non negativo.

Valutazione 2024: la performance istituzionale

La valutazione della performance istituzionale si basa sulla capacità dell'organizzazione nel suo complesso di aderire alle politiche strategiche di Ateneo definite. Il raggiungimento degli obiettivi istituzionali, in particolare, viene valutato tramite il grado di conseguimento di indicatori di sistema o premiali definiti a livello ministeriale.

Nella tabella sottostante sono riportati gli obiettivi gli indicatori e i *target* definiti per la misurazione della performance istituzionale insieme ai risultati raggiunti nel corso del 2024 così come rilevati dal monitoraggio presentato al Consiglio di Amministrazione durante la seduta del 13 giugno 2025.

Nell'anno 2024 l'Ateneo ha raggiunto la totalità degli obiettivi prefissati nei termini previsti ad eccezione dell'indicatore relativo agli iscritti al primo anno di Corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso in altro Ateneo che è di poco inferiore al target fissato al 65%.

Il Consiglio di Amministrazione ha attribuito complessivamente un punteggio di 98,89 punti su 100 alla performance istituzionale.

Ambito	Descrizione Obiettivo	Indicatore	Soglia 2024 (a.a. 2023/24)	Eccellenza 2024 (a.a. 2023/24)	Peso %	Risultato
Ricerca	Attrazione di talenti internazionali e valorizzazione di quelli già presenti in Ateneo, inclusi i ricercatori Marie Curie, ERC e FIS	Proposte di chiamata diretta di studiosi dall'estero (articolo 1, comma 9, legge 230/2005) e di vincitori di progetti di alta qualificazione (Marie Curie e ERC e FIS) approvate dagli organi. (Baseline 2023: 8 di cui ERC 7 e MSCA 1 + valore al 30.06.23 11 proposte di chiamata diretta)	8	10	10	13
Infrastrutture	Realizzazione degli interventi previsti nel Piano di Ateneo di Mitigazione e Adattamento ai Cambiamenti Climatici (PMA) per l'anno 2024	Percentuale di realizzazione delle attività progettuali	80%	90%	10	100%
Didattica	Favorire esperienze di studio e di ricerca all'estero	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti (ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale") (Baseline iscritti a.a. 2021/2022 e CFU a.s. 2022: 3,9%)	2,5%	3,0%	10	4,10%
Didattica	Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle caratteristiche della popolazione studentesca	Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto (Baseline iscritti a.a. 2022/2023 e docenti al 31/12/2022: 22,8)	22,7	22	10	20,693
Didattica	Revisione strategica dell'offerta formativa	Presentazione agli organi di un documento di revisione strategica dell'offerta formativa 2025/2026 che analizzi il posizionamento dell'offerta dell'Ateneo e le ipotesi di miglioramento	31/12/2024	01/10/2024	5	07/06/2024
Ricerca	Valorizzare il dottorato di ricerca	Percentuale di iscritti al primo anno di corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso in altro Ateneo (Baseline a.a. 2022/2023: 65,1%)	55%	65%	5	61,3%

Ambito	Descrizione Obiettivo	Indicatore	Soglia 2024 (a.a. 2023/24)	Eccellenza 2024 (a.a. 2023/24)	Peso %	Risultato
Organizzazione agile	Rispetto limiti previsti per gli indicatori D.Lgs. 49/2012	Indici ISEF, Spese Personale, Indebitamento Baseline ISEF 2022: 1.21% Baseline Spese personale 2022: 65,52%. Baseline Indebitamento 2022: 4,77%	ISEF: 1,10 Spese di personale < 75% Spese di indebitamento < 10%	ISEF >1,18 Spese di personale < 70% Spese di indebitamento < 8%	15	ISEF: 1,22 Spese di personale: 65,23% Spese di indebitamento: 4,48%
Organizzazione agile	Mantenimento della sostenibilità economico finanziaria programmata	Equilibrio programmato (risultato di esercizio previsto a budget), esclusi gli utilizzi di riserve di patrimonio netto vincolato	Risultato di esercizio entro quello programmato	Risultato di esercizio consuntivo migliorativo rispetto a quello programmato oltre il 3%	15	risultato di esercizio 2024 positivo pari a euro 977.762
Organizzazione agile	Sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile	Proporzione del personale TA a tempo indeterminato sul totale del personale TA (al netto delle assunzioni per budget PNRR) (Baseline 2022: 90,20; target PRO3 2023: 89,50%)	89,50%	91,00%	5	91,02%
Infrastrutture	Continuare nel percorso di investimento in infrastrutture e allineare la disponibilità di infrastrutture alla crescita dell'Ateneo in tutte le sue componenti	Percentuale di crescita degli ammortamenti (amm. immobilizzazioni MATERIALI e IMMATERIALI)	+4%	+6%	15	+6,9%

Tabella 16 - Performance istituzionale di Ateneo 2024.

Valutazione 2024: La performance organizzativa delle strutture di Ateneo

Gli obiettivi di performance organizzativa

La performance organizzativa delle strutture fa riferimento a obiettivi tecnico-gestionali e organizzativi connessi alle linee strategiche di Ateneo e alla gestione delle attività ordinarie con specifica attenzione all'efficienza e alla qualità delle stesse. La performance organizzativa è valutata annualmente dal Consiglio di Amministrazione sulla base delle relazioni fornite dai Responsabili delle varie strutture nella tabella sottostante sono riportati i risultati aggregati della valutazione degli obiettivi di performance organizzativa 2024.

Aggregati di strutture	Media punteggi obiettivi organizzativi	Media valutazioni totali strutture su obiettivi organizzativi
Amministrazione Centrale	99,04	98,68
Dipartimenti	99,04	99,11
Altre strutture (compreso SBA)	97,80	98,21
Tutte	98,74	98,74

Tabella 17 - Valutazioni medie degli obiettivi di performance organizzativa 2024 di struttura.

Riguardo i risultati ottenuti dalle strutture di Ateneo per i singoli obiettivi di performance organizzativa si rimanda all'Allegato 1 al presente documento.

I Service Level Agreement (SLA) delle Carte dei Servizi

Parte della performance organizzativa delle strutture è misurata attraverso il rispetto dei *Service Level Agreement* (SLA) indicati nelle Carte dei Servizi delle strutture, valutato attraverso rilevazioni di *customer satisfaction* o indicatori di tipo quantitativo. Nella tabella sottostante sono riportati i risultati aggregati della valutazione degli SLA 2024.

Aggregati di strutture	Media punteggi SLA	Media valutazioni totali strutture su SLA
Amministrazione Centrale	99,50	99,67
Dipartimenti	96,29	96,11
Altre strutture (compreso SBA)	97,68	97,99
Tutte	98,04	98,12

Tabella 18 - Valutazioni medie degli SLA 2024 di struttura.

Valutazione 2024: La performance individuale

Come previsto dal SMVP, le modalità di valutazione del personale sono differenti a seconda della categoria a cui lo stesso appartiene. Ai fini del calcolo delle diverse componenti che rientrano nella valutazione, il processo di gestione della valutazione individuale prende avvio nel mese di gennaio per concludersi in quello di giugno.

La performance del Direttore Generale

La valutazione della performance del Direttore Generale è legata per il 10% alla performance istituzionale, cioè al risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli obiettivi strategici di Ateneo, per il 35% alla performance organizzativa, ossia al risultato conseguito dalle strutture che riportano direttamente al Direttore Generale con riferimento agli obiettivi di rispetto dei tempi di pagamento delle fatture (30%), e raggiungimento degli obiettivi formativi per il personale (5%), e per il 55% alla performance individuale, ossia agli obiettivi da perseguire in corso d'anno assegnati, su proposta della Rettrice, dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con le strategie definite nel Piano Strategico di Ateneo. Tenuto conto dell'attività svolta dal Direttore Generale nel corso del 2024 e delle proposte di valutazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione e della Rettrice, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 14 aprile 2025, ha valutato la performance individuale del Direttore Generale assegnando un punteggio di 99,25 su 100. I risultati degli obiettivi di performance individuale del Direttore Generale sono disponibili nell'Allegato 1 al presente documento. La valutazione totale della performance del Direttore Generale è risultata invece essere di 99,33 su 100.

La performance dei Dirigenti e dei Responsabili di Struttura

Le componenti della valutazione dei Dirigenti, dei Responsabili degli Uffici di *staff* al Direttore Generale e dei Segretari di Dipartimento e delle altre strutture decentrate sono diverse, ma assume sempre particolare rilievo la valutazione degli obiettivi individuali attribuiti dal Direttore Generale in sede di redazione del PIAO, di seguito si

riportano alcuni dati aggregati, per i risultati di dettaglio si rimanda all’Allegato 1.

Performance Dirigenti	Media punteggi
Performance organizzativa - Obiettivi	98,59
Performance organizzativa – <i>Service Level Agreement</i>	99,52
Performance organizzativa - Pagamento fatture	100,00
Performance organizzativa - Formazione	96,92
Performance individuale	97,87
Performance individuale - Comportamenti organizzativi	94,00
Valutazione finale	97,98

Tabella 19 - Performance dei Dirigenti 2024.

La performance del personale tecnico-amministrativo

Di seguito vengono riportati a livello aggregato gli esiti medi della valutazione del personale tecnico-amministrativo.

Performance PTA	Media punteggi
Performance organizzativa - Obiettivi	98,50
Performance organizzativa - <i>Service Level Agreement</i>	98,43
Performance organizzativa - Pagamento fatture	100,00
Performance individuale	98,91
Performance individuale - Comportamenti organizzativi	90,33
Valutazione finale	92,68

Performance CEL	Media punteggi
Qualità delle esercitazioni - valutazioni degli studenti	85,64
Qualità delle esercitazioni - valutazione del responsabile della formazione linguistica	98,30
Comportamenti organizzativi	95,85
Valutazione finale	93,78

Tabella 20 - Performance del personale tecnico-amministrativo 2024.

La performance complessiva di Ateneo per prospettiva

Gli obiettivi di performance organizzativa delle strutture e di performance individuale dei relativi Responsabili rendicontati con riferimento all’anno 2024 sono complessivamente 142, tutti ricollegabili alle seguenti prospettive: performance, prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità.

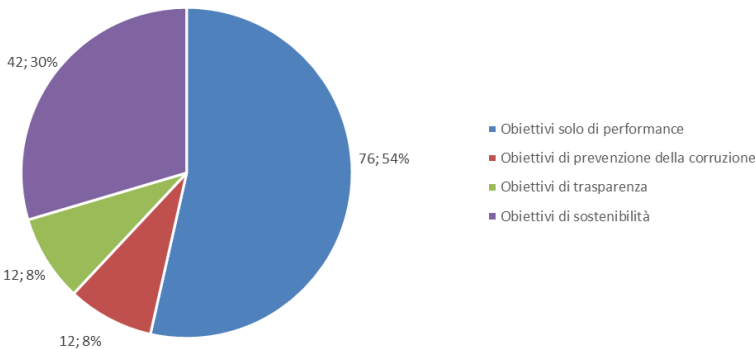


Grafico 5 - Distribuzione degli obiettivi di performance 2024 (organizzativi e individuali) per macroaree di sola performance, prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità.

Nella tabella seguente viene rappresentato a livello aggregato l’esito della valutazione per le prospettive che caratterizzano gli obiettivi di performance di Ateneo.

Prospettiva obiettivo	Media punteggi
Prevenzione della corruzione	99,17
Trasparenza	100,00
Sostenibilità	98,81

Prospettiva obiettivo	Media punteggi
Solo performance	98,41
Valutazione complessiva (obiettivi organizzativi e individuali)	98,73

Tabella 21 - Esito della valutazione per prospettiva 2024 (solo performance, prevenzione della corruzione, trasparenza, sostenibilità).

I principali indicatori di *throughput* dell'Ateneo

L'indicatore di tempestività dei pagamenti per il 2024 è stato di -12,74 e la distribuzione annuale dei tempi di pagamento delle fatture confrontata con la distribuzione degli anni precedenti risulta sostanzialmente in linea.

L'indicatore di tempestività nella presentazione delle delibere agli organi è stato positivo: il 98,89% delle delibere del Senato Accademico e il 98,55% di quelle del Consiglio di Amministrazione sono state presentate entro le scadenze stabilite.

Riguardo il rispetto delle tempistiche di approvazione dei documenti di bilancio, il Bilancio unico di previsione annuale 2025 e triennale 2025-2027 e i relativi allegati sono stati approvati con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 193 del 13 dicembre 2024; il Bilancio consuntivo 2023 è stato approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 96 del 25 giugno 2024.

L'Assicurazione della Qualità in Ateneo

Le politiche di Assicurazione della Qualità di Ateneo e i loro obiettivi sono definiti nei documenti programmatici "Politiche della Qualità di Ateneo" e "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo" (disponibili alla pagina web <https://www.unive.it/pag/11234/>). Il primo documento ha lo scopo di declinare il concetto di qualità all'interno della visione e della missione dell'Università, introducendo i principi generali su cui si basano le politiche di assicurazione della qualità dell'Ateneo; il secondo descrive il sistema attraverso il quale gli Organi supportano la realizzazione dei processi di assicurazione della qualità e descrive, in armonia con quanto previsto da ANVUR, gli attori coinvolti nei processi di AQ, i loro compiti, i documenti e i processi relativi al monitoraggio della qualità negli ambiti della strategia, pianificazione e organizzazione, della gestione delle risorse, del sistema di assicurazione della qualità, della didattica e dei servizi agli studenti e studentesse, della ricerca e della terza missione/impatto sociale.

In seguito all'introduzione da parte di ANVUR del Modello di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari (AVA 3), l'Ateneo ha aggiornato tutta la documentazione connessa ai processi di assicurazione della qualità (AQ). Inoltre, l'Ateneo ha effettuato anche nel 2024, in base a quanto previsto dal Modello AVA 3, il riesame del proprio sistema di governo e il riesame del proprio sistema di assicurazione della qualità, con il supporto del Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), al fine di determinare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia dei due sistemi nell'attuazione delle politiche e nel conseguimento degli obiettivi stabiliti.

L'Ateneo ha perseguito le attività di monitoraggio della qualità della pianificazione strategica, della programmazione e gestione delle risorse, della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale sotto il coordinamento del PQA e la supervisione del Nucleo di Valutazione (NdV), come descritto nelle relazioni annuali del PQA e del NdV, disponibili nelle pagine web AQ di Ateneo (<https://www.unive.it/pag/28773/> e <https://www.unive.it/pag/11175/>), anche in preparazione della visita di Accreditamento periodico a cui Ca' Foscari sarà sottoposta alla fine del 2025.

Nel 2024 il PQA ha proseguito la propria attività di sensibilizzazione e di sostegno inerenti ai temi dell'assicurazione della qualità a favore delle strutture dell'Ateneo, seguendo tra gli altri i processi di modifica dell'ordinamento di tutti i corsi di studio, il monitoraggio dei corsi di dottorato di ricerca, i processi di monitoraggio delle attività di ricerca e terza missione e favorendo l'organizzazione di momenti di formazione in ambito AQ rivolti alla comunità ca'foscarina.

Per l'anno 2024 si segnalano in particolare le seguenti attività, seguite anche al PQA:

- stesura della prima versione del documento di autovalutazione di Ateneo sui requisiti di sede previsti dal Modello AVA 3. Nell'ambito del processo di stesura, coordinato dal Presidente del PQA, sono stati coinvolti, oltre al PQA, la Rettrice, i Prorettori e i Delegati della Rettrice, il Direttore Generale e i Dirigenti. Il processo di condivisione, che si concluderà nel 2025 con il coinvolgimento del Nucleo di Valutazione, dei Dipartimenti e degli Organi di governo, ha consentito di effettuare una autovalutazione dell'Ateneo sullo stato dei requisiti previsti per la sede, contribuendo alla diffusione di una maggiore consapevolezza sullo stato di implementazione dei processi e delle attività e identificando le aree sulle quali effettuare interventi di miglioramento, anche in vista della visita di Accreditamento periodico prevista a fine 2025;

- introduzione del “Sistema Integrato per l’Assicurazione della Qualità” (SIAQ), promossa dal PQA, con la collaborazione di APPS e di ASIT. Il SIAQ è uno strumento per la gestione del flusso documentale connesso ai processi di AQ, che il PQA e i Dipartimenti utilizzano sia per la trasmissione dei documenti al PQA da parte delle strutture, sia per la loro conservazione. È disponibile anche un cruscotto connesso alla piattaforma, che consente la visualizzazione dei documenti per ogni struttura (il link è riportato alla pagina <https://www.unive.it/pag/11234/>);
- revisione complessiva degli ordinamenti di tutti i corsi di studio di primo e di secondo livello presenti nell’offerta dell’a.a. 2024/25, secondo le nuove classi di laurea e laurea magistrale introdotte dal D.M. 1648 e dal D.M. 1649/2023. L’Ateneo, considerata la profonda riformulazione delle declaratorie delle nuove classi, ha optato per la revisione e l’aggiornamento di tutte le Schede Uniche Annuali (SUA-CdS) per l’a.a. 2025/26.

Processi di monitoraggio delle attività di ricerca e di terza missione/impatto sociale

Dal 2023 i processi di monitoraggio delle attività di ricerca e di terza missione/impatto sociale sono stati riorganizzati al fine di collegarli meglio al Piano Strategico 2021-2026 e a quanto previsto dal Modello AVA 3: in particolare, i processi di monitoraggio sono stati separati al fine di monitorare in modo completo e significativo, dal punto di vista del processo e del miglioramento continuo, le dimensioni della ricerca e della terza missione e sono stati messi a disposizione dei Dipartimenti specifici modelli per la stesura delle relazioni annuali di monitoraggio delle attività dipartimentali, volti a far riflettere le strutture sulle azioni e sui miglioramenti concreti, in collegamento con il Piano Strategico. Si ricorda come anche il PQA e il NdV siano coinvolti in tali processi di monitoraggio.

Con riferimento al monitoraggio della terza missione/impatto sociale, l’Ateneo si è dotato delle “Linee guida Monitoraggio delle attività di Terza Missione/Impatto sociale di Ateneo”, al fine di facilitare il processo di monitoraggio, valorizzazione e supporto delle iniziative e dei progetti nei campi di azione definiti dall’ANVUR. A partire dal 2023 è stata avviata la rilevazione sistematica delle attività di terza missione per tutte le strutture di Ateneo coinvolte, sulla base di quanto previsto dalle linee guida.

I rischi corruttivi e la trasparenza

Le attività intraprese nel corso del 2024 in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza sono riportate nella Relazione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) di Ateneo redatta ai sensi dell’art. 1, c. 14, della L. n. 190/2012 (pubblicata alla pagina <https://www.unive.it/pag/10981/> del sito web dell’Università). Di seguito si illustrano i principali risultati ottenuti.

Riguardo le “misure generali” previste dall’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) per tutte le pubbliche amministrazioni, l’Ateneo ha continuato a dare attuazione alle procedure definite nel corso degli anni (ad esempio, in materia di conflitto di interessi o di formazione al personale su anticorruzione e trasparenza). Per l’anno 2024 si segnala in particolare quanto segue.

In tema di *whistleblowing*, l’Ateneo ha concluso l’approfondimento (avviato nel 2023) sulla nuova disciplina introdotta dal D.Lgs. n. 24/2023 “Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell’Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali” e sulle nuove indicazioni fornite dall’ANAC con Delibera n. 311/2023 “Linee Guida in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell’Unione e protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali. Procedure per la presentazione e gestione delle segnalazioni esterne”, a cui, a fine 2024, sono seguite ulteriori Linee Guida poste in procedura di consultazione. A dicembre 2024 l’Ateneo è quindi giunto alla versione definitiva del nuovo “Regolamento in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell’Unione e delle disposizioni normative nazionali ai sensi del D.Lgs. n. 24/2023 (*whistleblowing*)”, presentato al Consiglio di Amministrazione, per la relativa approvazione, nella seduta del 31 gennaio 2025.

Per le importanti ricadute a livello di prevenzione della corruzione, si segnalano altresì le attività condotte per l’osservanza della normativa in materia di antiriciclaggio (D.Lgs. n. 231/2007, così come modificato e integrato dal D.Lgs. n. 90/2017), rispetto alla quale, nel 2023, l’Ateneo ha emanato il “Regolamento per la segnalazione di

operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento al terrorismo dell'Università Ca' Foscari Venezia". In particolare, in data 17 settembre 2024, è stato offerto a tutto il personale che svolge il ruolo di Responsabile Unico di Progetto (RUP) il corso di formazione online "Formazione antiriciclaggio per RUP: competenze e strumenti operativi", tenuto da un Professore Associato dell'Ateneo.

Riguardo, invece, le "misure ulteriori" (specifiche) scaturite dalla valutazione del rischio corruzione dei processi gestiti dalle strutture di Ateneo, declinate nei seguenti obiettivi:

1. analisi, revisione e aggiornamento del provvedimento generale sui poteri di firma;
2. revisione regolamenti di Ateneo a seguito delle modifiche dello Statuto e del Regolamento Generale;
3. aggiornamento regolamento missioni di Ateneo;
4. realizzazione di *audit* su tutte le strutture dipartimentali con valutazione espressa entro la fine di gennaio 2025;
5. adeguamento *privacy* con riferimento a: a) esercizio dei diritti *privacy* da parte degli interessati; b) accordo quadro con Fondazione Ca' Foscari e relativi accordi attuativi;
6. aggiornamento regolamento ADIR (rinominato in Revisione dei regolamenti collegati alla ricerca: Incentivazione del personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e CEL; Fondo di supporto alle attività di ricerca e internazionalizzazione);
7. formazione in materia di antiriciclaggio;
8. aggiornamento del codice di condotta contro le molestie sessuali e violenza di genere alla luce dei più recenti strumenti giuridici internazionali (obiettivo GEP);
9. linee guida/regolamento per la richiesta da parte del personale in transizione di genere del profilo Alias (obiettivo GEP);
10. modifica al regolamento per il reclutamento dei collaboratori ed esperti linguistici per superare le criticità nel processo incontrate in questi anni;
11. offrire al DG una strutturata e tempestiva reportistica in merito ai contenziosi dell'Ateneo, in particolare su quelli di nuova instaurazione e su quelli conclusi (almeno in un grado o fase di giudizio), nonché sui principali sviluppi dei contenziosi pendenti (es. conclusione CTU);
12. redazione di un regolamento di Ateneo che disciplini le modalità e i criteri per il conferimento degli incarichi di patrocinio e di consulenza legale ad avvocati del libero foro, in linea con le migliori pratiche per l'affidamento dei servizi legali;

12 misure su 12 sono state attuate.

Con riferimento alle misure di trasparenza, declinate nei seguenti obiettivi:

1. predisposizione di linee guida per la predisposizione di delibere e verbali degli Organi Collegiali;
2. migliorare la gestione delle carriere degli studenti iscritti ai corsi interateneo, attraverso una serie di azioni: attuare un efficace coordinamento con gli Atenei coinvolti; migliorare la comunicazione e informazione agli studenti; definire un sistema di condivisione dei dati degli studenti per una più efficace e tempestiva gestione della loro carriera in entrambi gli Atenei;
3. standard per la progettazione: predisposizione di modelli e strumenti per la presentazione di proposte collaborative su programmi europei e nazionali da mettere a disposizione delle strutture e dei ricercatori dell'Ateneo;
4. standard per la gestione: modelli e strumenti sui progetti finanziati su fondi nazionali ed europei da mettere a disposizione dei docenti e alle strutture dell'Ateneo;
5. "Dottorato e oltre": piano di incontri per promuovere formazione interdisciplinare, mobilità, collaborazioni con le imprese;
6. valorizzazione della conoscenza: dalla ricerca alla società; scouting delle linee di ricerca promettenti;
7. informazione e formazione su opportunità di finanziamento regionali nazionali e europee, sulla proprietà intellettuale e i rapporti con le imprese;
8. miglioramento della programmazione degli eventi e implementazione di strumenti utili per la loro gestione;
9. organizzazione e calendarizzazione periodica di incontri tematici con i PI dei progetti seguiti dal CESA, in materia amministrativa e di ricerca;
10. potenziamento e sviluppo della Comunicazione istituzionale in lingua inglese;

11. redazione di un Vademecum, contenente massimali di spesa, per l'organizzazione degli eventi di ricerca e terza missione, mediante un gruppo di lavoro docenti-pta;
12. costituzione di un apposito Elenco (c.d. short list) dal quale selezionare gli avvocati che saranno invitati a presentare offerte in vista dell'affidamento di incarichi di patrocinio o consulenza legale;

12 misure su 12 sono state attuate.

Il 12 dicembre 2024, infine, si è svolta presso l'Università IUAV di Venezia la "Giornata della Trasparenza 2024", evento organizzato in collaborazione con l'Università Ca' Foscari Venezia, l'Università degli Studi di Padova e l'Università degli Studi di Verona. L'evento, intitolato "*Governance*, trasparenza, anticorruzione: quali sfide per il sistema universitario?", ha approfondito, attraverso interventi di carattere sia teorico che operativo, le più recenti novità in materia di legislazione universitaria e tematiche quali il reclutamento universitario, il bilanciamento tra trasparenza e *privacy*, il contrasto alla corruzione e la tutela penale del buon andamento e dell'imparzialità della pubblica amministrazione, l'intelligenza artificiale nelle pubbliche amministrazioni.

Protezione dei dati personali

Alla luce della normativa in materia di protezione dei dati personali, in particolare del Regolamento (UE) 2016/679 e del D.Lgs. n. 196/2003 così come modificato e integrato dal D.Lgs. n. 101/2018, l'Ateneo, con il supporto della propria Responsabile della Protezione dei Dati ("RPD" o "DPO"), ha adottato negli anni una serie di interventi volti ad assicurare l'aderenza dei propri processi alla normativa sopra citata.

La principale attività condotta nel corso del 2024 è consistita nell'aggiornamento del "Regolamento in materia di protezione dei dati personali dell'Università Ca' Foscari Venezia". Oltre all'adeguamento del testo, sono stati introdotti due nuovi Allegati, uno relativo alla definizione delle modalità di gestione e risposta alle richieste di esercizio dei diritti *privacy* avanzate dagli interessati e uno teso ad aggiornare e a integrare all'interno del Regolamento la "*Policy* per la gestione degli incidenti di sicurezza (*data breach*)" già adottata dall'Ateneo, delineando le procedure e i soggetti responsabili della gestione delle violazioni di dati personali.

Nel 2024 si è poi proceduto all'annuale revisione e aggiornamento del Registro delle attività di trattamento di Ateneo, inviando alle strutture, in persona delle figure deputate a fornire le informazioni necessarie, una richiesta di adeguamento delle singole schede riepilogative dei trattamenti. Per i Dipartimenti si è anche proceduto a organizzare delle video-interviste allo scopo di dettagliare più approfonditamente il contenuto di tre schede in particolare. La DPO di Ateneo e lo *staff* a suo supporto hanno infine provveduto alla revisione finale dell'intero Registro, addivenendo alla versione 2024 (consultabile nell'Area Riservata del sito di Ateneo).

Con riferimento al cosiddetto "Organigramma *Privacy*" dell'Università, nell'ambito del quale sono state nominate le figure individuate dal Regolamento *Privacy* (ossia Referenti di Struttura, Referenti Interni, Referenti Interni - Responsabili Scientifici e Autorizzati al Trattamento), nel 2024 si è proceduto all'aggiornamento del Piano definito per i Referenti di Struttura e i Referenti Interni, riepilogativo di tutti i loro compiti, in modo da sensibilizzarli rispetto agli adempimenti a loro assegnati e guidarli nel loro operato. Inoltre, relativamente alla figura degli Amministratori di Sistema, sono stati organizzati degli incontri formativi specifici e si è proceduto ad aggiornare i relativi modelli di nomina (diversificati per Amministrazione Centrale e Strutture Decentrate) producendo altresì delle Linee Guida di supporto.

Nel corso del 2024 è continuata l'attività di revisione e integrazione della pagina "*Privacy*" del sito istituzionale di Ateneo, pubblicando i testi delle informative relative ai principali trattamenti operati dall'Università, tradotti in parte anche in inglese, nonché l'attività di aggiornamento dell'elenco dei soggetti terzi di cui l'Ateneo si avvale per lo svolgimento delle proprie attività istituzionali (Responsabili del trattamento).

Nel 2024 è stato redatto e sottoscritto un nuovo testo (aggiornato) di "Accordo quadro sul trattamento dei dati personali" volto a regolamentare le attività di trattamento che vedono coinvolti sia l'Ateneo, sia la Fondazione Università Ca' Foscari Venezia. Il nuovo testo recepisce le necessità operative emerse successivamente alla sottoscrizione del precedente Accordo nel 2021.

Nel corso del 2024 è stata conclusa, utilizzando il modello perfezionato nel 2023, la valutazione di impatto (DPIA) relativa al trattamento dei dati personali eseguito, durante le verifiche sulle attività extra-istituzionali del personale di cui all'art. 1, c. 62, della L. n. 662/1996, da apposita Commissione nell'ambito del Servizio Ispettivo di Ateneo. È stato inoltre predisposto un modello di DPIA specifico per le esigenze dei progetti di ricerca (versione in lingua sia italiana che inglese); tale modello è stato testato nell'ambito del Progetto ERC "Preg-Dat", dando esito positivo.

Sono stati condotti i controlli *privacy* dell'*Audit* di secondo livello "Corruzione, Trasparenza e *Privacy*" definito all'interno del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCI-GR) di Ateneo. Tra questi si citano le verifiche a campione sul rispetto della normativa *privacy* da parte dei Referenti Interni e dei soggetti Autorizzati al

trattamento, condotte presso alcuni locali comuni del Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali (DFBC) della sede Malcanton Marcorà e presso gli Uffici dell'Area Bilancio e Finanza (ABIF); gli esiti sono stati positivi. È stato anche effettuato un controllo approfondito presso l'Area Didattica e Servizi agli Studenti (ADISS), teso a verificare la rispondenza delle schede del Registro delle attività di trattamento attinenti al processo di registrazione al sito e di immatricolazione con le attività operative effettivamente realizzate; il controllo ha dato esito positivo, anche se sono stati individuati alcuni accorgimenti da adottare in un'ottica di miglioramento continuo.

In conformità con il Piano di Formazione *Privacy* redatto per l'anno 2024, sono state tenute le seguenti attività formative:

1. formazione base in modalità *e-learning*;
2. interventi formativi nell'ambito delle attività di revisione della mappatura dei trattamenti;
3. attività formativa su specifiche tematiche;
4. incontri di formazione di *remediation* per far fronte a criticità riscontrate.

Come negli anni precedenti, è stata prestata attività di supporto e consulenza a tutte le strutture di Ateneo, in particolare con riferimento alle seguenti aree tematiche: progetti di ricerca, contratti e convenzioni, raccolta e utilizzo delle immagini, informative per l'organizzazione di eventi e *form online* di raccolta di dati personali; alcuni pareri sono stati resi in occasione della gestione di richieste di accesso agli atti e dell'installazione di telecamere del sistema di videosorveglianza.

Nel corso dell'anno si è provveduto alla gestione di 4 *Data Breach* (riguardanti principalmente la pubblicazione di dati personali online in assenza di idonea base giuridica, attacchi informatici da parte di terzi e il furto del PC di un docente). Nessuno dei predetti *data breach* ha causato un rischio medio e/o elevato per i diritti e le libertà degli interessati, soprattutto grazie alle tempestive azioni di *remediation* poste in essere. Pertanto, non si è ritenuto necessario notificare gli eventi al Garante per la Protezione dei Dati Personali né effettuare una comunicazione nei confronti degli interessati.

Nel 2024, infine, sono state gestite 19 richieste di esercizio dei diritti *privacy* (in particolare, richieste di cancellazione di dati personali e richieste di accesso ai dati personali). Tutte le richieste sono state evase entro il termine di 30 giorni previsto dalla normativa.