



Università
Ca' Foscari
Venezia

Relazione Unica di Ateneo 2018

Relazione sui risultati delle attività di ricerca,
di formazione, di trasferimento tecnologico,
sulla Performance e sulla Sostenibilità

Documento redatto ai sensi dell'art. 3 *quater* della Legge n. 1/2009
e dell'art. 10, comma 1, del Decreto Legislativo n. 150/2009

Maggio 2019

Sommario

Sommario	3
L'UNIVERSITÀ CA' FOSCARI VENEZIA.....	7
L'istituzione.....	7
Visione.....	7
Missione	7
L'Organizzazione	7
Gli stakeholder	10
Posizionamento di Ca' Foscari nel Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO)	11
Ca' Foscari nei ranking internazionali	13
Posizionamento Ca' Foscari su QS World University Ranking, 2018.....	13
Posizionamento di Ca' Foscari su Times Higher Education World University Ranking	14
Posizionamento di Ca' Foscari nel ranking QS by Subject.....	14
Posizionamento di Ca' Foscari nel ranking THE by Subject.....	15
Posizionamento di Ca' Foscari nel ranking ARWU by Subject.....	15
RISULTATI SULLE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE, RICERCA, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E COMUNICAZIONE	16
Le attività di didattica e formazione.....	16
Gli immatricolati di Ca' Foscari.....	16
I Dottorati di ricerca	16
Fondo borse post lauream – FFO 2017	18
Innovazione didattica	18
La valutazione da parte degli studenti sulla didattica e sui servizi.....	20
Ca' Foscari School for International Education.....	23
Il Collegio internazionale Ca' Foscari.....	24
I servizi agli studenti.....	26
Diritto allo studio.....	26
Orientamento, tutorato e disabilità	29
Il Servizio Stage	30
Il Career Service.....	30
Mobilità internazionale	31
Il Sistema Bibliotecario di Ateneo	36
Valorizzazione degli spazi.....	36
Potenziamento dei servizi a supporto della conoscenza	36
Ampliamento della rete di partnership locale e internazionale	37
Affinamento delle professionalità	37

Dati di sintesi sui servizi bibliotecari.....	37
Risultati dell'attività di ricerca e trasferimento tecnologico	39
Monitoraggio della qualità della ricerca.....	40
Audit interno sui progetti di ricerca.....	44
Assegni di ricerca.....	44
Borse di ricerca	46
Progettazione FSE.....	46
I prodotti della ricerca.....	48
Trasferimento tecnologico e di conoscenza.....	49
Progettazione europea.....	52
Research for Global Challenges	52
Informazione, comunicazione e formazione	53
Supporto alla gestione	54
L'Assicurazione della Qualità in Ateneo.....	56
La visita di accreditamento periodico.....	56
Attuazione del Piano Strategico e del Piano sulla Qualità di Ateneo Monitoraggio e stato di avanzamento	57
La comunicazione e la promozione dell'Ateneo.....	62
Comunicazione esterna, ufficio stampa e comunicazione interna.....	62
Video e social network	62
Radio Ca' Foscari.....	63
Grafica.....	64
Attività culturali di Ateneo.....	65
Le celebrazioni dei 150 anni	65
Le cerimonie istituzionali	65
Attività Sportive	65
Ca' Foscari Tour.....	66
Eventi culturali	66
LA SOSTENIBILITÀ A CA' FOSCARI.....	72
Ambiente	72
Didattica	72
Coinvolgimento degli Studenti.....	73
Comunità.....	74
Network	74
Iniziative aperte a tutti	74
Personale	75
Ricerca	75
IL PERSONALE DI ATENEO.....	77
Personale docente e ricercatore	77
Personale tecnico-amministrativo	77
Collaboratori ed esperti linguistici (CEL).....	79

I volontari in Servizio Civile	79
Modelli premiali per la ripartizione delle risorse	79
I DATI DI BILANCIO	81
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE DELL'AMMINISTRAZIONE	82
Il ciclo di gestione della performance di Ateneo.....	82
Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo 2018	84
Valutazione 2018	85
La performance organizzativa.....	85
La performance individuale	88
La performance del Direttore Generale.....	88
La performance dei Dirigenti e dei Responsabili di Struttura.....	89
La performance del restante personale tecnico-amministrativo	89
La performance complessiva di Ateneo	91
Prevenzione della corruzione e trasparenza.....	92
Privacy.....	94

Presentazione

La presente Relazione riporta i risultati conseguiti dall'Università Ca' Foscari Venezia nel corso del 2018 in un'ottica di comunicazione, trasparenza e rendicontazione di quanto fatto nel corso dell'anno.

In osservanza alle "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane" pubblicate da ANVUR nel 2015, la relazione riporta gli esiti dell'operato del personale tecnico-amministrativo contestualmente ai risultati più generali ottenuti dall'Ateneo nel suo complesso, sottolineando il grado di sinergia tra la sfera accademica e quella amministrativa.

La rappresentazione dei risultati integrati in un unico documento costituisce sia uno strumento di miglioramento gestionale attraverso il quale ottimizzare la programmazione di obiettivi e risorse, tenendo conto dei risultati ottenuti nell'anno precedente e migliorare progressivamente il funzionamento del ciclo della performance, sia uno strumento di *accountability* attraverso il quale rendicontare a tutti gli *stakeholder* i risultati ottenuti nel periodo considerato rispetto agli obiettivi programmati.

Il percorso già intrapreso nella direzione dell'integrazione dei documenti e delle informazioni da rendere disponibili ai diversi stakeholder e l'enfasi posta su principi quali la trasparenza e l'*accountability* trovano nella Relazione unica il luogo di sintesi, con l'intento che ciascuno, secondo il proprio interesse, possa trovare le informazioni di cui è alla ricerca relativamente ai dati più rappresentativi, alle funzioni, alle attività dell'Ateneo e ai suoi risultati.

Il presente documento illustra i risultati ottenuti dall'Ateneo in termini di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico previsti dalla L. n. 1/2009, e i risultati raggiunti nel più specifico ambito della performance organizzativa e individuale ai sensi del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i..

Dal 2018 la rilevazione della *customer satisfaction*, da anni monitorata dal nostro Ateneo tramite il progetto Good Practice, e attraverso diverse indagini ad hoc collegate a servizi specifici, viene utilizzata concretamente nella valutazione e nell'incentivazione al personale.

Nella Relazione sulla Performance sono inoltre disponibili le misurazioni degli indicatori legati alla performance istituzionale che rappresenta la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso e misura della capacità dell'organizzazione di aderire alle politiche strategiche di Ateneo (ricerca, didattica, internazionalizzazione, terza missione, sostenibilità) che sono state definite da parte del Consiglio di Amministrazione all'interno del Piano Strategico di Ateneo.

Dove pertinente, all'inizio di ciascun paragrafo, è riportato il riferimento all'obiettivo strategico e alla policy del Piano Strategico 2016-2020.

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 ad occuparsi dell'istruzione superiore nel campo del commercio e dell'economia.

Oggi Ca' Foscari presenta un ampio ventaglio di attività formative che si snodano seguendo quattro direttrici principali nelle aree scientifico-culturali: economica, linguistica, scientifica e umanistica.

L'Ateneo può contare su molti ed indiscutibili punti di forza, primo tra tutti, la riconosciuta tradizione storica in studi economici, linguistici, umanistici e ambientali. La dimensione dell'Ateneo (oltre 22.200 studenti iscritti all'a.a. 2017/2018) garantisce una serie di vantaggi che realtà più piccole o più grandi non sono in grado di offrire. Prima tra queste si annoverano una maggiore adattabilità, flessibilità e conseguente rapidità di risposta al contesto sociale.

Visione

Quale Università *leader* nell'eccellenza accademica, Ca' Foscari ambisce ad attrarre ricercatori e studenti e a promuovere le proprie iniziative su scala globale, offrendo una didattica altamente qualificata e promuovendo una ricerca di frontiera mediante l'applicazione attiva delle scienze dure e delle scienze digitali, la sua centenaria tradizione radicata nelle scienze sociali e umanistiche.

Missione

Con il Piano Strategico di Ateneo 2016-2020, la *mission* 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 fra 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.

L'Organizzazione

Il modello organizzativo dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo si articola su tre livelli ed è costituito da Aree distinte per l'alto livello di specializzazione e di coordinamento affidate ad una figura dirigenziale. Le Aree sono costituite da unità organizzative più semplici, denominate Uffici, a loro volta costituite da Settori. Eccezione a questo modello è la Direzione Generale che coordina, oltre alle Aree, anche cinque Uffici preposti all'adempimento delle funzioni specifiche ad essa riferite.

La struttura organizzativa dei Dipartimenti è articolata in Settori (amministrazione, didattica e ricerca), che fanno capo al Segretario di Dipartimento.

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) si compone di uffici centrali (Servizio amministrativo, Biblioteca digitale di Ateneo, Servizi generali di sistema) e di quattro Biblioteche d'area.

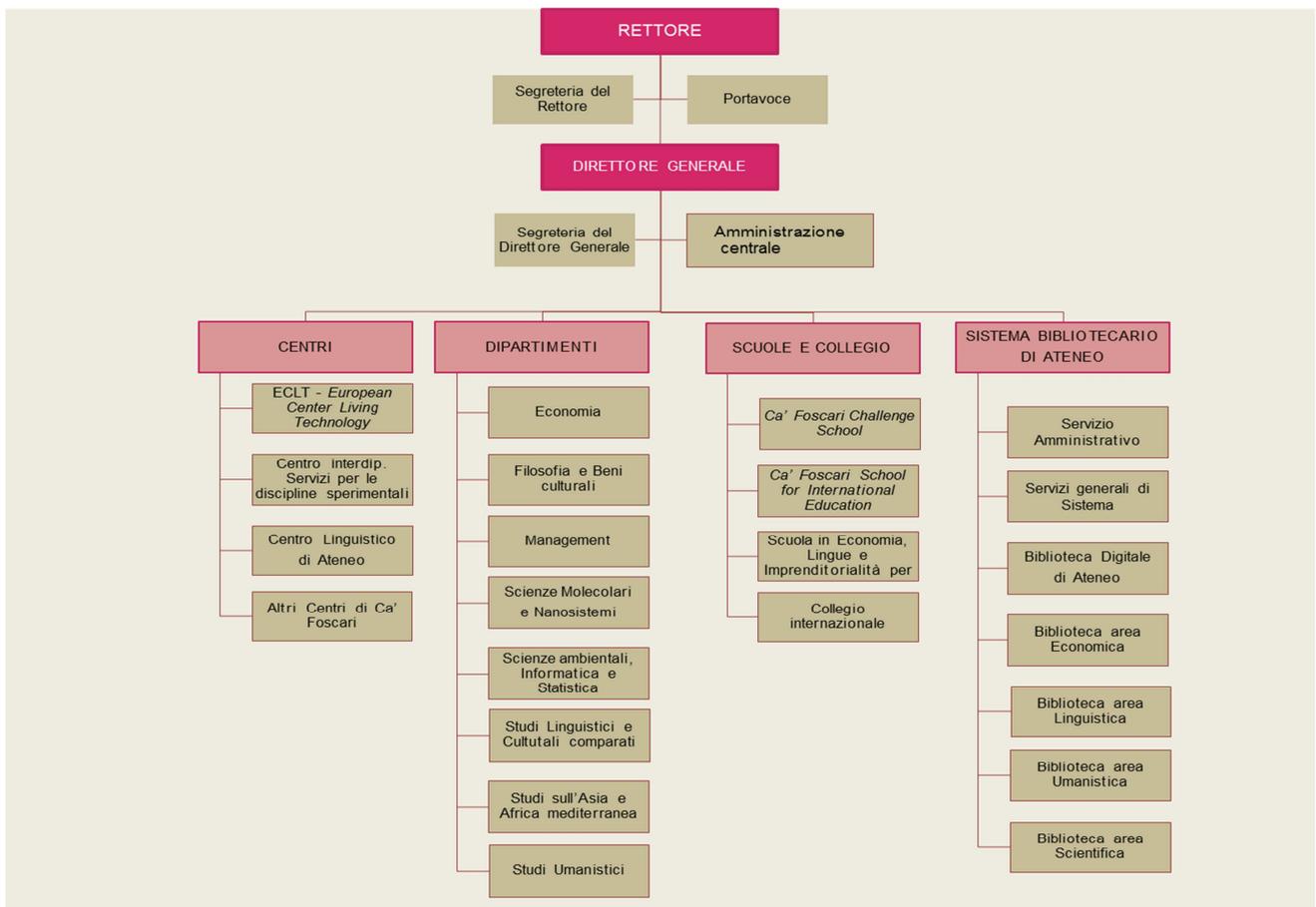


Figura 1 - Organigramma al 31/12/2018. Fonte ARU.

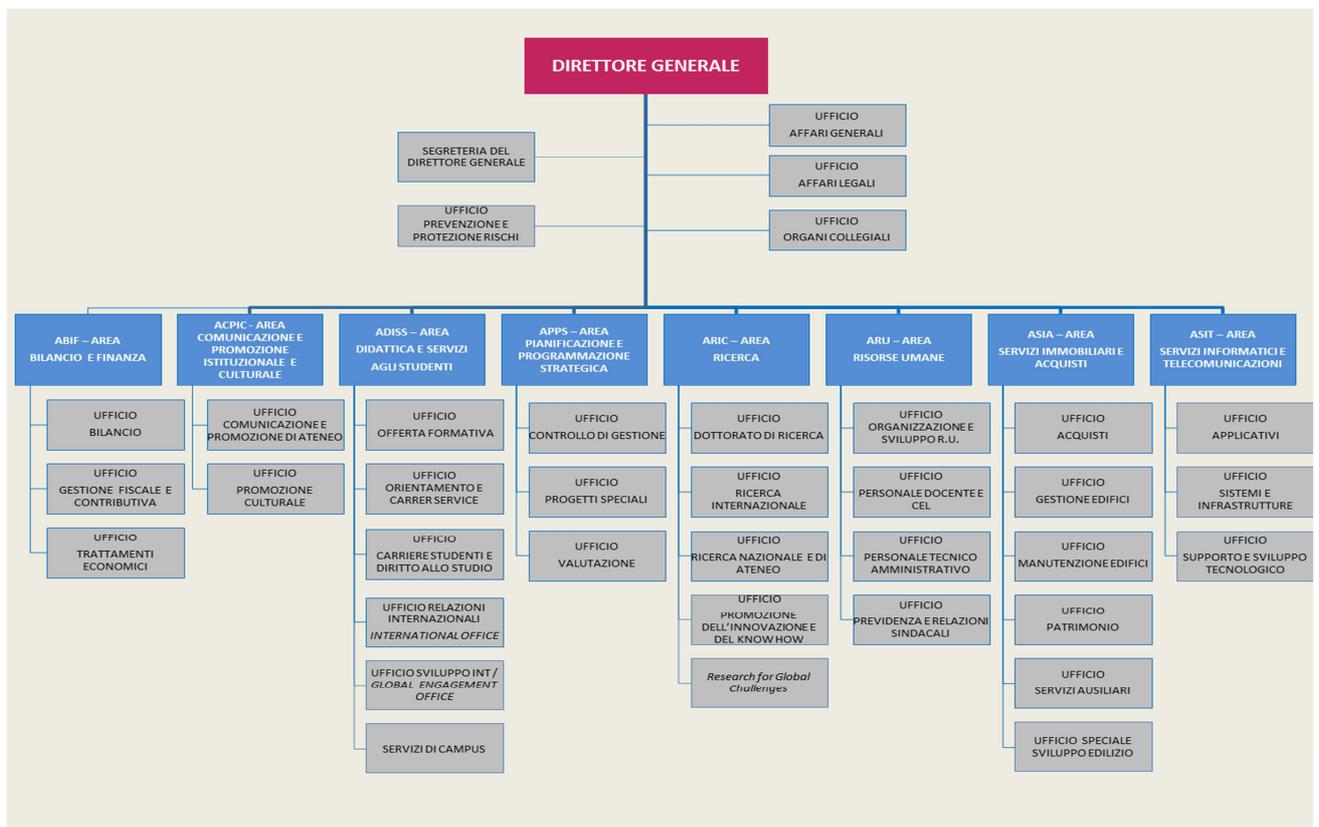


Figura 2 - -- Organigramma dell'Amministrazione Centrale al 31/12/2018. Fonte ARU.

Nell'organizzazione dell'Ateneo sono presenti anche i Centri, creati per svolgere attività comuni a più strutture, sia di carattere scientifico che dirette all'erogazione di servizi. In alcuni casi i Centri sono costituiti con altri Atenei italiani creando così dei centri Interateneo. Inoltre, l'Ateneo per le proprie attività scientifiche e di terza missione partecipa in società ed enti esterni. Di seguito si riporta la lista dei centri di Ateneo, dei centri Interateneo e delle partecipazioni.

Centri di Ateneo

- Centro Linguistico di Ateneo – CLA;
- Ca' Foscari Competency Centre (CFCC);
- Center for Renaissance and Early Modern Thought;
- Centre for Experimental Research in Management and Economics (CERME);
- Centro di Ricerca sulla Didattica delle Lingue;
- Centro di servizi per le Strumentazioni scientifiche di Ateneo;
- Centro Interdipartimentale di Servizi per le Discipline Sperimentali;
- Centro Interdipartimentale di Studi Storici sul Cristianesimo (CISC);
- Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica;
- Centro Studi sui Diritti Umani;
- Centro Studi sulle Arti della Russia;
- International Center for the Humanities and Social Change;
- Istituto Confucio Venezia;
- Istituto per la Dinamica dei Processi Ambientali – CNR;
- Venice Centre for Climate Studies (VICCS).

Centri Interateneo

- Centro Europeo Interuniversitario di Ricerca - European Center for Living Technology;
- Centro Interuniversitario di Studi sull'Etica;
- Centro Interuniversitario di Studi Veneti;
- Centro Interuniversitario per la Storia e l'Archeologia dell'Alto Medioevo (SAAME).

Partecipazioni

- AlmaLaurea;
- Associazione APRE;
- Associazione Italiana Centri Linguistici Universitari – AICLU;
- ARIES Srl;
- Associazione Ca' Foscari Alumni;
- Associazione Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale - G.B.S.;
- Associazione NETVAL;
- Associazione Treviso Smart Community;
- Centro Internazionale Studi Economia Turistica – Ciset;
- Centro Interuniversitario per i Diritti Umani e la Democratizzazione- EIUC;
- Centro Universitario Sportivo Venezia - C.U.S. VENEZIA;
- CINECA;
- Cluster Tecnologico Nazionale Blue Italian Growth CTN BIG;
- Coordinamento Veneto per le Nanotecnologie – CIVEN;
- Conferenza Nazionale Organismi Parità Università Italiane;
- Conferenza dei Rettori delle Università Italiane – CRUI;
- Consorzio CONISMA;
- Consorzio Italian Culture On the NET – ICON;
- Consorzio Interistituzionale per i Progetti Elettronici – CIPE;
- Consorzio Interuniversitario Nazionale per la Reattività Chimica e Catalisi – CIRCC;
- Consorzio Interuniversitario Nazionale per la Scienza e la Tecnologia dei Materiali – INSTM;
- Consorzio Interuniversitario Nazionale per le Scienze Ambientali – CINSIA;
- Consorzio Interuniversitario Nazionale per l'Informatica – CINI;
- Consorzio Interuniversitario Sistemi Integrati per l'Accesso – CISIA;
- Consorzio Ricerche Lagunari – CORILA;
- Consorzio Venezia Ricerche – CVR;
- Convegno permanente dei Direttori e dei Dirigenti Amministrativi delle Università Italiane – CODAU;
- Distretto Veneziano della ricerca e dell'innovazione;
- Edizioni Ca' Foscari Srl;
- European University Association – EUA;
- Fondazione Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici;
- Fondazione CUOA - Centro Universitario di Organizzazione Aziendale;

- Fondazione di Venezia;
- Fondazione Gianni Pellicani;
- Fondazione Giorgio Coin;
- Fondazione Global Compact Network Italia;
- Fondazione Istituto Tecnico Superiore per il Turismo;
- Fondazione Luciano Iglesias;
- Fondazione Radio Magica Onlus;
- Fondazione TICHE – Technological Innovation in Cultural Heritage;
- Fondazione Univeneto;
- Fondazione Università Ca' Foscari;
- Fondazione Venezia per la Ricerca sulla Pace;
- Groupement d'Interet Scientifique (GIS) Redford 2I;
- Higher Education and Research in Management of European Universities – HERMES;
- International Association of Universities – IAU;
- International Sustainable Campus Network – ISCN;
- SMACT SCpA;
- SPRING - Sustainable Processes and Resources for Innovation and National Growth;
- Veneto Nanotech SCpA;
- Venice International University – VIU.

Gli stakeholder



Figura 3 - Gli stakeholder di Ca' Foscari.

I principali *stakeholder* che Ca' Foscari tiene in considerazione sono gli studenti e i dottorandi iscritti ai corsi dell'Ateneo e le loro famiglie. Per aumentare il numero di studenti stranieri e offrire maggiori opportunità di studio, *stage* e lavoro all'estero, sono state rafforzate la *partnership* con le Università straniere e ampliata l'offerta formativa estiva tramite la *School for International Education*. Per agevolare gli studenti e i docenti, italiani e stranieri, nella difficile ricerca di un alloggio in una città particolare quale Venezia, a prezzi più convenienti rispetto a mercato, l'Ateneo ha istituito il Settore *Housing*, che promuove convenzioni con alloggi di privati ed enti pubblici. L'Ateneo ha anche avviato la realizzazione di un sistema di residenze universitarie che sorgeranno sulle aree di Via Torino, Santa Marta e San Giobbe. I lavori per le residenze di Santa Marta e San Giobbe stanno proseguendo come previsto dalla pianificazione e le residenze saranno pronte ad ospitare gli studenti rispettivamente a settembre del 2019 e a settembre 2020, inoltre, è stata completata la gara per l'affidamento dei lavori per la residenza di Via Torino che sarà realizzata entro il 2020.

Dal 2012 è attiva la *community* "Ca' Foscari Alumni", che riunisce ex studenti che condividono non solo l'esperienza formativa comune, ma anche l'identità, l'unicità e i valori che Ca' Foscari racchiude in sé, proponendosi come una piattaforma di interazione, scambio di esperienze, incrocio di professionalità.

Per quanto riguarda il personale, nel 2018 è stata completata la fase di progettazione del progetto *Smart-working@Ca'foscari* e sono stati completati i tasselli per l'implementazione di un organico Piano Welfare d'Ateneo: dall'attivazione della assistenza sanitaria integrativa dal 1° aprile 2019 che consente al personale di

usufruire di prestazioni sanitarie, alla sottoscrizione della convenzione che regola i rapporti con il CRC; alla sottoscrizione dell'accordo integrativo con le Organizzazioni Sindacali che ha permesso l'attivazione del Conto Welfare.

L'Ateneo sorge in una città fragile e per questo l'attenzione di tutte le componenti dell'Ateneo all'ambiente e alla sostenibilità delle azioni messe in atto è molto alta. Dal 2018 è stato elaborato un Piano d'Ateneo di riduzione delle emissioni di carbonio 2018 – 2020 che riporta impegni concreti per la riduzione dell'impronta di carbonio dell'Università. Il calcolo delle emissioni di carbonio dell'Ateneo realizzato nel 2018 osservando i dati dell'anno 2017 e che verrà ripetuto annualmente, è stato utilizzato come base per individuare le aree di intervento per il Piano di riduzione delle emissioni dell'Ateneo.

Numerosi sono anche gli *stakeholder* esterni dell'Università, costituiti in primo luogo dalle comunità venete e dalle imprese in esse operanti.

Ca' Foscari coinvolge la cittadinanza attraverso eventi, favorisce l'incontro tra studenti e aziende e sviluppa la ricerca applicata, condividendo così la visibilità a livello nazionale e internazionale del territorio.

L'Ateneo svolge inoltre attività di ricerca, consulenza e formazione per conto terzi; intrattiene rapporti con molte associazioni e istituzioni culturali veneziane attraverso convenzioni e accordi di collaborazione nei settori dell'informazione scientifica, della didattica e della ricerca.

Infine, in una prospettiva multi-*stakeholder*, Ca' Foscari partecipa ad un numero considerevole di *network*, nazionali e internazionali.

Posizionamento di Ca' Foscari nel Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO)

5.4 ASSICURARE UN FUTURO ACCADEMICO SOSTENIBILE Risorse e sviluppo

Le principali novità collegate allo stanziamento FFO 2018 riguardano:

- lo stanziamento di 271 milioni di euro per il finanziamento del primo anno del quinquennio 2018-2022 dei dipartimenti di eccellenza;
- l'incremento della percentuale del FFO da ripartire in base al costo standard che passa dal 20% del 2017 al 22% nel 2018;
- la definizione di nuovi criteri di calcolo del costo standard di formazione per studente che prevedono, in particolare, di considerare anche gli iscritti al primo anno fuori corso, di stabilire un costo fisso dei collaboratori linguistici, di fissare un tetto massimo pari al 6,5% al coefficiente perequativo geografico e di inserire un nuovo coefficiente perequativo per le infrastrutture dei trasporti con un tetto massimo del 6,5%;
- la ridefinizione dei criteri di ripartizione dell'intervento perequativo.

Per Ca' Foscari gli indicatori calcolati ai fini della quota premiale sono i seguenti:

Descrizione indicatori	Peso	Valore dell'indicatore	Stanziamento nazionale	Assegnazione Ateneo
Risultati conseguiti nella Valutazione della qualità della ricerca (VQR 2011-2014)	60%	1,25%	€ 1.004.359.472	€ 12.549.772
Valutazione delle politiche di reclutamento relative al triennio 2014-2016	20%	1,61%	€ 334.786.491	€ 5.374.326
Valorizzazione dell'autonomia responsabile	20%	1,26%	€ 334.786.491	€ 4.211.892
Totale quota premiale	100%	1,30%	€ 1.693.485.395	€ 22.094.339

Tabella 1- Indicatori quota premiale.

Calcolando l'incidenza della quota premiale rispetto al totale del FFO assegnato (quota base, quota premiale e intervento perequativo), Ca' Foscari si posiziona al quinto posto delle Università statali con una percentuale pari al 31%, e il peso del modello (incidenza della quota premiale sul totale nazionale stanziato) è pari a 1,30% (+6,6% rispetto al 2017).

Gli indicatori scelti dall'Ateneo con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 143 del 16 dicembre 2016 relativi alla "valorizzazione dell'autonomia responsabile" registrano i seguenti risultati positivi:

Codice	Indicatore	a.s. 2015	a.s. 2016	a.s. 2017
D_1_4	Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente a seguito di chiamata diretta ai sensi dell'art. 1, comma 9 della Legge 230/05, non già in servizio presso l'Ateneo	0,014	0,04545	0,13793

Codice	Indicatore	a.a 2015/16	a.a. 2016/17	a.a. 2017/18
D_3_3	Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero	0,01052	0,01807	0,04393

Tabella 2 - Indicatori valorizzazione autonomia responsabile e risultati.

Il peso della quota base di Ca' Foscari rispetto al finanziamento nazionale aumenta rispetto all'anno precedente passando da 1,06% a 1,10%. Nonostante la riduzione dello stanziamento nazionale del 3,6%, la quota base subisce una riduzione dello 0,24% ed è sostanzialmente invariata rispetto all'anno precedente, pari a circa 48,76 milioni di euro.

Con riferimento al costo standard (utilizzato per attribuire il 22% della quota base), Ca' Foscari si posiziona al primo posto degli Atenei statali, tra i costi standard unitari di formazione più bassi (5.509 euro), nonostante il nuovo modello preveda degli interventi perequativi che tengono conto dei differenti contesti economici, territoriali e infrastrutturali che penalizzano l'Ateneo.

Con riferimento alla quota base, alla quota premiale e all'intervento perequativo, Ca' Foscari riceve 1,44 milioni di euro circa in più rispetto all'anno precedente, registrando un incremento pari al 2,05%.

Il peso complessivo di Ca' Foscari rispetto al sistema nazionale (Atenei statali e Istituzioni ad ordinamento speciale), risulta essere pari all'1,15%. In sintesi, la prima assegnazione di FFO per l'anno 2018 è illustrata nella seguente tabella:

Interventi DM 587/2018	I assegnazione Ca' Foscari	Stanziamento nazionale	Peso %
Quota base	48.759.467	4.426.514.072	1,10%
Quota premiale	22.094.339	1.693.485.395	1,30%
Intervento perequativo	686.183	145.000.000	0,47%
No TAX AREA (compensazione minor gettito contribuzione studentesca)	805.946	105.000.000	0,77%
Interventi previsti da disposizioni legislative di cui:			
Piano straordinario docenti	3.326.053	244.248.716	1,36%
Quota 2018 PRO3	583.923	43.914.922	1,33%
Totale I assegnazione	76.255.911	6.658.163.105	1,15%

Tabella 3 - Prima assegnazione FFO 2018.

Confrontando il 2018 con l'anno precedente si evidenziano le seguenti variazioni percentuali:

Interventi	UCF 2017	UCF 2018	Δ% 2018 vs 2017	Nazionale 2017	Nazionale 2018	Δ% 2018 vs 2017
Quota base	48.876.159	48.759.467	-0,24%	4.591.477.888	4.426.514.072	-3,59%
Quota premiale	18.690.361	22.094.339	18,21%	1.535.600.000	1.693.485.395	10,28%
Intervento perequativo	2.597.285	686.183	-73,58%	145.000.000	145.000.000	0,00%
No TAX AREA	609.040	805.946	32,33%	55.000.000	105.000.000	90,91%
Interventi previsti da disposizioni legislative di cui:						
Piano straordinario docenti	3.237.552	3.326.053	2,73%	237.248.716	244.248.716	2,95%
Quota PRO3	583.921	583.923	0,00%	43.756.648	43.914.922	0,36%
Totale I assegnazione	74.557.572	76.255.911	2,28%	6.631.226.824	6.658.163.105	0,41%

Tabella 4 - Assegnazioni FFO 2018 e 2017.

Ca' Foscari nei ranking internazionali

3.4 ACQUISIRE UNA DIMENSIONE INTERNAZIONALE Ranking

Ca' Foscari riconosce nella mobilità internazionale uno strumento di sviluppo delle conoscenze scientifico-culturali e di crescita personale e professionale.

Promuove quindi la mobilità in uscita dei propri studenti, ricercatori, docenti e del personale tecnico-amministrativo, aderendo ai più importanti programmi di mobilità internazionale, sviluppando relazioni con università e aziende straniere ospitanti e incentivando la partecipazione di tutte le componenti dell'ambiente universitario.

A partire dal 2016, con l'obiettivo di migliorare il suo posizionamento internazionale l'Ateneo ha scelto di monitorare il proprio posizionamento su tre ranking in particolare:

- Quacquarelli Symonds (QS);
- Times Higher Education (THE);
- Academic Ranking of World Universities (ARWU).

Questi ranking sono i più utilizzati al mondo.

Il grafico seguente illustra il traffico generato in particolare dai portali di QS e THE nell'arco temporale che va da Aprile 2017 ad Aprile 2018 e rende evidente l'attuale consistente impatto mediatico dei ranking internazionali.

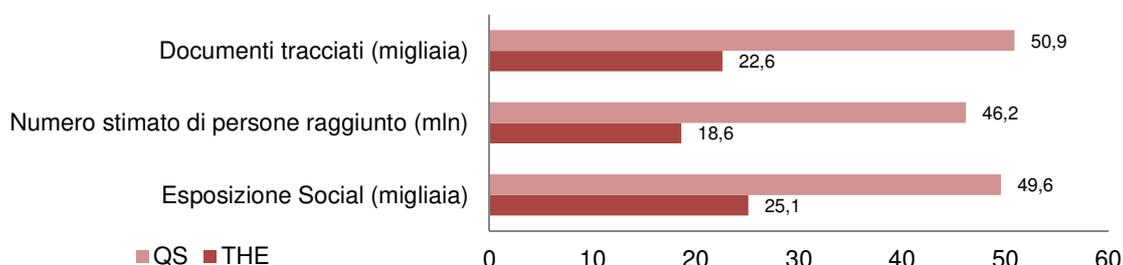


Grafico 1 - Traffico dati generato dai portali di QS e THE. Fonte Meltwater Metrics, QS.

L'importanza dei ranking internazionali si evince anche dal fatto che i governi di alcuni Paesi nel mondo, le agenzie per il finanziamento degli studi all'estero e organismi per la valutazione internazionale delle università utilizzano i tre ranking selezionati da Ca' Foscari per la valutazione delle università nazionali e internazionali. Tali ranking pubblicano diverse classifiche: Ca' Foscari segue in particolare i ranking generali, che valutano l'università nella sua interezza, e i ranking disciplinari, in base ai quali l'università viene valutata in funzione delle aree disciplinari oggetto della propria attività.

Posizionamento Ca' Foscari su QS World University Ranking, 2018

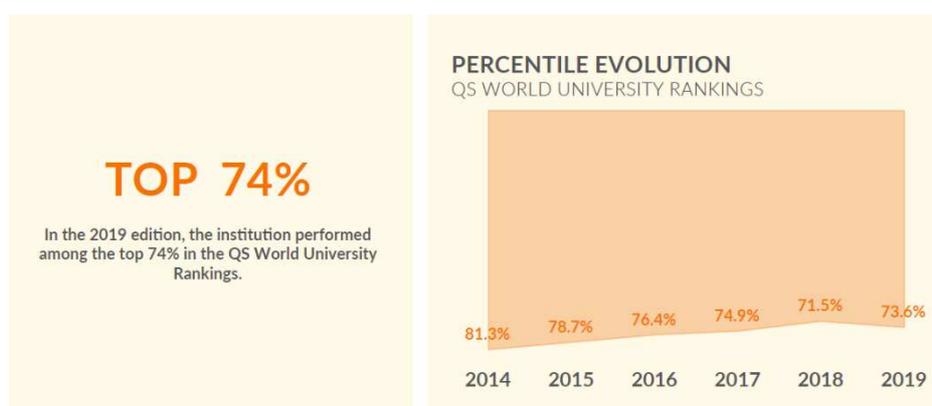


Figura 4 - Evoluzione del posizionamento di Ca' Foscari. Fonte QS fact file.

Il posizionamento di Ca' Foscari nei ranking generali soffre del fatto che l'Ateneo pur essendo considerata una università generalista non ha alcune specialità quali l'ingegneria o la medicina sui quali viene ugualmente valutata. Il posizionamento complessivo dell'Ateneo va quindi letto più attraverso il confronto dei risultati dell'Ateneo negli anni che in quello con gli altri Atenei valutati.

Sebbene a partire dal 2013 e fino al 2017 l'Università sia rimasta nella fascia 701-750 tra le migliori università nel mondo crescendo costantemente all'interno della propria fascia, il 2018 ha visto una battuta d'arresto nella performance dell'Ateneo che, perdendo alcune posizioni, è rientrato nella successiva fascia 751-800. In particolare, dal confronto tra il 2017 e il 2018, l'Università ha migliorato la sua reputazione accademica e l'internazionalizzazione degli Studenti, guadagnando inoltre 25 posizioni sul numero di citazioni per docente. È peggiorata invece per rapporto docenti/Studenti, ha inoltre perso 36 posizioni sulla propria reputazione aziendale e 101 nell'internazionalizzazione del corpo docente.

Academic Reputation	501+	▲	
Employer Reputation	409	▼	-36
Citations per Faculty	528	▲	25
Faculty Student	601+	▼	
International Faculty	494	▼	-101
International Students	601+	▲	

Figura 5 - Posizionamento di Ca' Foscari per indicatore. Fonte QS Fact File.

Posizionamento di Ca' Foscari su Times Higher Education World University Ranking

Nel 2018 Ca' Foscari ha subito una battuta d'arresto anche nel ranking globale di THE, passando dalla fascia 501-600 alla fascia 601-800. Rispetto ai dati dell'anno precedente si può vedere come il miglioramento nelle categorie "Industry Income e International Outlook non sia stato sufficiente a compensare il peggioramento nelle categorie "Teaching" e "Research", mentre il risultato della categoria "Citations" è rimasto pressoché stabile.

Pillar	Score ottenuto per anno di pubblicazione del ranking		
	2016	2017	2018
Teaching	21.1	25.6	24.7
Research	25.9	28.4	26.6
Citations	46.1	37.3	37.0
Industry Income	35.3	34.7	37.1
International Outlook	41.2	43.3	44.6

Tabella 5 - THE World University Ranking: Score per categoria, triennio 2016-2018.

Posizionamento di Ca' Foscari nel ranking QS by Subject

Nel 2018 Ca' Foscari ha migliorato la propria performance in QS by Subject, ottenendo un miglioramento nelle due macrocategorie "Arts&Humanities" e "Social Sciences&Management". Delle quattro Subject in classifica inoltre, due hanno mantenuto la posizione rispetto all'anno precedente (Modern Languages ed Economics&Econometrics"), una disciplina è rientrata in classifica (History) ed una ha fatto il suo primo ingresso nel ranking (Computer Science).

QS World University Rankings ® by subject	2015	2016	2017	2018
Arts & Humanities	259	-	202	126=
Social Sciences& Management	-	-	401-450	323=
History	151-200	-	-	151-200
Modern Languages	151-200	151-200	101-150	101-150
Economics and Econometrics	151-200	151-200	201-250	201-250
Linguistics	-	-	201-250	-
Computer Science	-	-	-	401-450

Tabella 6 - Posizionamento su QS World University Ranking by Subject.

Posizionamento di Ca' Foscari nel ranking THE by Subject

Per la prima volta nel 2018 Ca' Foscari è entrata in classifica nel ranking THE by Subject nelle discipline di Arts&Humanities e di Physical Sciences. La tabella seguente ne riassume i risultati:

Times Higher Education World University Ranking Ranking by Subject	2018
Arts & Humanities	201-250
Physical Sciences	401-500

Tabella 7 - Posizionamento su THE World University Ranking by Subject.

Posizionamento di Ca' Foscari nel ranking ARWU by Subject

Anche ARWU ha pubblicato i propri ranking by subject, nei quali Ca' Foscari è presente, nel 2018, con 4 subject, uno in più rispetto al 2017, ripartiti in tre diverse macroaree disciplinari. Oltre al nuovo ingresso di Atmospheric Sciences, è possibile verificare il miglioramento ottenuto nel 2018 in Environmental Science and Engineering, che sale di una fascia di punteggio.

Field	ARWU By Subject		2017	2018
		Subject		
Natural Sciences		Athmospheric Sciences		201-300
Engineering		Environmental Science & Engineering	401-500	301-400
Social Sciences		Economics	201-300	201-300
		Management	301-400	301-400

Tabella 8 - Posizionamento sul Ranking ARWU by Subject.

RISULTATI SULLE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE, RICERCA, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E COMUNICAZIONE

Le attività di didattica e formazione

2.1 CREARE UN'ESPERIENZA DI STUDIO TRASFORMATIVA Sviluppo dell'offerta formativa

Nell'a.a. 2017/18 sono stati attivati e gestiti, tramite i Dipartimenti di Ca' Foscari, 17 Corsi di Laurea di primo livello, 28 Corsi di Laurea Magistrale, 21 Master universitari di primo livello e 9 Master universitari di secondo livello. La dimensione internazionale dell'Ateneo si è manifestata attraverso la presenza di un folto numero di insegnamenti di tipo internazionale che stanno crescendo di anno in anno offrendo sempre maggiori possibilità a chi si iscrive a Ca' Foscari. Per quanto riguarda i Dottorati, per l'a.a. 2017/18 sono stati attivati, negli 8 Dipartimenti, 12 Corsi di dottorato (ciclo 33°). Il totale degli iscritti a Ca' Foscari è pari a 22.260 studenti, di cui 20.778 iscritti a Corsi di Studio di I e II livello attivati nell'a.a. 2017/18 e 2.862 iscritti a Corsi dell'offerta formativa degli anni precedenti. Il totale degli immatricolati è invece pari a 7.351 studenti, di cui n. 4.682 femmine e 2.669 maschi.

Gli immatricolati di Ca' Foscari

La maggior parte degli immatricolati alle Lauree Triennali e alle Lauree Magistrali proviene dalle province di Venezia e Treviso e, a seguire, da altre province d'Italia (escluse le province del Veneto e del Nordest). La percentuale di immatricolati provenienti da altre province italiane è più alta per le Lauree Magistrali. Anche per l'anno accademico attualmente in corso sono stati somministrati i questionari agli immatricolati alle lauree di primo e secondo livello, con lo scopo di indagare in modo approfondito le motivazioni e le circostanze che hanno portato gli studenti a scegliere l'Ateneo veneziano e la sua offerta formativa. I dati delle rilevazioni vengono pubblicati nel sito di Ateneo <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 nel reclutamento degli studenti: il prestigio dell'Ateneo, la migliore offerta del corso scelto rispetto agli altri Atenei e la presenza di docenti qualificati.

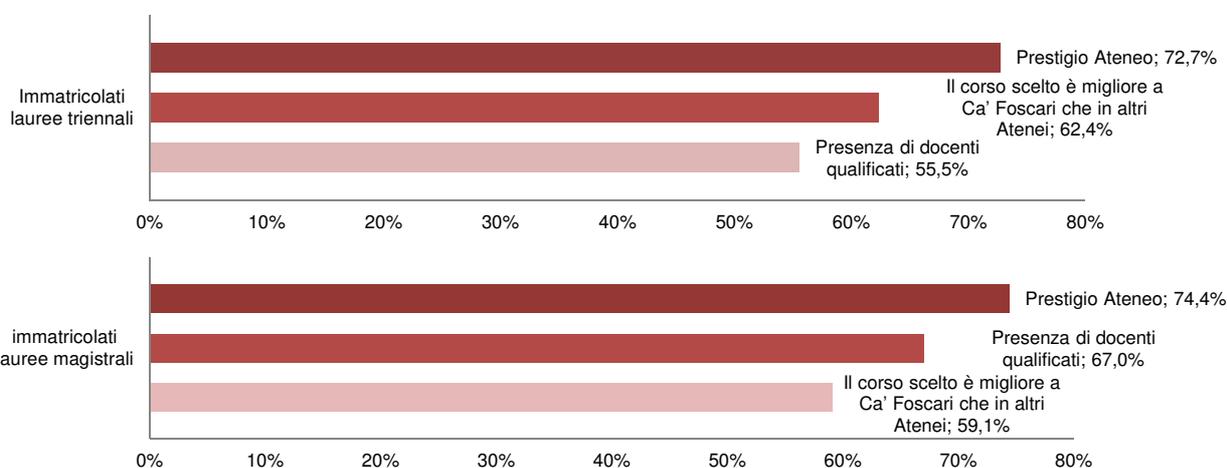


Grafico 2 - Motivi iscrizione a Ca' Foscari immatricolati alle lauree triennali e magistrali a.a. 2018/19.

I Dottorati di ricerca

2.2 CREARE UN'ESPERIENZA DI STUDIO TRASFORMATIVA Coordinamento e gestione

Nel 2018 si è continuato ad investire nel rinnovamento e consolidamento del Dottorato di ricerca a Ca' Foscari, ispirato ai principi dell'Unione Europea sulla formazione per il dottorato e al PNR 2015-2020 che puntano all'innovazione attraverso percorsi di Dottorato Internazionale (integrazione nel contesto internazionale), Dottorato Intersettoriale o Industriale (interazione con settori esterni all'accademia), Dottorato Interdisciplinare (contaminazione tra discipline).

Nel 2018 per il 34° ciclo (a.a. 2018/2019) sono stati attivati complessivamente 15 Corsi di dottorato, di cui:

- 3 accreditati con Università italiane (Scienze dell'antichità in convenzione con le Università degli Studi di Udine e Trieste, Studi storici, geografici e antropologici in convenzione con l'Università degli Studi di Padova, sede amministrativa, Chimica in convenzione con l'Università degli Studi di Trieste, sede amministrativa);
- 6 accreditati con Università straniere (Diritto, Mercato e Persona in convenzione con l'Astrakhan State University - Federazione Russa, Filosofia e Scienze della Formazione in convenzione con l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – Francia, Informatica in convenzione con la Masarykova Univerzita - Repubblica Ceca, Lingue, culture e società moderne e Scienze del linguaggio in convenzione con la Sorbonne Université (ex Université Paris-Sorbonne) – Francia, Storia delle Arti in convenzione con la State Institute for Art Studies of the Ministry of Culture of the Russian Federation - Federazione Russa, Studi sull'Asia e sull'Africa in convenzione con l'Universität Heidelberg – Germania);
- 2 accreditati con Enti di ricerca (Scienza e gestione dei cambiamenti climatici in convenzione con la Fondazione Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici (CMCC) e l'Istituto Nazionale di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale (OGS); Scienza e Tecnologia dei Bio e Nanomateriali in convenzione con il Centro di Riferimento Oncologico di Aviano - CRO);
- 5 Industriali (Management in convenzione con H-FARM S.p.A. e Qantica S.r.l.; Informatica in convenzione con Julia S.r.l. e Microtec S.r.l.; Lingue, culture e società moderne e Scienze del linguaggio in convenzione con la Fondazione San Camillo - Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico, IRCCS; Scienza e Tecnologia dei Bio e Nanomateriali in convenzione con Explora S.r.l. e Fidia Farmaceutici S.p.A; Scienze ambientali in convenzione con Certottica S.c.r.l.).

La novità nell'offerta dottorale ca'foscariana è rappresentata dal Corso di dottorato in Scienza e Tecnologia dei Bio e Nanomateriali in convenzione con il Centro di Riferimento Oncologico di Aviano - CRO. Sono complessivamente 26 le convenzioni attive di Ateneo stipulate con l'obiettivo di garantire il continuo miglioramento qualitativo dell'offerta formativa dottorale.

Nel 2018 la procedura di accreditamento MIUR/ANVUR si è conclusa positivamente per tutti i 13 corsi di Dottorato di ricerca aventi sede amministrativa presso l'Ateneo.

Hanno ricevuto parere ANVUR positivo anche i 2 Corsi di Dottorato InterAteneo con sede amministrativa presso altre Università (Chimica presso Università degli Studi di Trieste; Studi storici, geografici, antropologici presso Università degli Studi di Padova e l'Università degli Studi di Verona).

Sono stati attivati anche per l'anno accademico 2017/2018 i 2 Master abbinati con il Dottorato in Economia aziendale – Management e il Dottorato in Scienza e gestione dei cambiamenti climatici (*Master of Research in Management Studies; Master of Research in Science and Management of Climate Change*).

Nel 2018 per tutti i Corsi di Dottorato l'ANVUR ha pubblicato, inoltre, l'esito dell'accertamento della qualifica di Dottorato Innovativo (Internazionale - Intersettoriale - Interdisciplinare), come previsto dalle linee guida approvate con nota MIUR prot. 11677 del 14 aprile 2017. Questo accertamento ha qualificato come Innovativi 11 (9 Internazionali, 8 Interettoriali e 5 Interdisciplinari) dei 13 Dottorati con sede amministrativa Ca' Foscari.

Dottorato di ricerca	Dottorati Innovativi		
	Internazionale	Intersettoriale	Interdisciplinare
Diritto, Mercato e Persona	✓		✓ <i>new</i>
Economia	✓	✓	✓
Economia Aziendale - Management	✓	✓ <i>new</i>	✓
Filosofia e Scienze della Formazione	✓		
Informatica	✓	✓	✓
Italianistica			
Lingue, Culture e Società Moderne e Scienze del Linguaggio	✓	✓	
Scienza e Gestione dei Cambiamenti Climatici	✓ <i>new</i>	✓	✓
Scienza e Tecnologia dei Bio e Nanomateriali		✓ <i>new</i>	
Scienze Ambientali		✓	
Scienze dell'Antichità			
Storia delle Arti	✓	✓ <i>new</i>	

Tabella 9 - Dottorati innovativi 34° ciclo.

Il concorso per l'ammissione ai Corsi di Dottorato di ricerca 34° ciclo (a.a. 2018/2019) ha registrato 985 candidati (595 italiani e 390 stranieri), 223 sono risultati idonei e di questi gli iscritti sono stati 93 (73 italiani e 20 stranieri, 60 dottorande e 33 dottorandi).

I candidati hanno concorso complessivamente per 93 borse di Dottorato di ricerca (di cui 86 risultano assegnate), 8 posti riservati a dipendenti di imprese impegnati in attività di elevata qualificazione - Dottorato Industriale (di cui 5 assegnati), 12 posti riservati a borsisti di Stati esteri (di cui 2 assegnati).

Dei 93 nuovi dottorandi iscritti, 29 si sono laureati a Ca' Foscari, 46 presso altri Atenei italiani e 18 presso Atenei stranieri.

L'Ateneo offre molte attività trasversali ai vari Corsi di Dottorato che si collocano nell'ambito *dell'Human Resources Strategy for Researchers*

Tra i corsi offerti si ricordano:

- Corsi di Lingua italiana - "*Italian as a second language*" – CFSIE;
- Corso di lingua francese, inglese (da livello C1), russo, spagnolo, tedesco – CLA;
- Proprietà intellettuale, diritto d'autore e brevetti - PINK - *Promoting INnovation and Knowledge*;
- *Presentation tools for researchers*;
- *Scientific Writing* - area scientifica ed economico-giuridica;
- *Scientific Writing* - area umanistica e linguistica;
- Corso di europrogettazione a cura dell'Ufficio ricerca internazionale;
- La responsabilità etica della ricerca e della conoscenza;
- Servizi e strumenti per la ricerca a Ca' Foscari - SBA.

L'internazionalizzazione del Dottorato di ricerca viene formalizzata principalmente attraverso convenzioni per co-tutela di tesi di Dottorato e convenzioni per Dottorato Internazionale. Le convenzioni di co-tutela gestite nel 2018 sono circa cinquanta distribuite tra co-tutele in entrata ed in uscita, l'elenco degli accordi attivi è consultabile *online* alla pagina <http://www.unive.it/pag/7901/>.

Fondo borse post lauream – FFO 2017

La ripartizione del Fondo borse *post lauream* avviene sulla base dei criteri e degli indicatori riportati nell'allegato 1 sezione "Attività di didattica e formazione".

I risultati finali e le assegnazioni del Fondo borse *post lauream* dal 2015 al 2018 presentano un andamento crescente. La performance dell'Ateneo sui Dottorati Innovativi è migliorata. I criteri nei quali Ca' Foscari registra la performance peggiore sono il grado di collaborazione con il sistema delle imprese e ricadute del dottorato sul sistema socio-economico (C3) e l'attrattività del dottorato (C4).

In sintesi, a fronte di uno stanziamento complessivo di 151.660.000 euro Ca' Foscari ha ottenuto un'assegnazione complessiva di 2.186.059 euro, ottenendo un incremento di più del 20% rispetto al 2017. Il posizionamento di Ca' Foscari, rispetto ai 60 atenei statali, si attesta al 28° posto, guadagnando 2 posizioni rispetto all'anno precedente.

Innovazione didattica

2.1 CREARE UN'ESPERIENZA DI STUDIO TRASFORMATIVA **Sviluppo dell'offerta formativa**

Ca' Foscari realizza e promuove progetti, attività e servizi per migliorare, potenziare e innovare la didattica. Negli ultimi anni si sono diffuse iniziative formative e di ricerca relative anche all'integrazione delle tecnologie, per favorire processi di apprendimento in presenza e online.

Didattica on line

Il Settore Didattica online prosegue la sua attività a sostegno dell'adozione di metodologie e-learning per agevolare l'accesso agli studi e dare opportunità di apprendimento a tutti.

All'interno dei vari corsi di studi sono offerti insegnamenti erogati interamente online e insegnamenti erogati in modalità *blended* (mista) con l'obiettivo di incentivare l'utilizzo di nuove tecnologie per migliorare l'apprendimento secondo quanto indicato dalle Linee Guida per la didattica online deliberate dal Senato Accademico nella seduta del 28 settembre 2016 e del Consiglio di Amministrazione del 14 ottobre 2016.

Nell'a.a. 2017/2018 sono stati attivati 33 insegnamenti *blended* e 8 interamente online. Il numero totale degli studenti iscritti in piattaforma in tali corsi è di 4500.

Tutti gli insegnamenti inoltre, compresi quelli in presenza, si avvalgono della piattaforma Moodle di Ateneo (<https://moodle.unive.it/>) per mettere a disposizione degli studenti il materiale didattico di supporto e approfondimento.

Dal 2015 l'Ateneo è entrato a far parte del Network EduOpen, che riunisce 17 Atenei pubblici italiani che condividono un modello e una policy di progettazione e di erogazione di corsi on-line aperti e massivi (MOOCs), che vengono erogati sulla piattaforma comune federata <http://www.eduopen.it>.

Nel 2018 sono stati erogati in piattaforma EduOpen 24 MOOCs per un totale di 6785 partecipanti e sono stati rilasciati 1720 attestati di partecipazione.

Percorsi Minor

Il Minor è un percorso didattico e tematico ideato per arricchire il percorso formativo degli studenti iscritti ai corsi di Laurea triennale dell'Ateneo, volto a potenziare l'interdisciplinarietà attraverso il superamento di tre esami che non rientrano nella formazione specifica offerta dal proprio percorso. Ogni Minor è composto da 3 moduli da 6 CFU: all'interno del piano di studio due insegnamenti possono essere inseriti nei crediti a scelta, mentre il terzo tra i crediti sovrannumerari¹.

I Minor non prevedono prerequisiti specifici sulle materie affrontate. L'offerta didattica è accessibile senza restrizioni, salvo nel caso in cui le competenze del Minor siano già previste dalla Laurea a cui lo studente è iscritto; a tal fine, i Collegi didattici possono indicare eventuali Minor a cui i propri studenti non possono prendere iscrizione.

L'offerta formativa dell'a.a. 2017/18 prevedeva 14 Minor, ma ne sono stati attivati 13: il Minor "Scienza Moderna", proposto dal Dipartimento di Scienze Molecolari e Nanosistemi, non è stato attivato per mancanza di iscritti.

Di seguito, i dati per ogni percorso Minor aggiornati a gennaio 2019:

Corso Minor	Dipartimento	Esami sostenuti a gennaio 2019	Studenti che hanno completato l'intero percorso
Percorsi di educazione economica e finanziaria	DE	71	12
Genere, Generi: uguaglianza e parità nella società e nel lavoro	DE	33	4
Management artistico	DM	93	31
Banche e risparmio, lavoro e fisco	DM	20	3
Visual Asia: mercato e identità (*)	DSAAM		
Le Americhe tra retorica, politica e mito	DSLCC	7	0
Europa orientale: contatti oltre i confini	DSLCC	2	0
Gli strumenti del pensare. Elementi di Epistemologia e di Filosofia del Linguaggio per le discipline scientifiche ed economiche	DFBC	31	7
Venezia. Storia di una città di mare e di pietra	DSU	33	7
Donne. Storie e culture a confronto	DSU	38	5
Computer and Data Science	DAIS	62	15
Energy, Climate Change and Environmental Risks	DAIS	27	6
Sensi, scienza ed espressione culturale	DSMN	21	5
Totale		438	95

Tabella 10- Corsi Minor per Dipartimento. Fonte ADISS.

Laboratori di didattica innovativa

Il Ca' Foscari Contamination Lab (CLab) è un luogo fisico e virtuale di contaminazione tra studenti universitari (e non solo) di discipline diverse. Promuove la cultura dell'imprenditorialità, della sostenibilità, dell'innovazione e del fare, così come l'interdisciplinarietà e nuovi modelli di apprendimento, tali da ridurre il divario tra il mondo accademico e l'innovazione.

Il Contamination Lab si struttura in Active Learning Lab (ALL) rivolti agli studenti di tutti i corsi di laurea magistrale di Ca' Foscari che permettono di sviluppare un'esperienza di formazione centrata sulla risoluzione di problemi concreti proposti dalle aziende e dalle istituzioni partecipanti. Le attività dei laboratori si svolgono organizzando i partecipanti in gruppi di lavoro che raccolgono studenti con profili diversi e multidisciplinari e

¹ Soltanto il corso di laurea in Economia Aziendale prevede 18 CFU a libera scelta, quindi gli studenti iscritti possono inserire tutto il Minor nei crediti a scelta.

affrontano le tematiche proposte sotto la guida di docenti di Ca' Foscari e dei tutors delle stesse aziende e delle istituzioni che propongono le tematiche. I laboratori si svolgono in sei settimane e rappresentano un'occasione per entrare in contatto con casi di studio reali e sviluppare le proprie competenze trasversali, la propria creatività e capacità di lavorare in team attraverso l'utilizzo di metodologie innovative quali Design Thinking, Lean Startup e Business Model Canvas, riconosciute internazionalmente nel campo dell'accelerazione di impresa e delle startup.

Ai laboratori possono partecipare:

- studenti iscritti a corsi di Laurea e Laurea magistrale dell'Università Ca' Foscari Venezia e di altri atenei;
- futuri studenti dell'Università Ca' Foscari Venezia;
- studenti delle scuole superiori e ITS;
- laureati di qualsiasi età e ambito disciplinare, con titolo conseguito in qualsiasi Ateneo italiano e internazionale.

Nell'anno solare 2018, sono stati realizzati in totale 4 laboratori di didattica innovativa:

- Ca' Foscari Contamination Lab "Fashion, Tourism & Culture" (CLab - FTC), dal 5 febbraio al 16 marzo 2018 (70 partecipanti);
- Active Learning Lab "Wine" (ALL - Wine), dal 16 aprile al 26 maggio 2018 (45 partecipanti);
- Active Learning Lab "Social Innovation in Finance" (ALL - SIF), dal 11 giugno al 25 luglio 2018 (48 partecipanti);
- Ca' Foscari Contamination Lab "Life" con due tematiche: "ALL – World" e "ALL – Live and work", dal 22 ottobre 2018 al 14 gennaio 2019 (60 partecipanti).

La valutazione da parte degli studenti sulla didattica e sui servizi

A Ca' Foscari, le prime esperienze in tema di raccolta ed utilizzo delle opinioni degli studenti risalgono al 1991, quando la facoltà di Economia ha cominciato a somministrare i questionari agli studenti frequentanti. Ca' Foscari ha quindi sviluppato un sistema di rilevazioni orientate a monitorare la qualità percepita dagli studenti in tutti i suoi aspetti principali, utilizzando anche i risultati quali segnali di situazioni critiche a cui prestare attenzione. Ad oggi il quadro delle principali rilevazioni a Ca' Foscari comprende:

- rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti e non frequentanti sui singoli insegnamenti;
- rilevazione annuale sulla didattica e sui servizi somministrato agli studenti a partire dal secondo anno;
- rilevazione delle opinioni dei laureandi sull'intera esperienza universitaria (in collaborazione con AlmaLaurea).

Dipartimenti	Triennali		Magistrali	
	% insegnamenti con voto medio positivo (B)	Voto medio degli insegnamenti (C)	% insegnamenti con voto medio positivo (B)	Voto medio degli insegnamenti (C)
Economia	93,50%	3,1	88,50%	3,1
Filosofia e beni culturali	97,50%	3,2	98,89%	3,3
Management	95,73%	3,1	92,92%	3,1
Scienze ambientali, informatica e statistica	97,44%	3,1	95,83%	3,2
Scienze molecolari e nanosistemi	94,12%	3,1	93,75%	3,3
Studi linguistici e culturali comparati	95,40%	3,2	95,35%	3,2
Studi sull'Asia e sull'Africa mediterranea	91,84%	3,1	96,04%	3,2
Studi umanistici	100,00%	3,4	99,03%	3,4
Ateneo	95,47%	3,2	94,93%	3,2

Tabella 11- Valutazione complessiva - opinioni degli studenti frequentati 2017/18.

Note alla tabella:

(B) Percentuale di insegnamenti con giudizio medio positivo sul totale insegnamenti censiti. Viene considerata votazione sufficiente se superiore o uguale a 2,5.

(C) Voto medio calcolato come media dei voti medi dei singoli insegnamenti.

Il questionario sui singoli insegnamenti, come richiesto dal sistema AVA, distingue le opinioni degli studenti con frequenza superiore al 50% rispetto agli studenti non frequentanti o con frequenza inferiore al 50%. Per

entrambi i gruppi il questionario prevede una serie di domande comuni, in particolare relative alla frequenza, all'interesse e alla difficoltà della materia, alle conoscenze preliminari utili per la comprensione del corso e al carico di studio. Nella sezione dedicata agli studenti frequentanti, vengono rilevate ulteriori opinioni in particolare sulle caratteristiche dell'insegnamento (modalità e regole di accertamento dell'esame, carico di studio, adeguatezza materiali didattici) e sul docente (orari, esposizione degli argomenti, reperibilità e disponibilità, presenza a lezione). Nella sezione del questionario dedicato ai non frequentanti, oltre alle domande comuni già indicate, viene richiesta la motivazione principale per non aver frequentato il corso.

Il questionario annuale 2018 sulla didattica e sui servizi somministrato agli studenti a partire dal secondo anno indaga tra l'altro la struttura e le attrezzature didattiche; i servizi agli studenti; il carico di lavoro, orari, calendario esami.

Nel 2018 l'Ateneo ha avviato un progetto di *customer satisfaction* che ha coinvolto tutte le categorie di soggetti destinatari delle attività dello stesso Ateneo: personale tecnico amministrativo, personale docente e studenti. Alla fine del 2018 allo scopo di verificare il rispetto dei *Service Level Agreement* (SLA) prefissati dalle Carte dei Servizi pubblicate (<https://www.unive.it/pag/10782/>), è stato somministrato un questionario di *customer satisfaction* che è stato anche utilizzato ai fini della misurazione della performance organizzativa 2018 dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture decentrate. Tale indagine condotta affianca e anticipa la consueta rilevazione di gradimento dei servizi usufruiti che l'Ateneo somministra in collaborazione con il Politecnico di Milano nell'ambito del Progetto *Good Practice*.

Alla luce dell'introduzione di questa nuova indagine, si è quindi deciso di rivedere il questionario annuale sulla didattica e sui servizi, riducendo il numero di domande che indagavano l'aspetto dei servizi agli studenti, per non duplicare le rilevazioni.

	Risposte valide	Di cui: % di risposte "mai utilizzati/e"	% voti positivi	Media voto indagine
Le aule in cui si sono svolte le lezioni sono adeguate (si vede, si sente, si trova posto)?	10.414	4,47%	77,22%	2,94
Le aule o i locali dove avvengono le esperienze pratiche sono adeguati?	6.822	3,75%	82,01%	3,02
E' complessivamente soddisfatto delle attrezzature didattiche di Ca' Foscari?	10.497	4,92%	81,64%	2,99
E' complessivamente soddisfatto delle biblioteche di Ca' Foscari?	8.292	0,78%	90,81%	3,27
E' complessivamente soddisfatto degli spazi di studio a Ca' Foscari?	10.384	6,88%	70,64%	2,84
E' complessivamente soddisfatto dei servizi del CLA (Centro Linguistico di Ateneo)?	10.417	49,39%	77,20%	2,89

Tabella 12 - Giudizio sulle strutture e attrezzature didattiche. Questionario annuale 2018 sulla didattica e sui servizi.

	Risposte valide	Di cui: % di risposte "mai utilizzati/e"	% voti positivi	Media voto indagine
Sito web di Ateneo	10.552	1,03%	77,54%	2,95
Sito del corso di studi	10.533	1,41%	80,16%	2,99

Tabella 13 - Qualità delle fonti informative relative ai corsi. Questionario annuale 2018 sulla didattica e sui servizi.

Il questionario sulle opinioni dei laureandi sull'intera esperienza universitaria è gestito dal Consorzio AlmaLaurea e abbraccia la valutazione effettuata dagli studenti al termine del loro percorso universitario, al fine di raccogliere il loro giudizio sull'esperienza universitaria considerata nel suo complesso. Aderendo alla valutazione condotta dal Consorzio AlmaLaurea l'Ateneo, oltre a disporre dei dati relativi alle opinioni dei propri studenti, ha la possibilità di confrontare anche i giudizi degli studenti con quelli di altri Atenei consorziati (in totale l'indagine 2018 relativa al profilo dei laureati 2017 ha riguardato oltre 276 mila laureati del 2017). Tutta la documentazione, compresa la possibilità di interrogare on line la banca dati, è pubblicata sul sito del consorzio AlmaLaurea. La compilazione del questionario è legata alla domanda di laurea ed il questionario è organizzato in 10 sezioni (anagrafico, origine sociale, studi secondari superiori, riuscita negli studi universitari, condizioni di studio, lavoro durante gli studi, giudizi sull'esperienza universitaria, conoscenze linguistiche ed informatiche, prospettive di studio, prospettive di lavoro).

Analisi per tipo di corso	Laurea di primo livello	Laurea di secondo livello	Corso pre-riforma	Ca' Foscari
Numero dei laureati	2863	1782	12	4657
Hanno compilato il questionario	2753	1653	12	4418
Grado di copertura della rilevazione	96,2%	92,8%	100,0%	94,9%
Riuscita negli studi universitari				
Voto di laurea (medie)	100	108,3	103,5	103,2
% Laureati in corso	64,5	68,1	0	65,7
Durata degli studi (medie, in anni)	3,8	2,6	22,6	3,4
Hanno svolto periodi di studio all'estero nel corso degli studi universitari (%)				
con Erasmus o altro programma dell'Unione Europea	31,1	26	33,3	29,2
altra esperienza riconosciuta dal corso di studi	12,1	12	16,7	12
iniziativa personale	14,6	11,1	0,0	13,2
	4,3	2,8	16,7	3,8
Giudizi sull'esperienza universitaria				
Sono complessivamente soddisfatti del corso di laurea (%)				
Decisamente sì	29,5	42,8	41,7	34,5
Più sì che no	59,6	46,8	33,3	54,7

Tabella 14 - Profilo dei laureati 2017 - dati di sintesi.

Questo sistema di rilevazioni viene affiancato anche dall'indagine sugli sbocchi professionali ad uno, tre e cinque anni dal conseguimento del titolo (sempre in collaborazione con AlmaLaurea), al fine di tenere monitorata la qualità percepita dagli studenti in tutti i momenti della loro esperienza universitaria e nei diversi aspetti che la caratterizzano. Il XX Rapporto AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati registra ancora una volta valori sopra la media nazionale per l'Università Ca' Foscari Venezia. L'indagine 2017 ha coinvolto oltre 7.700 laureati cafoscarini, di cui circa 2.900 laureati di primo livello e 4.800 laureati magistrali degli anni 2016, 2014 e 2012 intervistati rispettivamente a uno, tre e cinque anni dal conseguimento del titolo. La condizione occupazionale, ad un anno dal titolo, dei neolaureati triennali di Ca' Foscari del 2016 è pari al 42,6%, valore superiore alla media nazionale (40,8%), mentre nei laureati magistrali risulta occupato il 67,2% dei laureati di Ca' Foscari, rispetto alla media nazionale del 58,6%. A tre anni dal titolo, i laureati biennali magistrali di Ca' Foscari del 2014 intervistati che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa retribuita sono l'83,5%, valore superiore alla media nazionale (75,7%). I valori migliorano tra gli intervistati a cinque anni dal titolo, per cui gli occupati intervistati corrispondono all'89,2% (circa il 7% in più rispetto al valore nazionale), mentre appena il 4,4% non lavora e non cerca lavoro, valore inferiore rispetto a quello nazionale (6,8%).

Ca' Foscari School for International Education

2.2 CREARE UN'ESPERIENZA DI STUDIO TRASFORMATIVA Coordinamento e gestione

A fine 2017 è stato modificato l'assetto organizzativo della Scuola. Il regolamento della SIE, istituita con decreto rettorale il 9 settembre 2015, è stato rivisto e il nuovo testo è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 15 dicembre 2017.

Con il nuovo regolamento la *governance* della Scuola passa dal modello Direttore/Segretario/Consiglio, simile a quello in essere per i Dipartimenti, a un modello che prevede un Presidente, un Direttore, e un segretario amministrativo, oltre al Consiglio direttivo. Il Consiglio è stato rinnovato e i nuovi componenti sono stati nominati con Decreto del Rettore n. 56 del 29/01/2018.

L'offerta formativa della *School for International Education* (SIE), deliberata dal Consiglio della Scuola e approvata dagli organi di Ateneo², è suddivisa in:

- Corsi rivolti a studenti internazionali in scambio;
- Corsi di italiano rivolti a tutti;
- Corso di italiano annuale dedicati a studenti cinesi del programma Marco Polo/*Turandot*;
- *International Summer Schools*;
- Corsi di *Academic lecturing* per docenti.

La Scuola ha completato la maggior parte delle attività previste nella programmazione approvata, in particolare, si sottolinea quanto segue:

Corsi per studenti internazionali in scambio

Si conferma la partecipazione e l'interesse crescente degli studenti internazionali in scambio (*Erasmus+*, *Overseas*, etc.) per l'offerta formativa a loro dedicata: nell'anno accademico 2017/18 le iscrizioni di studenti in scambio ai corsi erogati dalla Scuola sono state 693 (388 nel I° semestre e 305 nel II° semestre), cui si sommano gli iscritti al corso di italiano *online* in collaborazione con il Consorzio ICON, sperimentato nel I semestre dell'anno accademico 2017/18.

Corsi di italiano come lingua straniera

La domanda di corsi di italiano come lingua straniera è in continua crescita. I corsi rispondono all'esigenza di inserimento nell'Ateneo e nel contesto socio-culturale italiano di studenti, nonché di dottorandi e assegnisti di ricerca stranieri; per queste ultime figure la SIE collabora con l'Area Ricerca dell'Ateneo per promuovere l'opportunità formativa e offrire a dottorandi e assegnisti l'accesso a tariffe agevolate. I corsi sono aperti a tutti e vengono richiesti e frequentati anche da persone esterne all'ambito universitario (professionisti, lavoratori, appassionati della lingua e della cultura italiana) nonché immigrati (rapporti con il Comune).

Corsi di italiano per istituzioni partner

Anche nell'anno accademico 2017/18 sono stati erogati corsi di italiano su richiesta di istituzioni *partner* per i propri studenti, come IUAV, Warwick University, Jilin Huaqiao University, secondo le relative convenzioni.

Summer School: programmi congiunti

Si conferma l'interesse degli studenti ca'foscari e degli studenti delle Università *partner* per le *Summer School* internazionali congiunte. Sia la *Summer School* in collaborazione con Harvard University che quella in collaborazione con Columbia University hanno confermato per l'edizione 2018 una elevata partecipazione, con 100 studenti per il programma con Harvard e 36 per quello con Columbia.

Summer e Winter school

È stata ulteriormente sviluppata la progettazione di programmi brevi, alcuni dei quali sono stati organizzati su richiesta di istituzioni *partner* per essere destinati ai propri studenti, come la *Winter School* per la Busan University of Foreign studies, il *Summer Camp* per la UIBE – (University of International Business Economics) di Pechino e la *Summer School "Management Perspective and Dimensions"* per la al-Farabi Kazakh National University. Altri programmi sono invece aperti a tutti, come la *Summer School ILCV – Italian Language and Culture in Venice* e la *Summer School in Global Studies* (in collaborazione con l'Istituto di Studi Militari Marittimi). Infine, è stata organizzata la *Summer School on Emery Accounting*, su richiesta del Dipartimento di Scienze Molecolari e Nanosistemi .

Academic lecturing

² Delibera del Senato n. 121 del 6 dicembre 2017 e delibera del CDA n.197 del 15 dicembre 2017; aggiornamento approvato con delibera del Senato n. 20 del 28 febbraio 2018 e del CDA n. 31 del 9 marzo 2018.

È proseguita la programmazione dei corsi di *Academic Lecturing* per i docenti di Ca' Foscari coinvolti nei corsi di laurea erogati in lingua inglese, organizzati da SIE, finanziati dall'Ateneo su *budget* dell'Area Risorse Umane, e tenuti dalla prof.ssa Carmel Coonan con il suo gruppo di ricerca. Nel 2017/18 si sono svolte 2 edizioni, a ottobre 2017 e a maggio 2018.

Celebrazioni 150 anni

Per le celebrazioni dei 150 anni dell'Ateneo la SIE ha gestito e cofinanziato il progetto «Una perla “in volta de Canal”: l'Aula Baratto, Carlo Scarpa e i 150 anni di Ca' Foscari», proposto dal prof. Paolo Pellizzari. Il progetto ha portato alla realizzazione del docu-film “Nel cuore muto del divino”, per la regia di Riccardo de Cal, e della conferenza “Carlo Scarpa come educatore”, tenutasi il 28 novembre 2018.

Il Collegio internazionale Ca' Foscari

2.2 CREARE UN'ESPERIENZA DI STUDIO TRASFORMATIVA Coordinamento e gestione

Il Collegio Internazionale Ca' Foscari ha portato a termine il suo sesto anno accademico di attività insieme alla sesta coorte di studenti selezionati tra i più meritevoli, registrando novità interessanti per la scuola Superiore dell'Università veneziana, avviata nel 2012, a carattere residenziale - collocata presso l'isola di San Servolo - che accoglie studenti italiani e stranieri di elevata qualificazione culturale, arricchendo e integrando l'offerta formativa di Ca' Foscari con insegnamenti, laboratori, seminari ed eventi dedicati tenuti in lingua inglese.

Il 2018 ha visto novità sia nei programmi interni che nelle relazioni che si sono allargate comprendendo anche il livello europeo, in particolare per le sue relazioni con l'ambiente esterno e con i soggetti che ne condividono obiettivi e sviluppi.

Durante l'anno si è realizzata la seconda edizione della *College Job Fair* dedicata, con la presenza di numerosi nuovi soggetti imprenditoriali e istituzionali, e a ottobre il Collegio ha partecipato alla *International Staff Week* organizzata dall'università olandese Hanze di Groningen, sede dello *European Honours Council* focalizzato sul tema *Dynamics of Talent Development*. Sul piano interno, si è avviato il secondo anno di sperimentazione dei corsi *Minor* e sono state rimodulate le selezioni triennali e magistrali, prevedendo per ciascuna una pre-ammissione dedicata agli studenti internazionali per agevolarne l'ingresso e potenziare la dimensione internazionale del progetto.

Il rapporto con l'esterno è anche incrementato con il progressivo aumento del numero di collegiali laureati: avendo consegnato il diploma a 9 collegiali di livello triennale e a 7 magistrali, il Collegio ha immesso risorse mature ed eccellenti nei circuiti della formazione superiore o del mondo del lavoro.

Contemporaneamente sono stati sviluppati e consolidati i nuovi corsi didattici - definiti secondo la tradizione anglosassone *Minor* - ideati per offrire, già a partire dall'a.a. 2016/17, un programma strutturato di attività formative multidisciplinari centrate su temi sfidanti per il bagaglio culturale degli studenti, stimolandoli allo stesso tempo ad elaborare autonomamente soluzioni ai diversi problemi.

Si è anche realizzata la quarta edizione di *Waterlines*, il progetto di residenze letterarie e artistiche a Venezia che ha portato a San Servolo artisti e scrittori internazionali per interagire con gli studenti del Collegio e il pubblico locale.

Tutte le attività dell'anno sono state finalizzate a perseguire i tre punti chiave del progetto veneziano: creare una comunità di studenti d'eccellenza che possa acquisire competenze trasversali utili alla sua formazione, crescita e inserimento nel mondo del lavoro; offrire un programma culturale interessante e multidisciplinare e promuovere l'internazionalità dell'esperienza offerta agli studenti che apprendono i contenuti in inglese e realizzano diverse esperienze di studio o stage all'estero.

La classe che ha seguito il programma culturale 2017/18 contava 53 studenti, di cui 16 iscritti al primo anno, 10 al secondo e 9 al terzo, con l'aggiunta di 18 studenti magistrali (7 matricole e 11 del secondo anno), tutti di diversa provenienza e iscritti a corsi di laurea di tutte le aree formative dell'Ateneo. Di questi, 38 hanno beneficiato di riduzione totale e 12 di riduzione parziale, mentre 3 studenti idonei sono entrati senza sussidio. La composizione della classe riflette la composizione della popolazione studentesca dell'Ateneo: il 47% segue lauree d'area umanistica, il 34% dei collegiali è iscritto ad un corso di laurea di area linguistica (di cui il 17% a corsi di lingue occidentali, il 17% a *curriculum* d'area orientale, cinese o giapponese) il 13% a corsi d'area economica, e il 6% a corsi di area scientifica.

Come previsto dalla normativa, gli studenti hanno seguito il loro percorso accademico curriculare, mantenendo i requisiti di merito nel triennio o nel biennio e conseguendo almeno 14 crediti di Collegio interni

per anno. A tale condizione si accompagnano il requisito di merito (voto medio e crediti) e il completamento di uno stage all'estero da effettuarsi nel triennio o nel biennio.

La presenza di studenti già maturi ha portato a 1 laurea triennale anticipata a marzo 2018, rispetto al programma normale e nel corso dell'anno altri 6 studenti triennali e 2 magistrali hanno conseguito contemporaneamente il Diploma di Laurea e quello di Collegio.

Il programma culturale dell'anno accademico 2017/18, elaborato per fornire agli studenti una formazione fortemente interdisciplinare, si è articolato in:

- 3 percorsi triennali *Minor in Global Asian Studies, Digital e Sustainability*;
- 9 Laboratori interattivi, per sviluppare le *soft skills*, come la capacità di parlare in pubblico o di scrivere articoli o testi scientifici;
- attività integrative quali conferenze, seminari internazionali ed eventi su temi economici, politici, ambientali e letterari organizzati dall'Ateneo o dal Collegio stesso.

I collegiali partecipano anche gratuitamente a seminari a scelta su temi diversi organizzati dalla VIU - *Venice International University*, il consorzio di 18 università internazionali con sede a San Servolo che sviluppa iniziative di alta formazione ospitando studenti da tutto il mondo. Il coinvolgimento attivo dello studente avviene anche con la partecipazione alla promozione delle attività del Collegio, ad esempio, come "testimonial" della propria esperienza durante gli *Open Days* dell'Università o prestando la propria immagine per le campagne comunicative.

Le esperienze degli studenti all'estero, oltre alla didattica di docenti stranieri sempre più numerosi, contribuiscono a portare in Collegio la dimensione internazionale, compensando anche la limitata presenza di studenti stranieri e internazionali. Va comunque sottolineato il dato positivo registrato nel 2018, per cui la comunità collegiale ha contato 10 studenti di origine straniera, 5 cittadini stranieri provenienti da Venezuela, Macedonia, Marocco, Cina e Lussemburgo e cinque studenti figli di stranieri con doppia cittadinanza.

A fine giugno gli studenti appartenenti alla coorte 2017/18 sono stati valutati sulla base dei requisiti stabiliti dal Consiglio Didattico per permanere in Collegio. La valutazione assolve a due funzioni: verificare il rispetto da parte di tutti gli studenti del conseguimento dei requisiti di Collegio (o di permanenza) e costruire la graduatoria per assegnare le riduzioni (voucher) totali o parziali sulla retta, messe a disposizione dal Collegio per l'anno accademico successivo.

Dal punto di vista complessivo, i collegiali del 2017/18 hanno quindi registrato risultati che superano ampiamente i pur stringenti requisiti di merito imposti dalla normativa ministeriale e fissati localmente dalle scelte del Collegio veneziano. I dati sottostanti ne sintetizzano l'efficacia:

	Requisito richiesto da bando	Tutti gli anni	N. studenti	Risultato medio complessivo classe 2017/18	N. studenti
VOTO MINIMO					
aree economico-scientifica	23	25,1	9	26,2	51
aree umanistico-linguistica	24	27,3	42		
MEDIA VOTI (ARITMETICA)					
aree economico-scientifica	26	28,2	9	28,7	51
aree umanistico-linguistica	27	29,3	42		

Tabella 15 - Valutazione Studenti 2017/2018. Requisiti di eccellenza (DM n. 338/2013 - art. 4.II,d). Fonte Collegio Internazionale Ca' Foscari.

L'analisi dei percorsi *post* laurea dei laureati collegiali rivela interessanti risultati, che testimoniano la peculiarità e il valore dell'esperienza veneziana: se, come prevedibile, la maggioranza degli studenti prosegue gli studi superiori in atenei prestigiosi, oltre il 20% dei laureati è inserita stabilmente in posizioni professionali di rilievo.

Nel 2018 il numero delle domande per l'accesso alle selezioni studentesche è aumentato anche dopo il sensibile incremento registrato nell'anno precedente. Nonostante la rimodulazione delle selezioni, disposta dal Consiglio Didattico, si sono registrate 69 candidature di matricole triennali e 98 per le magistrali (erano state rispettivamente 68 e 71 nel 2017), a fronte di un totale di 10 posti offerti a livello triennale e 8 a livello magistrale. L'incremento è frutto di una strategia coordinata dell'Ateneo nella promozione dei bandi insieme all'Ufficio Relazioni Internazionali che ha permesso di inoltrare l'offerta del Collegio a tutti gli studenti internazionali già interessati a scegliere l'Ateneo cafoscarino.

Il reclutamento della classe 2018/19 ha confermato la crescente attrattività del Collegio sia a livello nazionale che internazionale. Anche se il numero di studenti internazionali è ancora contenuto, il 66% degli studenti collegiali proviene da fuori Veneto e 8 studenti provengono da paesi esteri o sono di origine straniera (Russia, Honduras, Uzbekistan, Bielorussia, Burkina Faso, Ucraina Tibet), portando la quota di internazionali al 15,7%, elemento che distingue il Collegio sia dallo standard della popolazione studentesca di Ca' Foscari che di tutte le altre Scuole Superiori universitarie italiane.

I servizi agli studenti

Diritto allo studio

2.2 CREARE UN'ESPERIENZA DI STUDIO TRASFORMATIVA Sviluppo degli studenti

L'Ateneo ha previsto una serie di iniziative che agevolano lo studio e che permettono, in maniera diversa e diffusa, di affrontare gli studi con supporti anche di tipo economico. Per consentire agli studenti l'effettivo esercizio del diritto allo studio costituzionalmente garantito, l'Università offre una serie di aiuti economici che si articolano in:

- borse di studio regionali (rif. ex Legge n.390/1991 ora D.Lgs. 29 marzo 2012, n.68);
- riduzione sul pagamento delle tasse e dei contributi universitari;
- collaborazioni studentesche ad attività lavorative (150/200 ore);
- prestiti d'onore;
- incentivi economici per gli studenti "fuori sede";
- borse e premi gestiti dall'amministrazione centrale;
- iniziative per studenti *part-time*;
- servizi di orientamento, stage e tutorato;
- iniziative a favore di studenti con disabilità.

Le borse di studio regionali sono aiuti economici che hanno l'obiettivo di contribuire ai costi di mantenimento sostenuti dagli studenti e sono, pertanto, di differente importo in relazione allo status dello studente:

- studente fuori sede (5.124,00 Euro);
- studente pendolare (2.827,50 Euro);
- studente in sede (1.934,00 Euro).

Vengono assegnate in base al possesso di entrambi i requisiti di merito e di reddito previsti dal bando di concorso. Gli studenti idonei al beneficio ottengono un esonero totale dal pagamento delle tasse e dei contributi universitari. Agli studenti vincitori, individuati tra gli idonei secondo l'ordine di graduatoria, viene assegnata la borsa, parte in denaro (importo monetario) e parte in servizi (ristorazione e alloggio).

Studenti esonerati totalmente per tipologia	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Beneficiari borse studio e prestiti d'onore:					
C.d.L, C.d.L magistrale, V.O.	2.456	2.651	1.948	2.131	2.314
Corsi Dottorato	16	20	10	5	4
Idonei non beneficiari borse di studio:					
C.d.L, C.d.L magistrale, V.O.	0	0	0	0	0
Corsi Dottorato	0	0	0	0	0
Studenti con handicap (invalidità > 66%):					
C.d.L, C.d.L magistrale, V.O.	102	105	119	111	122
Corsi Dottorato	0	0	0	0	0
TFA - tirocinio formativo attivo	0	0	0	0	0

Tabella 16 – Assegnazione borse di studio 2017-2018. Fonte ADISS.

L'importo complessivo a disposizione per l'a.a. 2017/2018, proveniente dal gettito della tassa regionale per il diritto allo studio universitario, dal fondo integrativo statale e dalle risorse aggiuntive regionali, e pari a 7.050.159,93 Euro, ha consentito la copertura di una percentuale del 100% degli idonei al beneficio.

L'importo delle tasse e dei contributi dovuto dagli studenti iscritti all'Ateneo è soggetto a riduzioni:

- in base alla condizione economica ISEE del nucleo familiare dello studente;

- in base al merito (indipendentemente dalla condizione economica);
- combinando i due fattori (merito e reddito).

Le suddette riduzioni consentono agli studenti non solo di versare un ammontare ridotto della seconda rata, ma anche, in alcuni casi, di avere diritto a parziali rimborsi di quanto già versato con la prima rata di iscrizione all'anno accademico.

Tasse Universitarie	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Totale tasse teoriche	€ 35.170.809	€ 34.955.901	€ 37.116.716	€ 34.863.740	€ 34.979.176
Totale tasse dovute	€ 26.239.172	€ 26.110.935	€ 28.985.299	€ 28.115.116	€ 27.578.101
Totale esoneri, borse e agevolazioni	€ 8.931.637	€ 8.844.966	€ 8.131.417	€ 6.748.624	€ 7.401.075
Percentuale esoneri su tasse teoriche	25,40%	25,30%	21,91%	19,36%	21,16%
Percentuale esoneri su tasse dovute	34,04%	33,87%	28,05%	24,00%	26,84%

Tabella 17 - Volume degli esoneri, borse di studio e altre agevolazioni rispetto al totale delle tasse universitarie. Fonte ADISS (dati aggiornati a marzo 2019).

È prevista la possibilità, per l'Ateneo, di attivare contratti di collaborazione con i propri Studenti. Tali contratti possono essere sia di carattere generico, se non è richiesto di essere in possesso di specifici requisiti di merito per poter accedere alle attività previste dal bando, che di carattere mirato, se è necessario essere in possesso di requisiti specifici indicati nel bando.

In particolare, le collaborazioni sono di carattere mirato se relative a servizi di:

- *call center* "Servizi agli studenti";
- tutorato informativo;
- supporto a studenti disabili;
- supporto alle attività di immatricolazione;
- *front office* con attività di relazioni con il pubblico presso URP e Ca' Foscari Zattere/*Cultural Flow Zone*;
- supporto al Centro ECLT;
- supporto a strutture di Ateneo che presentano forti affinità con materie oggetto di specifici corsi di studio.

Per poter accedere alle attività di collaborazione mirata gli studenti devono essere in possesso dei requisiti di merito previsti dai bandi; a parità di merito si considerano le condizioni di reddito più disagiate mediante la certificazione ISEE presentata dagli studenti. La graduatoria viene stabilita in base ad un colloquio previsto dal bando di concorso.

Le collaborazioni mirate prevedono, a seconda dell'attività richiesta dagli uffici, un totale di ore che può variare fino ad un massimo di 200 ore.

Nel 2018 sono state attivate complessivamente n. 248 collaborazioni generiche con studenti 150 ore, per un importo complessivo pari a circa 280.000 Euro e n.118 collaborazioni di carattere mirato con studenti, per un importo complessivo pari a circa 220.000 Euro.

L'Ateneo concede anche dei prestiti d'onore che rappresentano una forma di finanziamento concessa a tutti gli studenti a condizioni particolarmente agevolate: si tratta dunque di uno strumento che indubbiamente responsabilizza lo studente, ma che gli consente anche di programmare il proprio futuro con maggiore indipendenza e libertà. Con i prestiti d'onore si offre un'opportunità in più per sostenere i costi della formazione universitaria, anche *post lauream* (Master e Dottorato di ricerca). La convenzione attivata con Banca Intesa prevede, per quegli studenti che siano in regola con il programma di studio rispetto ai criteri stabiliti dall'Ateneo, la possibilità di accedere a un credito bancario con le seguenti specifiche.

Tipo Corso	Durata max finanziamento	Importo singola tranche	N° max tranche	Importo complessivo finanziamento
Laurea triennale	3 anni	€ 4.000	3	€ 12.000
Laurea magistrale	2 anni	€ 4.000	2	€ 8.000
Laurea triennale + Laurea magistrale	5 anni	€ 4.000	5	€ 20.000
Master (con costo fino a € 5.000)	1 anno	€ 5.000	1	€ 5.000

Master (con costo fino a € 10.000)	1 anno	€ 10.000	1	€ 10.000
------------------------------------	--------	----------	---	----------

Tabella 18 – Condizioni economiche finanziamento convenzione Banca Intesa. Fonte ADISS.

L'interessato inizia a restituire il prestito un anno dopo il conseguimento del titolo (il tempo teoricamente previsto per trovare lavoro) e ha a disposizione otto anni per estinguere il debito, a un tasso fisso agevolato. Allo studente non è richiesta alcuna garanzia patrimoniale o personale: è Ca' Foscari che si fa garante della restituzione.

Tipo di corso	Domande presentate	Prestiti accordati	% di assegnazione
Laurea triennale	11	11	100%
Laurea magistrale	2	2	100%
Laurea triennale + Laurea magistrale	14	13	93%
Master	29	25	86%
Totale	56	51	91%

Tabella 19 – Assegnazione prestiti d'onore a.a. 2017/2018. Fonte ADISS.

Per il perseguimento dell'eccellenza nei vari campi di studio e per sostenere l'accesso alla formazione universitaria di persone capaci e meritevoli, l'Ateneo, oltre alle borse di studio e alle provvidenze previste dalla normativa nazionale sul diritto allo studio, istituisce: borse per la redazione della tesi, premi di laurea, incentivi per l'iscrizione ai corsi di studio, borse per lo svolgimento di stage, borse e premi per incentivare la mobilità internazionale. Sul sito di Ateneo è data pubblicità ai bandi relativi alle offerte proposte dall'Ateneo o da finanziatori esterni.

Nell'a.a. 2017/2018 sono, inoltre, state assegnate agli studenti 102 borse di incentivo riservate a studenti fuori sede residenti in Italia in una regione diversa dal Veneto, immatricolati al primo anno di un corso di laurea o laurea magistrale e in possesso di una determinata condizione di merito per un importo pari a 306.000 euro.

Nello stesso anno accademico sono stati assegnati 49 premi ai primi tre studenti meritevoli di ciascun corso di laurea. Il premio consisteva in un importo di 1.500 euro per il primo classificato, di 1.000 euro per il secondo e di 500 euro per il terzo. L'importo totale assegnato è stato pari a 53.708 euro di cui 9.000 euro finanziati dalla Fondazione Coin e destinati agli studenti dei corsi di laurea afferenti all'area economica. Sono state erogate 3 borse di studio finanziate da privato, ditta Bartolomeo srl, e concesse a studenti neo immatricolati per l'a.a. 2017/2018 per tutta la carriera triennale previa verifica di conseguimento di un determinato livello di merito. L'importo annuo della borsa era pari a 1.950 euro per uno studente residente nel Comune di Venezia, a 2.850 euro per uno studente con lo status di "pendolare" e 5.150 euro a favore di uno studente con lo status di "fuori sede". In aggiunta all'importo della borsa, agli studenti è stato riconosciuto l'esonero dal pagamento delle tasse e dei contributi universitari che sono corrisposti all'Ateneo direttamente dalla Bartolomeo srl. Infine, sono state erogate anche 26 borse di studio finanziate dalla "Fondazione Intesa Sanpaolo Onlus" rivolte a studenti in disagiate condizioni (economiche/familiari/di salute) per l'a.a. 2017/2018. L'importo della borsa di studio è variabile da un minimo di 1.500 euro a un massimo di 3.000 euro. L'importo totale assegnato è stato pari a 45.000 euro, somma erogata agli studenti direttamente dalla Fondazione Intesa Sanpaolo Onlus.

Per il 2018 l'Ateneo ha indetto un concorso per accedere al finanziamento delle attività formative autogestite dagli studenti nel medesimo anno, attraverso due tornate di assegnazione, per un complessivo importo di 37.412 euro. I soggetti coinvolti sono stati le Associazioni studentesche costituite e i Gruppi di almeno 20 studenti universitari, costituiti ai sensi dell'apposito Regolamento di Ateneo.

Semestre	N. richieste finanziamento presentate	Ammontare finanziamento richiesto	N. richieste finanziate dall'Ateneo	Ammontare finanziamento concesso	Finanziamento concesso a
1°	30	€ 29.679	26	€ 21.581	5 associazioni e 5 gruppi
2°	22	€ 22.188	19	€ 15.831	5 associazioni e 4 gruppi
Totale	52	€ 51.867	45	€ 37.412	

Tabella 20 – Finanziamenti delle attività formative autogestite dagli studenti 2018. Fonte ADISS.

Chi si trova nell'impossibilità di dedicarsi agli studi a tempo pieno per ragioni di lavoro, di salute, perché impegnato nell'assistenza a familiari non autosufficienti, in uno sport a livello nazionale o internazionale o in attività continuativa di volontariato, può iscriversi a Ca' Foscari richiedendo lo status di studente part-time a

uno dei corsi di studi che ne prevedano la possibilità. L'acquisizione dello status è riservata solo a studenti in corso e in regola con i pagamenti delle tasse.

Tipo corso di Laurea	2015/2016	%	2016/2017	%	2017/2018	%
Lauree triennali	509	67%	510	69	463	62%
Lauree magistrali	250	33%	231	31	282	38%
Totale	759	100%	741	100%	745	100%

Tabella 21 - Distribuzione per corso di studio degli studenti part-time. Fonte ADISS.

Orientamento, tutorato e disabilità

2.3 CREARE UN'ESPERIENZA DI STUDIO TRASFORMATIVA Sviluppo degli studenti

Il Servizio Orientamento anche nel 2018 ha proseguito nell'obiettivo di aumentare il numero di studenti fuori Regione, come previsto dal Piano Strategico di Ateneo, realizzando azioni specifiche rivolte a studenti provenienti da altre Regioni d'Italia oltre al Veneto e intensificando gli incontri di orientamento fuori Regione.

In occasione delle celebrazioni dei 150 anni dell'Università Ca' Foscari, il Servizio Orientamento ha attivato il progetto "Itinerari alla scoperta di Ca' Foscari" volto a proporre dei momenti formativi rivolti a studenti dei penultimi anni delle scuole superiori, interessati agli specifici ambiti dell'offerta formativa di Ateneo. Tre sono state le edizioni degli Itinerari che si sono ancorate a grandi eventi culturali organizzati dall'Ateneo caratterizzati da una connotazione innovativa: Incroci di civiltà, Art night, la Festa dello Sport.

Tali edizioni, della durata di 3 giorni ciascuna, hanno previsto un momento informativo sull'offerta formativa cafoscarina e attività di didattica esperienziale (laboratori, workshop...), funzionali a far acquisire ai ragazzi competenze specifiche legate agli ambiti disciplinari di Ateneo. I partecipanti hanno inoltre avuto l'opportunità di partecipare agli eventi citati, al fine di sperimentare la vivacità e lo spessore delle iniziative dell'Università Ca' Foscari Venezia.

Nel 2018, il Servizio Tutorato ha invece continuato a sostenere gli studenti iscritti attraverso il tutorato informativo e il tutorato a sostegno della didattica e ha proposto gli incontri con le matricole con una nuova veste. Dal 4 settembre al 13 ottobre 2018 il Settore Orientamento, Tutorato e Disabilità ha infatti gestito e coordinato il ciclo di incontri dedicati alle matricole cafoscarine dei corsi di Laurea offerti dall'Ateneo, finalizzato a far conoscere tutti gli aspetti organizzativi della vita universitaria. Il Servizio Tutorato inoltre, nello stesso anno, ha lanciato un nuovo progetto a sostegno dei giovani, cafoscarini e non solo, intitolato "SensibilizzAzioni". L'iniziativa prevede un ciclo di incontri, di informazione, riflessione e sensibilizzazione, nell'ambito della promozione di iniziative volte ad accrescere la consapevolezza a livello individuale e collettivo su temi che riguardano il disagio giovanile. Nel corso del 2018, è stato anche migliorato il tutorato alla pari per studenti con disabilità e con DSA. Il numero crescente di studenti richiedenti servizi e supporto da parte dei tutor ha dato impulso ad una rimodulazione del servizio di tutorato in modo che gli studenti possano contare in maniera prevalente su tutor debitamente selezionati e formati che affianchino un numero limitato di studenti ciascuno durante l'intero anno accademico.

Nel 2018 sono stati selezionati 332 tutor che hanno fornito il seguente supporto:

- tutorato informativo di Ateneo: svolto da studenti capaci e meritevoli appositamente selezionati e formati per rispondere alle esigenze degli studenti iscritti ai corsi di Laurea e Laurea Magistrale su organizzazione della didattica, adempimenti amministrativi, piani di studio, aspetti della vita universitaria;
- tutorato specialistico: attività di tutorato didattico, didattico-integrative, propedeutiche e di recupero, di orientamento a supporto delle scelte didattiche, anche con iniziative specifiche per gli studenti internazionali.

Gli studenti con disabilità e DSA richiedenti servizi nel 2018 sono stati 145, Ca' Foscari ha inoltre attivato 59 contratti di tutorato a supporto degli studenti con disabilità e DSA. Molte sono state le iniziative durante tutto l'anno dedicate a tali studenti per migliorare l'esperienza universitaria e supportare l'integrazione e l'inclusione. Anche nel 2018 il Servizio di Disabilità e DSA ha potuto contare sulla collaborazione di 2 volontari del Servizio Civile Universale, i quali hanno svolto le attività proprie del Progetto "UniveForAll", contribuendo attivamente a supportare gli studenti disabili e/o con DSA dell'Ateneo e migliorando il servizio loro offerto, tra cui l'uscita trimestrale della newsletter "Filo diretto" che permette di essere sempre informati e aggiornati sulle novità e le iniziative organizzate in favore degli studenti disabili e con DSA.

Il Servizio Stage

2.3 CREARE UN'ESPERIENZA DI STUDIO TRASFORMATIVA Sviluppo degli studenti

Il Servizio Stage si occupa della promozione e dell'avvio dei tirocini in Italia e all'estero per tutti gli studenti, neolaureati e neo dottori di ricerca entro i 12 mesi dal conseguimento del titolo. Nell'anno solare 2018 sono state attivate 1.687 nuove convenzioni su un totale di 10.327 convenzioni attive a dicembre 2018 di cui 1.378 in Italia e 309 all'estero.

Anno	Laureati		Studenti	
	Stage avviati	Durata media (mesi)	Stage avviati	Durata media (mesi)
2013	281	4,72	2.067	3,11
2014	233	4,79	2.406	3,06
2015	222	5,23	2.584	2,71
2016	237	5,27	2.619	2,84
2017	245	4,96	2.898	2,87
2018	223	5,27	3.070	2,88

Tabella 22 – Stage in Italia. Fonte ADISS.

Nel 2018 prosegue il trend positivo di incremento dei tirocini avviati per gli studenti, a conferma dell'efficacia della scelta di introdurre il tirocinio curriculare obbligatorio in alcuni corsi di laurea che non lo prevedevano.

I tirocini avviati in favore di neo laureati risultano in lieve calo rispetto al 2017. Questo è dovuto agli effetti del mancato rifinanziamento per il 2018 del Piano Regionale per l'attuazione del Programma Garanzia Giovani (chiuso da maggio 2018) a cui il nostro Ateneo negli anni precedenti ha sempre partecipato con numerosi progetti, in favore del target "laureati", che prevedevano l'avvio di tirocini finanziati in Veneto.

Nel corso del 2018 è stata sviluppata e potenziata la rete di relazione con i principali enti territoriali e in particolare nei mesi autunnali sono stati siglati due accordi per la promozione e l'avvio in Veneto, nel 2019, di tirocini formativi e di orientamento finanziati per neo laureati cafoscarini, in collaborazione con il Comune di Venezia e con la CCIAA Treviso-Belluno.

Tipologia	Destinatari	Stage avviati
Stage standard (senza borsa)	Studenti, in tutto il mondo	294
Stage standard (senza borsa)	Laureati, in tutto il mondo	13
Progetti di mobilità europea Erasmus+ per tirocinio (con borsa)	Studenti, in Europa	124
Progetti di mobilità europea Erasmus+ per tirocinio (con borsa)	Laureati, in Europa	63
Progetto Ca' Foscari Desk in the World (con borsa)	Studenti, in tutto il mondo	24
Progetto Ca' Foscari per il Mondo (con borsa)	Studenti, in tutto il mondo	34
Progetto Global Trade (con borsa)	Studenti, in tutto il mondo	45
Programma MAEC MIUR CRUI	Studenti, in tutto il mondo	22
Programma COLGATE	Studenti, Stati Uniti	4
Programma CO.AS.IT	Studenti, Australia	1
Programma stage per Mediazione Linguistica (con borsa)	Studenti, in Europa	51
Totale		675

Tabella 23 – Stage all'estero. Fonte ADISS.

Rispetto al 2017, emerge una leggera decrescita del numero totale di stage, dovuta alla sospensione del progetto "Ca' Foscari in Rete Diplomatica" che nel 2017 aveva mosso 72 beneficiari, ma che nel 2018 è stato annullato a causa della riattivazione del programma nazionale "MAECI MIUR CRUI".

Gli stage finanziati restano invece abbastanza costanti sia per le mete europee sia per quelle extra-europee, grazie all'investimento dell'Ateneo a sostegno della mobilità per tirocinio, al fine di diversificare l'offerta professionale e sviluppare competenze in settori occupazionali innovativi.

Il Career Service

2.3 CREARE UN'ESPERIENZA DI STUDIO TRASFORMATIVA Sviluppo degli studenti

I servizi offerti dal Career Service sono finalizzati a:

- accompagnare laureandi e neolaureati nell'analisi delle proprie attitudini, motivazioni e competenze al fine di elaborare un progetto professionale coerente con il proprio percorso di studi e in relazione all'evoluzione del mondo produttivo;

- supportarli nella ricerca attiva di lavoro in Italia e all'estero;
- fornire strategie operative per consentire loro di concretizzare autonomamente gli obiettivi personali e professionali;
- favorire l'integrazione tra l'Università e il mondo del lavoro, anche internazionale.

Nel corso del 2018 il Career Service ha posto in essere molte iniziative ampiamente partecipate dai laureati cafoscarini. Sono, inoltre, state strutturate azioni mirate di orientamento per gli studenti e i laureati di area umanistica, come previsto dagli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo, e si è dato avvio al nuovo Progetto LEI – Center for Women's Leadership dedicato alle giovani donne per sostenerle in un processo di rafforzamento del loro ruolo sociale ed economico nel mondo del lavoro. Un elenco puntuale delle iniziative effettuate è riportato nell'allegato 1 "Attività di didattica e formazione".

Oltre alle numerose attività a supporto dei laureati e neolaureati l'Ateneo raccoglie, pubblica e rende consultabili sul proprio sito i curriculum di tutti gli studenti e neolaureati entro i 12 mesi dal conseguimento del diploma di laurea rendendoli disponibili per le aziende pre-accreditate e alla ricerca di personale qualificato. Complessivamente nel 2018 attraverso il Career Service dell'Ateneo sono state presentate 766 offerte di lavoro: 650 – delle quali 31 per posizioni all'estero - rivolte a laureandi e neolaureati, confermando la crescente necessità del mercato di trovare giovani con competenze e formazione di qualità, e 116 - di cui 10 per posizioni all'estero - dedicate ad Alumni cafoscarini con uno o più anni di esperienza. Le aziende, inoltre, hanno avuto la possibilità di pubblicizzare, con una apposita bacheca dedicata sul sito di Ateneo, i programmi di *recruiting* online per la ricerca dei talenti (nel 2018 sono stati promossi più di 100 Graduate Program) e le proposte per progetti di tesi di laurea dedicate ai nostri studenti e docenti (14 nel 2018). Nel corso dell'anno il Career Service ha promosso, inoltre, azioni mirate di accompagnamento al lavoro attraverso l'avvio di progetti legati al Programma Regionale Garanzia Giovani.

2013	2014	2015	2016	2017	2018
250	254	350	377	382	374

Tabella 24 – Incontri di consulenza per l'orientamento professionale e per la ricerca attività di lavoro. Fonte ADISS.

Offerte di lavoro	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Totale	300	438	522	619	793	766
di cui in Veneto	220	301	349	414	504	484

Tabella 25 – Offerte di lavoro. Fonte ADISS.

Mobilità internazionale

3.3 ACQUISIRE UNA DIMENSIONE INTERNAZIONALE Partnership

L'Ateneo ha come obiettivo strategico quello di aumentare la mobilità internazionale di studenti, docenti e PTA favorendo lo scambio di buone pratiche e la crescita culturale. La mobilità si effettua grazie alla partecipazione dell'Ateneo a programmi di mobilità europei ed extra-europei e attraverso la stipula di accordi internazionali con altre università.

In particolare, attraverso la stipula di accordi internazionali, l'Ateneo offre ai propri studenti, docenti e PTA la possibilità di trascorrere un periodo di studio, ricerca e/o formazione all'estero presso un'istituzione partner (un semestre o un anno accademico per studenti, una settimana in media per il personale docente e tecnico amministrativo).

Al tempo stesso Ca' Foscari accoglie studenti, docenti e membri dello staff amministrativo provenienti dalle stesse istituzioni. Gli accordi di scambio prevedono l'esenzione reciproca dal pagamento delle tasse universitarie e in molti casi l'istituto di appartenenza offre inoltre a studenti, docenti e PTA un contributo finanziario *ad hoc* a supporto della mobilità.

La continua crescita, sia quantitativa che, soprattutto negli ultimi anni, qualitativa, degli Accordi di Ateneo è data, da un lato, da proposte di partenariati provenienti dal corpo docente cafoscarino o da università non ancora partner, e dall'altra dalla partecipazione da parte dello staff dell'Ufficio Relazioni Internazionali a due dei più noti appuntamenti annuali a livello mondiale per chi lavora nel campo delle Relazioni Internazionali: l'EAIE ed il NAFSA.

La cooperazione tra atenei può inoltre essere avviata o consolidata attraverso numerosi altri canali tra i quali la partecipazione e l'organizzazione di *staff-training week* e le visite effettuate da e presso le università partner. La partecipazione dello staff dell'Ufficio a eventi internazionali quali seminari e workshop, oltre a

rappresentare un'occasione di formazione e aggiornamento importante, permette anche l'ampliamento della rete di contatti e partnership anche ai fini della mobilità.

L'anno accademico 2017/2018 è stato decisivo per quanto riguarda l'innovazione nel campo della gestione degli accordi. A marzo 2017 sono state elaborate delle linee guida per la stipula e il rinnovo degli accordi approvate dal Senato Accademico ed entrate in vigore proprio a partire dal 2017/2018. Il nuovo metodo per la stipula e il rinnovo degli accordi è incentrato su un processo selettivo che si basa su parametri qualitativi e sta avendo sulla scelta dei partner con cui siglare accordi delle ricadute molto positive che saranno ancora più apprezzabili negli anni a seguire, quando si procederà ad una più approfondita revisione degli accordi in scadenza.

I primi risultati sono visibili già a partire dal 2017/2018, anno in cui l'Ufficio ha ricevuto 178 richieste di nuovi accordi, di cui ben 96 hanno avuto esito negativo in quanto non superavano le linee guida. Le 96 proposte bocciate corrispondono ad accordi carenti da diversi punti di vista, tra i quali:

- mancato raggiungimento della percentuale del 50% dei posti disponibili in mobilità OUT, negli ultimi 3 anni accademici, in altri atenei dello stesso paese già partner;
- valutazione negativa di servizi quali supporto nella ricerca alloggio, ristorazione, accoglienza all'arrivo;
- assenza da QS by subject dello study field proposto nell'accordo;
- ranking del partner oltre la posizione n.150 nei principali ranking internazionali;
- incompatibilità tra aree disciplinari;
- scarsità di offerta di corsi in lingua inglese.

La combinazione di più valutazioni negative in diversi indicatori ha fatto sì che le proposte venissero bocciate, evitando la proliferazione di accordi non adatti alle esigenze dei nostri studenti.

Nell'a.a 2017/2018 è stato possibile finanziare tutte le mobilità sia di studenti che del personale grazie allo stanziamento di fondi di Ateneo ad integrazione dei contributi comunitari. L'Ateneo ha inoltre previsto per i programmi Erasmus+ per studio e Overseas un contributo aggiuntivo per studenti meritevoli e privi di mezzi. Per il solo programma Erasmus+ per studio, infine, sono stati stanziati circa 19.000 euro dal "Fondo Giovani" del MIUR per l'attribuzione di premi individuali dell'importo di 499 euro ciascuno agli studenti che hanno ottenuto un maggior numero di crediti durante la mobilità.

È stato inoltre avviato un importante processo di semplificazione e snellimento delle procedure amministrative previste dal programma Erasmus+ per la mobilità in uscita al fine di ottimizzare le risorse d'ufficio e migliorare allo stesso tempo l'efficacia comunicativa a favore dei beneficiari. A tal proposito sono aumentati gli incontri informativi con gli studenti prima e dopo la selezione e sono stati avviati nuovi progetti volti alla disseminazione, in collaborazione con l'Ufficio Comunicazione e Promozione di Ateneo.

Per quanto riguarda la mobilità in entrata, si è registrato un aumento delle occasioni di incontro e di accoglienza dedicati agli studenti ed è stata ripresa la pratica di organizzare annualmente una *staff-training week* dedicata al personale amministrativo incentrata di volta in volta su tematiche differenti.

Mobilità studentesca

Per il programma Erasmus+, nell'anno accademico 2017/2018 il numero degli studenti cafoscarini in mobilità *outgoing* è aumentato di quasi cento unità rispetto all'a.a. precedente, nonostante le numerose rinunce tardive che in molti casi non hanno permesso il ripescaggio delle riserve. È invece leggermente diminuito il numero degli studenti in ingresso, come si può vedere dalla tabella riportata di seguito, in linea con il trend nazionale che, da sempre, registra sempre più studenti *outgoing* che *incoming*.

Nella classifica degli atenei italiani per numero di studenti in mobilità in uscita, Ca' Foscari per l'a.a. 2017/2018 si è posizionata in nona posizione. Prendendo tuttavia in considerazione il dato in proporzione al numero complessivo di studenti iscritti, Ca' Foscari risulta essere il primo Ateneo in Italia per percentuale di studenti in uscita.

	2013/14	2014/15	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Incremento nel quinquennio
Erasmus <i>out</i>	424	507	565	529	614	44,8 %
Erasmus <i>in</i>	242	240	278	294	256	5,8%
Totale	666	747	843	823	870	30,6%

Tabella 26 – Studenti partecipanti al progetto di mobilità Erasmus per a.a.. Fonte ADISS.

Regno Unito, Spagna, Francia e Germania si confermano le destinazioni preferite dagli studenti cafoscarini, in linea con il trend europeo. Provengono invece da Spagna, Francia, Germania, Regno Unito e Polonia le coorti più numerose di studenti Erasmus *incoming*.

A seguito della sospensione dei negoziati sulla partecipazione della Svizzera al programma Erasmus+, il Consiglio federale svizzero ha adottato una soluzione transitoria che consiste nell'organizzazione del programma *Swiss-European Mobility Programme* (SEMP). Il programma permette a studenti degli istituti di istruzione superiore di realizzare mobilità a fini di studio in università svizzere e di beneficiare di un contributo finanziario erogato direttamente dall'Agenzia Nazionale Svizzera.

	2015/2016	2016/2017	2017/2018
SEMP <i>Outgoing</i>	14	11	14
SEMP <i>Incoming</i>	3	1	1
Totale	17	12	15

Tabella 27 - Studenti aderenti al programma SEMP per a.a.. Fonte ADISS.

Un ulteriore programma che consente agli studenti di trascorrere un periodo di studio fino ad un anno accademico in oltre 120 atenei partner di tutto il mondo in regime di *tuition-fee waiver* (senza pagare tasse d'iscrizione presso l'università ospitante) è il cosiddetto "Programma Overseas", che prevede un contributo individuale alla mobilità finanziato attraverso il Fondo Giovani MIUR. Overseas ha avuto negli ultimi anni un notevole successo con un continuo incremento dei numeri, sia in entrata che in uscita: nel 2017/2018 sono partiti 402 studenti, mentre il numero degli studenti internazionali in entrata è cresciuto 80 unità.

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Overseas <i>Outgoing</i>	116	184	243	376	402
Overseas <i>Incoming</i>	80	117	205	215	295
Totale	196	301	448	589	697

Tabella 28 – Studenti partecipanti al programma Overseas per a.a. Fonte ADISS.

Agli studenti Overseas *outgoing* viene somministrato un questionario di valutazione sull'esperienza all'estero, in modo da tracciare eventuali criticità o note particolarmente positive sull'esperienza di mobilità. I questionari compilati vengono messi a disposizione dei nuovi studenti in partenza, che così possono ottenere informazioni utili per preparare al meglio la propria esperienza all'estero. Tra le motivazioni indicate come primarie tra i nostri studenti di ritorno da un'esperienza di studio Overseas ci sono, come per quella Erasmus:

- aumentare le proprie possibilità di occupabilità sia in Italia che all'estero;
- migliorare le proprie competenze linguistiche;
- sviluppare competenze trasversali utili al proprio futuro professionale (e non solo);
- l'opportunità di vivere un'esperienza unica all'estero, con tutto ciò che questo comporta;

Infine, i nostri studenti hanno la possibilità di svolgere un periodo di studi all'estero al di fuori dei programmi di mobilità sopra citati e in assenza di un accordo formale dell'Ateneo anche attraverso il programma di Visiting Student. Gli studenti possono presentare richiesta di partecipazione a questo tipo di mobilità verso destinazioni europee ed extra-europee durante tutto l'anno accademico, facendosi carico di eventuali spese di iscrizione e concordando preventivamente il riconoscimento dei crediti formativi conseguiti all'estero. Di seguito si riportano i dati relativi all'utilizzo di questo ulteriore strumento di mobilità, che anche in questo caso conferma la crescita degli studenti *ougoing* (e anche *incoming*, in questo caso).

	2015/2016	2016/2017	2017/2018
<i>Outgoing</i>	7	64	83
<i>Incoming</i>	11	15	18
Totale	18	79	101

Tabella 29 – Studenti *Outgoing* ed *Incoming* nell'ultimo triennio. Dati disponibili a partire dall'a.a. 2015/2016. Fonte ADISS.

Studenti in mobilità <i>outgoing</i>	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Erasmus+ per studio (Europa)	507	565	529	614
Erasmus+ per studio ICM (extra EU)				
SEMP	14	14	11	14
Overseas	184	243	376	402
DJD	48	72	86	120
Visiting Students	1	7	64	83

Tabella 30 - Studenti stranieri per a.a.. Fonte ADISS - Ufficio banche dati e Ufficio Relazioni Internazionali.

Mobilità docenti

Attraverso il Programma Overseas, finanziato con fondi di bilancio, l'Ateneo finanzia la mobilità dei docenti e dei ricercatori per attività didattica, di ricerca e di formazione. Con fondi comunitari nell'ambito del programma Erasmus+ si finanziano invece la mobilità dei docenti e ricercatori per lo svolgimento di attività didattiche presso un Istituto d'Istruzione Superiore di uno dei Paesi partecipanti al programma con cui Ca' Foscari ha stipulato un accordo.

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Mobilità docenti	31	28	38	26	24

Tabella 31 – Mobilità docenti. Fonte ADISS.

Programmi di mobilità – Docenti Incoming ³	2013/14	2014/15 ⁴	2015/16 ⁵	2016/17	2017/18
Erasmus Teaching Staff	n.d	27	1	6	11
Extra-UE	3	32	0	0	0
Visiting Professor UE	n.d	n.d	n.d	23	11
Visiting Professor Extra-UE	n.d	n.d	n.d	21	0
Visiting Scholar UE	n.d	n.d	n.d	3	22
Visiting Scholar Extra-UE	n.d	n.d	n.d	4	21
Totale	3	59	1	57	65

Tabella 32 - Docenti Incoming per programma di mobilità e per anno accademico. Fonte ADISS

Mobilità PTA

Analogamente alla mobilità del corpo docente, l'Ateneo finanzia la mobilità del PTA con fondi propri per il programma Overseas, e con fondi comunitari per il programma Erasmus+. Entrambe le tipologie di mobilità prevedono per il PTA attività di formazione presso atenei stranieri partner che possono includere:

- partecipazione a Staff Training Weeks organizzate dall'Ateneo ospitante;
- Job shadowing presso uffici analoghi a quelli in cui il PTA è impiegato;
- attività e incontri concordati con colleghi dell'Ateneo ospitante su tematiche di interesse del personale coinvolto.

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Mobilità PTA	9	9	18	22	17

Tabella 33 – Mobilità PTA. Fonte ADISS.

Accoglienza di utenza internazionale

Particolarmente importante per l'Ateneo è l'accoglienza degli utenti internazionali (studenti, staff, docenti, ricercatori ecc.).

Nell' a.a. 2017/18 il Settore Welcome ha continuato a gestire il *Welcome Desk* all'Aeroporto di Venezia. Il servizio è stato introdotto nell'a.a. 2016/17 con il fine di creare una prima forma di accoglienza in corrispondenza delle settimane dei Welcome Days (ad inizio anno accademico e all'inizio del secondo semestre). Da Settembre 2018, i Welcome Days di inizio anno accademico sono diventati da 1 a 3, suddivisi per area disciplinare. Nel maggio 2018 – in collaborazione con lo staff delle biblioteche di Ateneo – è stata organizzata la seconda Staff Training Week a tema "University Libraries", con 18 colleghi da atenei partner per discutere sulla gestione del sistema bibliotecario.

Il Settore Welcome gestisce anche diversi programmi di "*Buddying*", il cui scopo è porre in contatto gli studenti internazionali dell'Ateneo con quelli italiani. Il Buddy italiano diventa così un utile appoggio per lo studente internazionale, che può contare su un suo coetaneo per integrarsi nella vita universitaria e cittadina, e un appoggio prezioso per l'ufficio e, in generale, per Ateneo che può così ampliare l'offerta di servizi dedicati alla propria comunità internazionale.

Nell'a.a. 2017/18 il Settore Welcome ha preso in carico il coordinamento dei programmi Double/Joint Degree dopo l'approvazione della convenzione che è seguita dall'Ufficio Offerta Formativa.

³ Per ogni anno accademico vengono contati i docenti che si sono rivolti all'Ufficio Relazioni Internazionali – Settore Welcome e la cui data di arrivo è compresa tra il 01/09 e il 31/08.

⁴ I dati di Erasmus Teaching Staff e Extra-UE 2014/2015 includono anche Visiting Scholars e Visiting Professors

⁵ Dati non disponibili

Degree Seekers

3.1 ACQUISIRE UNA DIMENSIONE INTERNAZIONALE Reclutamento internazionale

Nell'a.a. 2017/2018 sono stati assegnati n. 70 *tuition fee waivers*, consistenti ciascuno nell'esonero dal pagamento delle tasse e dei contributi universitari dovuti per l'anno, agli studenti internazionali aventi in precedenza svolto la procedura di valutazione per formalizzare l'immatricolazione ad un corso di studi dell'Ateneo e in possesso dei requisiti di merito previsti. Per l'a.a. 2018/19 l'Ateneo ha approvato la predisposizione non solo di altri 100 *tuition fee waivers*, ma anche di 90 borse *una tantum* da 5.000 euro ciascuna.

Studenti stranieri iscritti a corsi istituzionali	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Comunitari, esclusa Italia	1,55%	1,55%	1,56%	1,79%	1,43%	1,72%
Extra UE	3,93%	3,89%	3,66%	3,69%	3,57%	3,91%
Totale	5,47%	5,43%	5,22%	5,47%	5,00%	5,63%

Tabella 34 - Degree Seekers per anno accademico. Fonte ADISS

Cooperazione allo sviluppo

Nel corso del 2018 il Settore Progetti ha continuato l'attività iniziata l'anno precedente sul fronte della cooperazione internazionale allo sviluppo, grazie ad un rinnovato interesse nei confronti della rete internazionale universitaria UNIMED e a nuove possibilità offerte da altri soggetti finanziatori come il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI). A febbraio 2018 l'Ufficio Relazioni Internazionali ha infatti dato la propria adesione al progetto Erasmus+ KA2 Capacity Building "ESAGOV", coordinato da UNIMED. Il progetto è stato valutato molto positivamente dalla Commissione Europea, che ha deciso di concedere il finanziamento richiesto di 975.720 euro. Il progetto, che coinvolge i principali atenei algerini nonché il Ministero della Pubblica Istruzione del paese, si pone l'ambizioso obiettivo dell'ammodernamento e potenziamento della governance e dell'amministrazione centrale delle università algerine.

Sempre nel corso del 2018 sono stati presentati tre progetti di cooperazione allo sviluppo nell'ambito di bandi pubblicati rispettivamente dall'Agenzia Italia per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS), dal Ministero per gli Affari Esteri e la Cooperazione allo Sviluppo (MAECI), Organizzazione della Cooperazione Islamica.

Di questi tre è stata selezionato e finanziato solo il progetto presentato per AICS all'interno del bando "Partnerships for Knowledge", per il quale Ca' Foscari ha partecipato assieme ad un partenariato di atenei italiani guidato dal Politecnico di Milano, per il finanziamento di borse di studio per studenti degree-seekers di laurea magistrale e dottorato interessati ad iscriversi a corsi in ambito scientifico. In questo periodo sono in corso le valutazioni delle candidature arrivate da paesi in via di sviluppo: il progetto consentirà a 2 studenti provenienti da Tunisia, Mozambico o Kenya di iscriversi alle lauree magistrali di Ca' Foscari, ricevendo una borsa di studio per tutta la durata del progetto.

Branding e promozione internazionale

, l'Ufficio Sviluppo Internazionale – istituito a febbraio 2018 – ha promosso due nuovi progetti di comunicazione e promozione internazionale ("Offices in the World"; "Ca' Foscari on the Map") che continuano a sfruttare e sviluppare ulteriormente i quattro canali principali di comunicazione e reclutamento già in essere (istituti superiori stranieri; portali a pagamento; fiere internazionali di reclutamento; agenzie di reclutamento).

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo

Nel 2018 il Sistema Bibliotecario di Ateneo ha concluso l'iter di composizione del Piano Strategico triennale 2018-2020, presentato al Rettore e al Direttore Generale a inizio ottobre. Il Piano definisce gli orientamenti principali del triennio in cinque linee di sviluppo:

- valorizzare gli spazi, anche convertendo spazi esistenti e rendendone più efficiente l'utilizzo;
- ottimizzare il servizio documentale, pianificando con cura i processi di conservazione;
- massimizzare i servizi a supporto della conoscenza;
- ampliare la rete di *partnership* locale e internazionale;
- allineare la professionalità del personale alle priorità strategiche dell'Ateneo.

L'anno è stato caratterizzato anche dall'effettuazione di tre gare sopra soglia europea (monografie italiane e francesi-spagnole-greche, affidamento periodici, affidamento servizi biblioteconomici in *outsourcing*), gare che in precedenza sarebbero state seguite all'interno di aggregati interAteneo. L'impegno molto complesso, svolto senza che vi fossero risorse umane aggiuntive, ha contrassegnato profondamente le attività dell'anno, spostando molte energie sulle procedure di gara: si sono registrati effetti positivi sul lato economico, ma talvolta negativi sul piano funzionale, a causa dei tempi occorsi per arrivare alla stipula dei contratti (ad esempio, per la gara periodici, con perdita parziale dell'intera annualità di molti abbonamenti).

Valorizzazione degli spazi

Il Sistema Bibliotecario persegue da oltre tre anni una politica di riduzione delle collezioni cartacee, con un contestuale impulso ad ampliare l'offerta di collezioni online per favorire l'accesso da remoto. L'accesso alle risorse digitali registra un trend che ne conferma il crescente utilizzo. Accanto alla riduzione della spesa per nuove acquisizioni, sono stati avviati gli interventi di selezione del materiale documentale degli Archivi della Sostenibilità, e la razionalizzazione degli spazi di conservazione, con la definitiva chiusura del servizio di deposito librario esterno pagato dal 2014.

Sono stati effettuati i lavori per l'ampliamento della BAUM che, dopo la ristrutturazione, presenta un ingresso completamente rinnovato, una nuova sala di studio e spazi attrezzati per servizi digitali e/o studio in gruppo.

Monografie e periodici cartacei	2015	2016	2017	2018
N° monografie acquisite nell'anno (acquisti e doni)	12.316	13.568	14.219	12.952
N° monografie giacenti e non ancora catalogate	22.037	10.996	11.882	9.027
N° abbonamenti cartacei attivi	1.681	1.276	1.313	454
N° abb. cartacei attivi per i quali si acquisisce anche versione elettronica	117	54	48	1

Tabella 35 - Materiale bibliografico. Fonte SBA.

Le risorse elettroniche disponibili	2015	2016	2017	2018
N° download da risorse COUNTER ⁶ compliant	429.423	497.582	593.176	613.048
N° totale <i>e-journals</i> disponibili in Ateneo	26.878	34.500	34.485	47.360
N° totale <i>e-books</i> disponibili in Ateneo	1.9361.341	2.254.159	2.465.581	2.470.022
N° banche dati disponibili in Ateneo	75	75	78	86

Tabella 36 - Risorse elettroniche. Fonte SBA.

Potenziamento dei servizi a supporto della conoscenza

Nello sviluppo dei servizi rivolti alla ricerca il Sistema Bibliotecario due sono gli interventi di maggior rilievo:

- bonifica di oltre 4.400 record nel repository della ricerca IRIS/ARCA per migliorarne l'accessibilità, con inserimento del DOI ove mancante, aggiunta di termini concettuali in inglese (rilevati da basi dati qualificate) o correzioni di errori formali;
- attività di supporto per l'individuazione delle riviste di eccellenza, scelte dai Dipartimenti secondo criteri stabiliti dal Senato..

⁶ Per questo dato sono state considerate solo le risorse elettroniche conformi al protocollo COUNTER (*Counting Online Usage of Networked Electronic Resources*).

Ampliamento della rete di partnership locale e internazionale

Il Sistema Bibliotecario collabora con istituzioni nazionali e internazionali per accompagnare gli sviluppi dell'informazione scientifica:

- ha organizzato una settimana formativa per bibliotecari di paesi europei, nell'ambito del programma Erasmus Staff Training;
- dal 2017 fa parte dello *steering committee* promosso dall'Università di Vienna, insieme all'Università degli Studi di Padova, per la gestione della piattaforma di *cultural heritage* Phaidra;
- in collaborazione con la Biblioteca Nazionale di Taiwan, ha avviato una convenzione di scambio;
- ha contribuito al gruppo di lavoro *Italian Computing and Data Infrastructure*, su invito del GARR.

Si è infine concluso nel 2018 il progetto *Linked books*, coordinato dal EPFL di Losanna, all'interno del frame della *Venice Time Machine*.

Il Sistema Bibliotecario si è impegnato anche nella Terza Missione con:

- partecipazione al Padiglione Venezia della Biennale di Architettura, insieme al Comune di Venezia;
- iniziative di divulgazione scientifica quali la *Venice glass week*, Giornata Natura, Nella notte antica, Donne nell'arte, ecc. promosse dalle biblioteche;
- collaborazione a iniziative rivolte alle scuole, quali il Progetto Ambasciatori di Ca' Foscari, e ai progetti di orientamento dei Dipartimenti scientifici.

Affinamento delle professionalità

Nell'ottica di mantenere un'elevata preparazione sugli strumenti informativi a base tecnologica, l'anno 2018 è stato caratterizzato da due particolari linee di intervento:

- formazione sugli strumenti di gestione, riguardante nuovi moduli applicativi per le biblioteche e applicativi Google, rivolta a un ampio numero di persone operanti nelle biblioteche;
- formazione specialistica su singoli fattori di evoluzione, quali la piattaforma Moodle, i ranking di valutazione, la comunicazione della ricerca, le tendenze internazionali sull'informazione scientifica, rivolta a singole persone che approfondiscono il loro campo di conoscenza (anche con l'iscrizione a singoli corsi universitari).

Il Sistema risulta avere sostenuto la formazione del proprio personale in misura maggiore alla media dell'Ateneo. A ciò si aggiunge la partecipazione a seminari internazionali quali COAR - Confederation of Open Access Repositories, LIBER – Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche, ICRI – International Conference for Research Infrastructures, AIUCD – Associazione per l'informatica Umanistica e le Culture Digitali, nonché la partecipazione a iniziative di scambi con l'estero finanziate dall'Ateneo (quattro persone).

Dati di sintesi sui servizi bibliotecari

Seguono alcuni dei dati raccolti annualmente dal Sistema Bibliotecario per monitorare l'andamento dei servizi, confrontabili su base storica dal 2012 in poi. Se ne presenta l'estrazione del quadriennio.

I servizi di base	2015	2016	2017	2018
N. ore di accoglienza (ore settimanali di apertura per mesi di apertura nell'anno)	26.497	26.312	25.835	25.784
Affluenza media giornaliera (nelle sole biblioteche dotate di varchi)	1099	1.185	1.306	1.245
N° prestiti e rinnovi	54.365	53.739	51.177	47.251
N° fotocopie e stampe prodotte su carta	1.872.098	1.607.405	1.466.865	1.583.088
N° fotocopie e stampe prodotte in formato digitale	550.019	487.784	457.498	423.651

Tabella 37 - Servizi bibliotecari. Fonte SBA.

Il flusso dei contatti con le biblioteche esterne rimane a valori più alti in uscita che in entrata, ovvero nel numero di libri prestato ad altre biblioteche italiane; tende a ridursi perché il libro cartaceo è meno utilizzato che in passato. Il trend dei flussi passivi, cioè le richieste rivolta ad altre biblioteche per procurare materiali bibliografici ai nostri utenti, manifesta un evidente calo grazie al continuo arricchimento delle collezioni digitali.

I servizi da e per l'esterno	2015	2016	2017	2018
N. prestiti interbibliotecari attivi	1.952	1.384	1.266	1.084
N° prestiti interbibliotecari passivi	862	743	464	772
N° DD attivi	1.571	1.655	1.497	1.231
N° DD passivi	1.365	1.237	1.046	848

Tabella 38 - I servizi da e per l'esterno. Fonte SBA

Il supporto bibliografico all'uso delle banche dati e delle risorse on-line, come pure il supporto organizzato in forma di corsi collettivi, si stanno gradualmente trasferendo alla forma e-learning, sperimentata con 5 corsi inseriti nella piattaforma Moodle. I corsi collettivi in presenza sono spesso collegati all'erogazione di crediti formativi o comunque riconosciuti nell'iter formativo dello studente. È di particolare importanza che tutte le biblioteche, da oltre due anni, abbiano inserito questo tipo di supporto tra le loro attività ordinarie.

I servizi professionali	2015	2016	2017	2018
N° ore di consulenza bibliografica in presenza	741	784	748	638
N° ore di consulenza bibliografica remota	820	590	438	849
N° richiedenti consulenza bibliografica	1.224	1.054	673	1.423
N° corsi effettuati per istruire più utenti	72	105	89	75
N° partecipanti ai corsi effettuati	913	1.240	1.702	1.270
N° ore di formazione frontale	154	511	313	251

Tabella 39 - I servizi professionali. Fonte SBA.

Il Sistema Bibliotecario rileva periodicamente il grado di soddisfazione dei propri utenti attraverso tre tipi di rilevamento:

- nell'ambito del progetto Good Practice, è rilevata la soddisfazione dei docenti e degli studenti su vari aspetti dei servizi di biblioteca, in benchmark con altre istituzioni universitarie italiane;
- nell'ambito del progetto Almalaurea, è rilevato il dato complessivo espresso dai laureandi sui servizi di biblioteca del proprio Ateneo, in benchmark con quasi tutte le università italiane;
- con un proprio questionario analitico, somministrato a campione, in un periodo di picco, agli utenti fisicamente presenti nelle biblioteche, che integra i dati del progetto Good Practice.

Il questionario somministrato direttamente ai frequentatori delle biblioteche per il quinto anno consecutivo mostra che il gradimento si mantiene stabilmente elevato, confermando il giudizio medio complessivo di 4,02 su scala Likert di 5, come nel 2017. Come negli anni precedenti, il giudizio più basso, con 3,26, riguarda il numero dei posti a sedere. Il punto di forza è costituito dagli orari di apertura delle biblioteche e dal comportamento del personale, rispettivamente con punti 4,33 e 4,25.

Il rilevamento della soddisfazione utenti effettuato tra gli studenti dell'Ateneo riporta un gradimento costantemente nel quartile più alto, eccetto che per le fotocopiatrici, confermandosi sopra il 4,5 su scala di 6. Anche Almalaurea conferma il giudizio positivo dei laureati sulle biblioteche dell'Ateneo: l'85,3% dei laureati esprime un giudizio positivo, contro la media italiana del 79,3%; in particolare, esprimono giudizio decisamente positivo il 38,5% dei laureati (in crescita rispetto al 37,7% dell'anno precedente) e abbastanza positivo il 46,8%.

Risultati dell'attività di ricerca e trasferimento tecnologico

L'attività di ricerca è condotta dai docenti e ricercatori all'interno di gruppi di ricerca composti anche da assegnisti, dottorandi, tecnici di laboratorio e altri collaboratori, con la costante collaborazione e supporto dei collaboratori esperti linguistici (CEL) e del personale tecnico amministrativo dislocato nei dipartimenti e centri e negli uffici amministrativi che afferiscono all'Amministrazione Centrale.

Dipartimento	2016	2017	2018
Polo scientifico			
Dipartimento di Scienze Molecolari e Nanosistemi	44	41	42
Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica	59	58	66
Polo economico			
Dipartimento di Economia	77	81	88
Dipartimento di Management	61	61	71
Polo umanistico-letterario e linguistico			
Dipartimento di Filosofia e Beni culturali	50	53	64
Dipartimento di Studi Linguistici e Culturali Comparati	71	75	87
Dipartimento di Studi Umanistici	73	74	77
Dipartimento di Studi sull'Asia e Africa Mediterranea	53	60	67
Totale Dipartimenti	488	503	562

Tabella 40 - Personale impegnato nella ricerca al 31/12 di ogni anno. Fonte Pentaho.

Il finanziamento alla ricerca avviene attraverso lo stanziamento di fondi interni e l'attrazione di fondi esterni, sia nazionali che internazionali, assegnati mediante la partecipazione a bandi competitivi. Ad essi si aggiungono i fondi derivanti dal finanziamento alla ricerca commissionata, che genera entrate da attività svolte per conto di terzi.

Inoltre, a sostegno della ricerca, una quota del Fondo Unico di Dotazione assegnato a ciascun Dipartimento può essere destinata ad assegnazioni individuali per il finanziamento dell'attività di ricerca dei docenti afferenti (ADIR). Tale quota è autonomamente determinata dalle singole strutture e distribuita proporzionalmente al punteggio ottenuto da ciascun docente sulla base della valutazione della produzione scientifica dell'ultimo triennio effettuata da un'apposita commissione dipartimentale. Le valutazioni vengono effettuate, a seconda della natura del singolo prodotto, in modalità bibliometrica o non-bibliometrica. Nel caso di valutazione *peer-review*, ogni Dipartimento è autonomo, nel rispetto dei vincoli generali previsti dal Regolamento ADIR, nella definizione dei criteri di valutazione delle pubblicazioni ritenuti più rispondenti alle caratteristiche delle proprie aree di ricerca, fermo restando che questi siano in linea con quelli utilizzati dall'Ateneo e dal MIUR..

La gestione della procedura di valutazione avviene in maniera completamente telematica. I dati relativi alle pubblicazioni soggette a valutazione sono importati dal Catalogo di Ateneo. L'ammontare dei fondi complessivamente distribuiti a tale titolo dai Dipartimenti nel 2018 (Bando "ADIR 2019") è stato pari a 823.000 euro, con l'accesso al riparto di 527 docenti.

Dipartimento	Docenti assegnatari	Fondi stanziati
Dipartimento di Economia	83	€ 130.000
Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali	62	€ 90.000
Dipartimento di Management	65	€ 90.000
Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica	60	€ 140.000
Dipartimento di Scienze Molecolari e Nanosistemi	37	€ 78.000
Dipartimento di Studi Linguistici e Culturali Comparati	85	€ 120.000
Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea	61	€ 90.000
Dipartimento di Studi Umanistici	74	€ 85.000
Totale	527	€ 823.000

Tabella 41 - Docenti finanziati e assegnazioni ADIR 2019. Fonte ARIC.

Riepilogo ADIR	2015	2016	2017	2018	2019
Fondi stanziati dai dipartimenti	€ 879.603	€ 758.764	€ 712.104	767.000	€ 823.000
Docenti assegnatari	495	488	481	490	527

Tabella 42 - Riepilogo delle assegnazioni ADIR 2015 - 2019. Fonte ARIC.

Monitoraggio della qualità della ricerca

1.2 PROMUOVERE UNA RICERCA D'IMPATTO Valutazione della ricerca

Nel Senato Accademico del 4 luglio 2018 e con la successiva Delibera del Consiglio di amministrazione del 13 luglio 2018, è stata ridefinita l'attività di monitoraggio della produzione scientifica dei ricercatori di Ca' Foscari, al fine di renderla più organica con le altre procedure di monitoraggio già attive nell'Ateneo.

In particolare, la riorganizzazione ha definito i seguenti passaggi:

- **entro il 10 settembre** di ogni anno, tutti i docenti dell'Ateneo sono tenuti ad aggiornare la propria produzione scientifica nel Catalogo di Ateneo ARCA;
- **entro il 30 settembre** l'Area Ricerca, utilizzando i dati registrati su ARCA, fornisce a ciascun Dipartimento: l'elenco delle pubblicazioni di ciascun docente, i dati relativi all'andamento della produzione scientifica sulla base di indicatori definiti dai Prorettori alla Ricerca e alla Valutazione, di concerto con il Presidio di Qualità dell'Ateneo, l'elenco dei docenti inattivi, l'elenco dei docenti neoassunti/neopromossi (secondo i criteri ANVUR) e delle rispettive pubblicazioni nel triennio;
- **entro il 30 novembre**, ciascun Dipartimento invia all'Area Ricerca la relazione annuale di monitoraggio della ricerca, integrata con i dati sulla distribuzione ADIR e con tutte le informazioni previste da un format predisposto dal Presidio di Qualità in collaborazione con l'Area Ricerca. Le relazioni sono contestualmente inviate al Rettore, al Presidio di Qualità e al Nucleo di Valutazione, che possono chiedere ulteriori approfondimenti e chiarimenti ai Direttori di Dipartimento;
- le relazioni di monitoraggio vengono successivamente inviate all'*Advisory Board* dell'Ateneo, che rende un parere in merito **entro il 28 febbraio** dell'anno successivo. A completamento del processo, le relazioni e i pareri dell'*Advisory Board* sono sottoposti al Senato Accademico e per conoscenza al Nucleo di Valutazione e al Presidio di Qualità.

Nel 2005 il Senato Accademico ha approvato la costituzione di un fondo per il cofinanziamento e il supporto alla ricerca nell'Ateneo, basato su una ritenuta operata sui progetti di ricerca e conto terzi, operativo dal 1 gennaio 2006, cui si è aggiunto il prelievo sulle convenzioni da settembre 2012. Scopo del fondo è quello di individuare e finanziare, su base competitiva, progetti significativi di studio e scavo nell'ambito archeologico nonché attività di ricerca sviluppate in ambito nazionale e internazionale dai docenti dell'Ateneo. Con le recenti modifiche introdotte al Regolamento per il Fondo di Supporto alla Ricerca e all'Internazionalizzazione (FSRI), le tipologie di iniziative realizzabili si articolano come segue:

- a. iniziative di attrazione di ricercatori e professori, dall'Italia e dall'estero, e di incentivazione alla ricerca, anche per i docenti e ricercatori dell'Ateneo, mediante l'erogazione di *fellowship*;
- b. finanziamento di progetti di ricerca, individuali o di gruppo, a favore di docenti di Ateneo o di gruppi di ricerca che coinvolgano anche docenti esterni, in cui l'Ateneo esprima la *leadership* o la *co-leadership*;
- c. finanziamento di scavi archeologici, a favore di docenti e ricercatori dell'Ateneo;
- d. finanziamento di servizi per il trasferimento tecnologico e di conoscenza;
- e. incentivi e premi alla progettazione e alla partecipazione a bandi competitivi.

Mentre le azioni di cui al punto e sono di natura ripetitiva e già previste in dettaglio nel regolamento, per le rimanenti azioni è previsto che gli importi stanziati e le modalità e i tempi di erogazione siano definiti in fase di programmazione annuale o pluriennale da parte degli organi di Governo di Ateneo.

Per il 2018 il Piano annuale del FSRI ha previsto di finanziare le seguenti iniziative:

a. Iniziative di attrazione di ricercatori e professori, dall'Italia e dall'estero

Fondi di primo insediamento

L'iniziativa ha lo scopo di garantire un finanziamento a ricercatori e professori reclutati dall'Italia e dall'estero per co-finanziare un progetto scientifico da sviluppare nei primi due anni del loro insediamento a Ca' Foscari. Il bando è riservato a ricercatori lett. b), professori associati e ordinari, assunti nel corso dell'anno di riferimento del bando e che non siano già titolari di altri fondi di finanziamento di provenienza esterna. Nel contesto del bando di finanziamento 2018, rivolto a neoassunti tra il 1 gennaio e il 31 dicembre dello stesso anno, sono state accolte 15 domande, per un totale di fondi erogati pari a 175.000 euro.

Beneficiario	Dipartimento	Progetto di ricerca
Agorni Mirella	DSLCC	Il Primo Portale Internazionale della ricerca sulla storia della traduzione
Antoniano Villalobos Isidora	DAIS	Bayesian Nonparametric Mixture Models for the Dependence of Extremes (BayMEX)
Beltrame Federico	DMAN	Accesso al credito e Orientamento imprenditoriale delle PMI: il ruolo delle tecnologie di lending
Bove Vincenzo	DMAN	Terrorism Abroad and Migration Policies at Home
Caloi Ilaria	DSU	La tecnologia ceramica a Festòs (Creta) nel Medio Minoico IIA (1800-1750 a.C.): l'introduzione della wheel-throwing technique e le sue implicazioni socio-politiche
Crestini Claudia	DSMN	NANOLIGN
Culeddu Sara	DSLCC	Traduzione, ricezione e mappe digitali: Knut Hamsun in Italia e il progetto L&t.it
Curti Elisa	DSU	ArsNove (Archivio Storico Novellistica Veneta). Indagine sulla novellistica fra Quattro e Cinquecento
Ferretti Patrizia	DAIS	Ocean carbonate system variations in the Southern Hemisphere over the Pleistocene: a B/Ca study of planktonic foraminifera
Hinterhuber Andreas	DMAN	Best practices for implementing the digital transformation
Massaro Maurizio	DMAN	The Micro Foundation of dynamic capabilities. A multi-level perspective
Minto Andrea	DEC	Challenges for financial regulators arising from digital financial innovation. Blockchain: Legal Definitions, Regulatory Response and Societal Implications
Piazza Simone	DFBC	Venezia e la tradizione 'bizantina' del mosaico parietale (IX-XIX secolo)
Sapienza Valentina	DFBC	Nuove prospettive di ricerca sul Rinascimento veneziano: l'apprendistato artistico; i pittori delle Sette maniere; un Centro di Alti Studi dedicato all'Arte del Rinascimento veneziano
Strani Marta	DSMN	Stability and instabilities in hydrodynamical equations STABINSTABHYDRO

Tabella 43 - Progetti finanziati tramite fondi di primo insediamento. Fonte ARIC.

b. Finanziamento di progetti di ricerca

Progetti di Ateneo - Supporting Principal Investigators SPIN

Nel 2018, è stata avviata la prima edizione dell'iniziativa SPIN intesa a finanziare progetti di ricerca innovativi e rispondenti a standard internazionali di qualità, quali quelli richiesti per il programma ERC. Il bando 2018 prevedeva due scadenze: 2 maggio e 30 ottobre, valide per entrambe le misure di finanziamento possibili. Alla Misura 1 sono stati riservati 800.000 euro, mentre alla Misura 2 un importo pari a 400.000 euro.

SPIN 1 – ERC: lo scopo è sostenere dal punto di vista economico e tecnico-progettuale studiosi di ogni provenienza interessati a ottenere un finanziamento nell'ambito dei bandi ERC (categorie previste: *Starting*, *Consolidator* e *Advanced*).

SPIN 2 – Progetti a standard internazionali: riservata a docenti e ricercatori in ruolo e a ricercatori a tempo determinato, è intesa a finanziare i costi di realizzazione di idee progettuali da sviluppare in vista della partecipazione a un bando di finanziamento collaborativo.

Il processo di valutazione è stato strutturato in due fasi: una preselezione operata da una Commissione di Ateneo composta da titolari di finanziamenti ERC, e una valutazione affidata ad esperti esterni all'Ateneo scelti in base alle competenze nel rispettivo settore disciplinare.

Al bando 2018, considerate entrambe le scadenze, sono stati ammessi a valutazione 89 candidati per la Misura 1 e 21 per la Misura 2. Sono stati coinvolti 102 esperti esterni, per lo più afferenti a istituzioni di ricerca di livello internazionale.

Al momento della redazione della presente relazione, è possibile fornire i dati circa le risultanze della prima scadenza del bando 2018, che ha finanziato 8 progetti di ricerca, 4 per ciascuna delle due misure previste. I ricercatori non già titolari di una posizione presso l'Ateneo sono stati contrattualizzati con un contratto per assegno di ricerca senza l'assegnazione di un tutor, secondo quanto previsto dall'art. 13 del Regolamento di Ateneo. I progetti finanziati, della durata compresa tra i 12 e i 24 mesi, sono i seguenti:

Beneficiario	Dipartimento	Progetto di ricerca
Marco Bortoluzzi	DSMN	Inexpensive COmplexes for Oled - I COOL
Tatiana Korneeva	DFBC	Italian Theatre Reverberated: An Artistic Diaspora Across Central Europe in a Multilingual Context (from Italy to Russia, 1730-1790) -iThread
Marcella Maria Mariotti	DSAAM	No level-brick language learning: transformative language education, de-standardization of language teaching, and the relevance of glocal e-Learning Ai systems in active citizenship formation - NOLBRIK

Eleonora Montuschi	DFBC	TRUST IN SCIENCE: the pragmatic and onticl debates
Marco Picone	DAIS	Assessing wild birds exposure to Active Pharmaceutical Ingredients - AWExPharma
Flavio Romano	DSMN	A thermodynamically accurate simulation model for proteins - ThermoSimPro
Elena Rova	DSU	From Relative to Absolute Chronology: Steps for Integrating the Southern Caucasus into Near Eastern Archaeology - FRAC-SISCANEA
Zehra Zaidi	DEC	Gender responsive Climate Risk Analysis – GENCLIMA

Tabella 44 - Progetti finanziati tramite iniziativa SPIN - Avviso 2018. Fonte ARIC.

Finanziamento all'iniziativa "Research for Global Challenges"

Per il 2018 sono stati stanziati 72.000 euro per il finanziamento di attività propedeutiche alla preparazione di proposte progettuali da parte dei membri dei *team* attivati nell'ambito dell'iniziativa Research for Global Challenges. In particolare, vengono finanziate attività quali l'organizzazione di *workshop* tematici finalizzati all'approfondimento di temi di ricerca, trasferte finalizzate all'elaborazione di proposte progettuali, partecipazione a giornate informative sui bandi, incontri tra *partner*, partecipazione dell'Ateneo a Reti Internazionali per la Ricerca e Piattaforme Tecnologiche Europee che prevedono un contributo di adesione, quali le *Public Private Partnerships* e le *European Technology Platforms*.

Progetti Speciali PhD

L'iniziativa ha l'obiettivo di finanziare per i Corsi di dottorato, progetti che prevedano, nell'ambito di convenzioni di Ateneo, il coinvolgimento di enti di ricerca, atenei nazionali e internazionali. Lo stanziamento per il 2018 è stato pari a 20.000 euro e ha permesso di finanziare i seguenti progetti ancora in corso di svolgimento:

PhD Progetto Speciale 2018	Corso di dottorato	Dipartimento	FSRI assegnato
PhD School - Nanomaterials at the frontier of nanomedicine	Scienza e Tecnologia dei Bio e Nanomateriali	DSMN	€ 2.963
Winter School on "Mentoring for Chemists: Bringing Excellence to Grow Excellence"	Chimica	DSMN	€ 2.756
Alta formazione internazionale in Scienze Giuridiche	Diritto, mercato e persona	DEC	€ 2.804
Approccio sistemico ai progetti ambientali tramite emergy analysis	Scienze ambientali	DAIS	€ 2.265
EDEEM Summer Workshop in Economics @ Ca' Foscari	Economia	DEC	€ 2.514
Rescaling Eurasian cities: cities as places and nodes of contact	Studi sull'Asia e sull'Africa	DSAAM	€ 1.209
Nuove metodologie per la lettura e edizioni di testi classici	Lingue, culture e società moderne e Scienze del linguaggio	DSLCC	€ 2.235
Course on "Ocean predictions and operational oceanography"	Scienza e gestione dei cambiamenti climatici	DAIS	€ 2.288
Workshop Paris I Panthéon Sorbonne su un tema filosofico di interesse trasversale	Filosofia e Scienze della formazione	DFBC	€ 966
Totale			€ 20.000

Tabella 45 - Suddivisione finanziamento FSRI 2018 su progetti speciali PhD. Fonte ARIC.

c. Finanziamento di scavi archeologici

Progetti di scavo archeologico

Anche per l'annualità 2018, le modalità di erogazione dei fondi per il co-finanziamento di scavi archeologici sono state gestite secondo una procedura semplificata presidiata dal Gruppo Interdipartimentale di Archeologia dell'Ateneo, incaricato di raccogliere le richieste dei docenti afferenti e valutare i progetti di scavo proposti. Rispetto al 2017, i fondi stanziati dall'Ateneo sono aumentati fino ad un totale di 150.000 euro (rispetto ai 100.000 euro allocati in precedenza).

Nel corso dello stesso anno, è stato, inoltre, implementato, con il supporto di ASIT, ARIC e del Dipartimento di Studi Umanistici, il portale online di archeologia dell'Ateneo, www.unive.it/archeologia disponibile sia in lingua italiana che in lingua inglese. La gestione e l'aggiornamento è stato affidato al Dipartimento di Studi Umanistici. Il portale ha una doppia valenza: verso l'interno, permette di rendere conto delle azioni supportate

dal fondo, verso l'esterno, intende coinvolgere nelle attività finanziate gli *stakeholder* quali studenti interessati a partecipare alle campagne di scavo, docenti o istituzioni pubbliche con le quali attivare possibili collaborazioni, enti privati ai quali potersi rivolgere per l'acquisizione di nuovi finanziamenti.

Responsabile scientifico	Titolo del progetto di scavo	Quota assegnata
Carlo Beltrame	Le rotte del marmo: indagine sul relitto romano di Punta del Francese-Sassari	€ 10.800
Paolo Biagi	Samarina, Lemnos, Mt Chikiani	€ 8.300
Diego Calaon	Torcello Abitata. Un'isola Archeologica	€ 8.500
Filippo Maria Carinci	Festòs. Il Palazzo e i suoi dintorni	€10.821
Emanuele Ciampini	Italian Archaeological Mission in Sudan – Jebel Barkal	€ 11.500
Daniela Cottica	Aquileia porto romano - sponda orientale (ex Fondo Sandrigo)	€ 11.000
Giovanna Gambacurta	Another way of digging/II – Lo scavo in laboratorio delle sepolture preromane della necropoli orientale di Padova	€ 11.100
Sauro Gelichi	Studiare la transizione: modelli insediativi dalla tarda Antichità all'Alto Medioevo tra Veneto, Emilia-Romagna e Marche	€ 13.500
Alessandra Gilibert	Politiche collettive e paesaggio rituale nelle società preistoriche dell'Anatolia e del Caucaso meridionale: il caso di Karmir Sar (Armenia)	€ 11.00
Lucio Milano	Ricognizione archeologica nella regione di Wāsiṭ (Iraq centro-orientale)	€ 10.500
Elena Rova	Georgian-Italian Lagodekhi Archaeological Project	€ 11.500
Luigi Sperti	Scavi Altino, località Ghiacciaia	€ 12.000
Cristina Tonghini	Terre di Mosul: insediamento, paesaggi e cultura materiale dell'Iraq settentrionale nel periodo islamico	€ 11.500
Arianna Traviglia	VEiL (Visualising Engineered Landscapes). Il paesaggio suburbano di Aquileia	€ 8.500
Totale		€ 150.000

Tabella 46 - Contributi ai progetti di scavo archeologico anno 2018. Fonte ARIC.

d. Finanziamento di servizi per il trasferimento tecnologico e di conoscenza

Per quanto riguarda i servizi per il trasferimento tecnologico e di conoscenza nel corso del 2018 sono state svolte azioni mirate a diffondere la cultura della tutela della proprietà intellettuale e dello sfruttamento economico dei risultati della ricerca, attraverso la loro cessione e/o la costituzione di nuove imprese *spin off*. In particolare, sono state sviluppate azioni coerenti con i due progetti CeNTRuM (Ca' Foscari *k*nowledge *T*Ransfer *M*anager) e PINK (*P*romoting *I*Nnovation and *K*nowledge through *p*atents), approvati dal Ministero per lo Sviluppo Economico (MISE) per il finanziamento di progetti di potenziamento e *capacity building* degli Uffici di Trasferimento Tecnologico delle Università Italiane.

Nel corso del 2018, l'Ateneo ha continuato ad adottare meccanismi di incentivazione e premialità come impulso alla partecipazione ai bandi competitivi europei e internazionali, per progetti di ricerca e internazionalizzazione dell'istruzione e della formazione. I premi vengono erogati ai responsabili scientifici di progetti finanziati su bandi competitivi come integrazione salariale, nelle forme previste dal Fondo sulla Premialità (ex art. 9 della L. n. 240/2010). Gli incentivi vengono assegnati ai responsabili di proposte progettuali che, in risposta a bandi competitivi, sono state valutate positivamente ma non sono state finanziate perché in eccedenza rispetto al budget previsto dal bando. Gli incentivi vengono erogati ai Dipartimenti di afferenza dei docenti responsabili di progetto, in forma di contributi finalizzati alla ricerca. Vengono, inoltre, assegnati incentivi ai docenti che, anche a fronte della vincita di un progetto, scelgano di trasformare il premio in fondi per la ricerca. In riferimento all'anno 2018, sono stati erogati in totale 108.075,68 euro, di cui 29 incentivi per un totale di più di 60.000 euro e 11 premi per un importo pari a più di 47.000 euro.

Periodo di riferimento	Progetti per cui è stato erogato un incentivo	Importo erogato incentivi ⁷	Progetti per cui è stato erogato un premio	Importo erogato premi
I semestre 2018	18	€ 25.583,04	5	€ 36.398,61
II semestre 2018	11	€ 35.261,94	6	€ 10.832,09
Totale	29	€ 60.844,98	11	€ 47.230,70

Tabella 47 - Incentivi e premi erogati per finanziamenti riferiti all'anno 2018 Fonte ARIC.

⁷ Alcuni incentivi sono frutto della scelta del docente di trasformare i premi in incentivi in base all'art. 7 c. 6 del Regolamento Fondo per il cofinanziamento e il supporto alle attività di ricerca e internazionalizzazione dell'Ateneo.

La legge di stabilità 2017 (L. n. 232/2016) ha istituito, a decorrere dal 2018, una nuova sezione del FFO, denominata “Fondo per il finanziamento dei dipartimenti universitari di eccellenza”, destinata a finanziare – con uno stanziamento pari a 271 milioni di euro annui – 180 dipartimenti delle università statali. Per selezionare le strutture destinatarie del finanziamento, l’ANVUR ha inizialmente definito, sulla base dei risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2011-2014, una lista dei 350 migliori dipartimenti di ricerca italiani, in cui sono rientrati sette degli otto dipartimenti di Ca’ Foscari: Economia, Management, Scienze Ambientali, Informatica e Statistica, Studi Linguistici e Culturali Comparati, Studi sull’Asia e sull’Africa Mediterranea e Studi Umanistici. Questi dipartimenti hanno, quindi, potuto concorrere alla selezione del MIUR per accedere al finanziamento quinquennale di circa 1.350.000 euro annui (con variazione di +/- 10 e 20% in base alla dimensione della struttura) a valere sul “Fondo per il finanziamento dei dipartimenti universitari di eccellenza”. A seguito della selezione sono stati finanziati cinque Dipartimenti dell’Ateneo per un importo totale di 35.025.045 euro distribuito su 5 anni (2018-2022).

Dipartimento	Finanziamento MIUR	Totale progetto
Economia	€ 7.409.145	€ 12.463.400
Management	€ 6.735.585	€ 11.964.920
Studi Linguistici e Culturali Comparati	€ 7.409.145	€ 8.352.000
Studi Umanistici	€ 7.409.145	€ 7.909.000
Studi sull’Asia e sull’Africa Mediterranea	€ 6.062.025	€ 7.957.500
Totale	€ 35.025.045	€ 48.646.820

Tabella 48 - Finanziamenti 2018 ai Dipartimenti di Eccellenza. Fonte ARIC.

Audit interno sui progetti di ricerca

Rispondendo alle esigenze di certificazione del MIUR, si è proceduto nel corso del 2018 a effettuare l’*audit* di un Progetto di Rilevante interesse nazionale PRIN 2012 per il quale era stata prorogata la scadenza della conclusione del progetto al 08/09/2017. Le verifiche amministrative, hanno riscontrato un costo annuale/mensile che non corrisponde alle tabelle stipendiali indicate dal MIUR e ABIF. Si è, quindi, proceduto ad uno stralcio di 135,74 euro dalla Voce di spesa A.1. La gestione del progetto risponde, comunque, in maniera congrua alle regole dettate dal finanziamento ministeriale e dai regolamenti interni di Ateneo. La Commissione *Audit* ha formulato alcuni suggerimenti affinché venga intensificata l’attività di programmazione delle attività scientifiche in raccordo con la programmazione budgetaria del progetto, per evitare la generazione di residui di fondi. La verifica della documentazione a corredo del progetto si è dimostrata un utile strumento per l’identificazione dei rischi cui sono soggetti i progetti di ricerca e per la proposta di strategie finalizzate a ridurli o eliminarli.

Assegni di ricerca

La ricerca sviluppata a Ca’ Foscari si avvale anche di ricercatori reclutati utilizzando lo strumento dell’assegno di ricerca previsto dalla Legge 240/2010. Questa tipologia contrattuale per l’arruolamento di personale dedicato alla ricerca è impiegata sia nell’ambito di progetti di ricerca specifici e/o convenzioni di ricerca finanziati con fondi di provenienza nazionale, europea o internazionale, sia per lo sviluppo di ricerche svincolate da programmi di finanziamento esterni. Sul fronte dell’internazionalizzazione, l’Ateneo ha promosso tale strumento per la contrattualizzazione di ricercatori indipendenti vincitori di bandi competitivi individuali (Marie Skłodowska Curie Actions - Individual Fellowships) avvalendosi del meccanismo della chiamata diretta. Al contempo, sul fronte della partecipazione a progetti collaborativi, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione hanno approvato nelle sedute del 12 e 21 aprile 2017, la possibilità per i ricercatori non strutturati di partecipare, in qualità di responsabili scientifici, a bandi di finanziamento esterni per progetti collaborativi. Nel corso del 2018 è stata approntata la modulistica necessaria all’avvio dell’iniziativa da parte dei Dipartimenti. L’Area Ricerca, nei primi mesi dell’anno, ha partecipato ai Consigli di Dipartimento delle varie strutture dell’Ateneo per fornire chiarimenti in merito e illustrare l’iniziativa a ricercatori e docenti. Tre Dipartimenti (DSU, DFBC e DSLCC) hanno dato seguito, nel corso dell’anno, ad altrettanti bandi, optando per una modalità a sportello e un’apertura prolungata del bando della durata media di 6 mesi. Solamente in un caso - DLSCC - è stato possibile attribuire l’idoneità alla presentazione di proposte progettuali a valere su bandi collaborativi esterni in qualità di responsabile scientifico.

Strutture di Ateneo	2016	2017	2018	Totale
Dipartimento di Economia	27	28	26	81
Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali	17	11	15	43
Dipartimento di Management	29	27	30	86
Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica	51	53	45	149
Dipartimento di Scienze Molecolari e Nanosistemi	11	17	12	40
Dipartimento di Studi Linguistici e Culturali Comparati	11	18	11	40
Dipartimento di Studi sull'Asia e l'Africa Mediterranea	10	5	6	21
Dipartimento di Studi Umanistici	23	21	14	58
European Center for Living Technology (ECLT)	3	2	1	6
SELISI	1	4	2	7
Amministrazione Centrale	1	0	0	1
Totale	184	186	162	532

Tabella 49 - Distribuzione degli assegnisti nelle strutture di Ateneo negli anni 2015-2017 (n. contratti attivati nell'anno). Fonte ARIC.

Le aree scientifico disciplinari che hanno attivato o rinnovato un numero maggiore di assegni sono la 3 (Scienze chimiche), la 10 (Scienze dell'antichità, filologico letterarie e storico-artistiche) e la 13 (Scienze economiche e statistiche), confermando lo stesso trend rispetto al triennio precedente.

Aree CUN	N. assegni
1 Scienze Matematiche e informatiche	12
2 Scienze Fisiche	0
3 Scienze Chimiche	29
4 Scienze della Terra	1
5 Scienze Biologiche	12
7 Scienze Agrarie e Veterinarie	0
8 Ingegneria Civile e Architettura	2
9 Ingegneria Industriale e dell'Informazione	7
10 Scienze dell'Antichità, Filologico-Letterarie e Storico-Artistiche	29
11 Scienze Storiche, Filosofiche, Pedagogiche e Psicologiche	9
12 Scienze Giuridiche	6
13 Scienze Economiche e Statistiche	51
14 Scienze Politiche e Sociali	5

Tabella 50 - Distribuzione degli assegni di ricerca attivati per l'anno 2018 rispetto alle aree CUN. Fonte ARIC.

Rispetto al 2017, l'anno 2018 registra un aumento percentuale della popolazione di assegnisti di ricerca con cittadinanza diversa da quella italiana che si assesta al 20,73% portando così la media triennale al 13,30%.

Provenienza	2016	2017	2018	Totale
Stranieri	17	20	34	71
Italiani	167	166	130	463
Totale	184	186	164	534
% stranieri	9,24%	10,75%	20,73%	13,30%

Tabella 51 - Assegni di ricerca: provenienza degli assegnisti di ricerca. Fonte ARIC.

Per quanto riguarda i titoli in possesso degli assegnisti di ricerca, si rileva che, rispetto al triennio 2016-2018, il 46% circa è in possesso del titolo di dottore di ricerca. Rispetto al triennio precedente (2015-2017) il numero di assegnisti in possesso del titolo di dottore di ricerca ha subito una diminuzione del 5%.

Parametri medi	2016	2017	2018	Media periodo
In possesso di Dottorato	57,6%	40,3%	39,8%	45,9%
In possesso di Dottorato rilasciato da Ca' Foscari	44,3%	34,7%	39,4%	39,5%

Tabella 52 - Assegnisti di ricerca in possesso del titolo di dottore di ricerca e percentuale di dottori di ricerca provenienti dall'Ateneo. Fonte Cineca.

Borse di ricerca

Le borse di ricerca, previste dall' articolo 18, comma 5, lett. f), della L. n. 240/2010, e modificato dal D.L. n. 5/2012, sono state regolamentate dall'Ateneo a partire dal 2014. Sono finalizzate alla partecipazione a gruppi o progetti di ricerca, di norma di neolaureati, e sono finanziate con fondi disponibili nell'ambito di convenzioni, contratti o contributi provenienti da Amministrazioni Pubbliche, Enti pubblici o privati.

Prendendo a riferimento il triennio 2016-2018, nel 2016 sono state attivate 22 borse di ricerca e nel 2017 42. Per il 2018, il numero di borse attivate è aumentato significativamente raggiungendo quota 55.

	2016	2017	2018
Borse attivate	22	42	55

Tabella 53 - Borse di ricerca assegnate nel triennio. Fonte ARIC.

Progettazione FSE

Nel corso del 2018, sono stati approvati **15 progetti su bandi regionali FSE** in cui l'Ateneo è coinvolto in qualità di coordinatore (10 progetti) e *partner* operativo (5 progetti), per un totale complessivo finanziato di 1.085.561,16 euro. L'Area Ricerca ha supportato i docenti e i Dipartimenti lungo tutta la fase di progettazione, dalla predisposizione delle proposte al loro invio all'ente finanziatore. Durante tale periodo, sono state offerte consulenze individuali e sono stati predisposti strumenti di lavoro specifici, come ad esempio, il format di precompilazione delle proposte progettuali. Di seguito il dettaglio dei progetti finanziati.

DGR n. 11 del 11 gennaio 2018 – La ricerca a sostegno della trasformazione aziendale -Innovatori in azienda

La Regione Veneto, in coerenza con la Legge n. 240/2010 e in accordo con gli Atenei del Veneto, ha inserito, sull'Asse Occupabilità del Programma Operativo Regionale per il Fondo Sociale Europeo FSE 2014-2020, una misura specifica per finanziare gli assegni di ricerca. Gli assegni sono destinati a laureati inoccupati/disoccupati, e sono volti a realizzare progetti di ricerca e sviluppo innovativo correlati a specifici fabbisogni espressi dal sistema produttivo del territorio. L'Area Ricerca ha supportato la fase di progettazione e ha successivamente gestito gli aspetti organizzativi e procedurali collegati all'avvio delle attività di tutti i progetti finanziati, supportando inoltre i Dipartimenti nelle procedure di selezione. Nel corso di svolgimento delle attività, l'Area Ricerca ha assistito gli assegnisti in tutte le fasi del progetto e ha provveduto all'adempimento degli obblighi amministrativi collegati alla gestione dei progetti, interfacciandosi direttamente con gli uffici regionali competenti. L'Area ha, inoltre, coordinato tutte le attività progettuali, rapportandosi direttamente con tutti i *partner* di progetto. Su questo bando regionale sono stati finanziati 12 progetti di cui 9 come Capofila e 3 in cui l'Ateneo risulta *partner* di progetto, per un totale complessivo di 929.776,56 euro.

Struttura	Responsabile	Titolo progetto	Ruolo	Importo finanziato
DSMN	Elisa Moretti	Sviluppo di Celle fotovoltaiche a base di scarti della lavorazione del vino per la produzione di Energia solare Rinnovabile e Sostenibile (CHEERS)	Capofila	€ 41.056,83
DMAN	Giovanni Vaia	Implementazione e Analisi Sociologica, Organizzativa e Manageriale di progetti di Smart Manufacturing	Capofila	€ 162.400,00
DAIS	Andrea Albarelli	L'Intelligenza Artificiale come moltiplicatore di competitività per l'impresa	Capofila	€ 175.000,00
DMAN	Raffaele Pesenti	Smart Cities: il contributo del Data Science per la qualità e sostenibilità delle esperienze di visita	Capofila	€ 52.000,00
DFBC	Barbara Da Roit	PReST - Processi, Relazioni, Spazio e Tempo: valorizzare il lavoro umano nella transizione all'industria 4.0	Capofila	€ 162.887,48
DSU	Sauro Gelichi	Living history on the edge of the Lagoon: le oscillazioni del margine lagunare con tecnologie immersive per la fruizione del patrimonio culturale	Capofila	€ 48.493,21
DSMN	Maurizio Selva - Alvise Perosa	Valorizzazione di scarti del comparto confetturiero: estrazioni ecocompatibili con anidride carbonica supercritica per la formulazione di nuovi prodotti nutraceutici e cosmetici	Capofila	€ 72.000,00
DEC	Carmela Camardi	Domotica e automazione per il miglioramento della qualità della vita. Il ruolo del diritto e della	Capofila	€ 45.939,04

		regolamentazione nell'innovazione tecnologica		
DMAN	Maria Lusiani	Imprese da favola. Capire e comunicare l'identità d'impresa con la narrazione fiabesca	Capofila	€ 52.000,00
DMAN	Monica Calcagno	Processi editoriali e innovazione 4.0: recuperare valore tramite la sinergia tra analogico e digitale	Partner	€ 64.000,00
DSMN	Alvise Benedetti	Processi editoriali e innovazione 4.0: recuperare valore tramite la sinergia tra analogico e digitale	Partner	€ 54.000,00
DSMN	Pietro Riello	Tessuti polimerici schermanti per radiazioni elettromagnetiche a bassa frequenza	Partner	€ 27.000,00

Tabella 54 - Progetti Finanziati DGR 11 del 11 gennaio 2018. Fonte ARIC.

Oltre agli assegni di ricerca la DGR ha finanziato infatti una serie di attività e spese a sostegno delle aziende. Nello specifico molti progetti hanno potuto beneficiare di:

- **attività ricerca-intervento:** attività finalizzate a trasferire metodi e tecniche innovative, sperimentate a livello accademico, direttamente al business aziendale, per capitalizzare i risultati della ricerca scientifica, applicandoli direttamente sul campo e favorendo il trasferimento tecnologico e la creazione di processi d'innovazione di prodotto e/o nuovi modelli di business. Sono state finanziate 7 attività per un importo totale di 15.912,50 euro;
- **mobilità interregionale/transnazionale:** per i progetti interregionali/transnazionali è previsto un riconoscimento dei costi di mobilità per la partecipazione a seminari, congressi e/o lezioni, per sviluppare approfondimenti presso altre Università, Centri di Ricerca, imprese e per la visita a fiere, esposizioni, etc.. Sono state finanziate mobilità internazionali e interregionali per un ammontare complessivo di 25.908,06 euro;
- **borse di ricerca:** borse di durata massima di 4 mesi destinate al personale con esperienza nelle materie e nei temi oggetto della proposta progettuale, per affiancare e supportare i destinatari degli assegni di ricerca. Sono state finanziate **8 borse di ricerca** per un importo totale di **72.000 euro**;
- **fellowship visiting:** borse destinate a docenti e ricercatori stranieri, aventi lo scopo di facilitare le attività di scambio previste nei progetti interregionali e transnazionali e di promuovere collaborazioni di ricerca con personale di ricerca proveniente da atenei internazionali che studia le tematiche oggetto dell'iniziativa. Sono state finanziate **12 Fellowship visiting** per un importo totale complessivo di 121.200 euro;
- **eventi moltiplicatori:** eventi di diffusione delle attività di ricerca oggetto dei progetti;
- **spese strumentali:** spese relative all'acquisizione di strumentazione direttamente collegate alla realizzazione dell'attività di ricerca dell'assegnista. Sono state finanziate strumentazioni di ricerca per un importo pari a **22.756 euro**.

DGR n. 342 del 21 marzo 2018 – FormaModa - Percorsi formativi nel settore dell'artigianato, della creazione e della vendita di lusso

Con questa iniziativa la Regione Veneto ha finanziato percorsi formativi finalizzati alla riqualificazione del personale ricercato dalle aziende del macro-settore moda, aggiornando e adeguandone le competenze.

Tali percorsi rispondono quindi ad una duplice finalità:

- aumentare le competenze tecniche, specialistiche e trasversali dei destinatari, favorendone l'occupabilità e l'inserimento lavorativo;
- rispondere alle esigenze delle imprese di personale altamente qualificato da inserire nella filiera produttiva, con particolare attenzione ai bisogni formativi specifici e all'evoluzione delle capacità richieste dal mercato del lavoro nell'ambito della moda, con un focus particolare sul settore dell'artigianato e della produzione e vendita di beni e prodotti di lusso.

Su questo bando regionale è stato finanziato un progetto per un importo pari a 152.784,60 euro, gestito amministrativamente dalla Challenge School.

Struttura	Responsabile	Titolo progetto	Ruolo	Importo finanziato
Challenge School	Tiziano Vescovi	Master for Luxury Customer Advisor	Capofila	€ 152.784,60

Tabella 55 - Progetti Finanziati DGR 342 del 21 marzo 2018. Fonte ARIC.

DGR n. 1311 del 10 settembre 2018 – Protagonisti del cambiamento Strumenti per le persone e le organizzazioni

Con questa iniziativa la Regione Veneto ha finanziato progetti finalizzati ad accompagnare i lavoratori e le aziende nel processo di cambiamento dissipando le possibili resistenze alle novità e alle trasformazioni con l'obiettivo di consentire:

- alle aziende, di avviare processi di cambiamento, cogliendo le opportunità che possono derivare dalle fasi di rottura o di passaggio (compresi i passaggi generazionali, tecnologici, organizzativi, ecc.) nonostante l'iniziale difficoltà di proseguimento e, contestualmente, di favorire lo sviluppo di piani e strategie di sviluppo in un'ottica di internazionalizzazione delle aziende e di valorizzazione del patrimonio di esperienze;
- alle persone, di avviare anch'esse processi di adattamento al cambiamento cogliendo i vantaggi che possono scaturire dalle fasi di trasformazione, divenendo esse stesse protagoniste del proprio progetto di lavoro con una ricaduta positiva nei confronti del contesto socio-economico di riferimento, generando, pertanto, valore anche per la collettività.

L'Ateneo, e nello specifico il Dipartimento di Management, ha partecipato in partenariato a due progetti, uno presentato da Ascom e uno da Irecoop, per un importo complessivo di 3.000 euro. L'Ateneo è stato coinvolto per collaborare alle attività formative attraverso ore di docenza frontale.

Struttura	Responsabile	Titolo progetto	Ruolo	Importo finanziato
DMAN	Gaetano Zilio Grandi	DIGITAL SMART ARMONY: modelli organizzativi e strumenti 4.0 per l'armonizzazione dei luoghi e dei tempi di vita-lavoro	Partner	€ 2.000
DMAN	Gaetano Zilio Grandi	SMART&PROUD: SUPPORTARE IL CAMBIAMENTO NELLE ORGANIZZAZIONI	Partner	€ 1.000

Tabella 56 - Progetti finanziati DGR 1311 del 10 settembre 2018. Fonte ARIC.

I prodotti della ricerca

Il Catalogo di Ateneo ARCA (Archivio Ricerca Ca' Foscari, <https://arca.unive.it/>) è il *repository* istituzionale che raccoglie la produzione scientifica di tutto il personale di Ca' Foscari coinvolto nella ricerca scientifica. ARCA consente ai ricercatori di gestire le proprie pubblicazioni in un'area riservata personale, alimentando in automatico, attraverso questa unica imputazione dei dati, la sezione "Pubblicazioni" della propria pagina web personale del sito di Ateneo e quella del proprio sito ministeriale loginmiur, mettendo, inoltre, le informazioni a disposizione per le procedure interne di valutazione e di allocazione dei fondi (es. ADIR e pre-compilazione della Relazione triennale sull'attività scientifica).

ARCA è conforme alle linee-guida di OpenAIRE, la piattaforma finanziata dalla Commissione Europea finalizzata alla raccolta, al censimento e alla disseminazione dei risultati della ricerca. In questo modo le pubblicazioni salvate in ARCA e per le quali l'autore abbia provveduto a segnalare nella scheda la derivazione dal programma di finanziamento Horizon2020, vengono trasmesse anche al portale europeo OpenAIRE (<https://www.openaire.eu/>), come previsto dai vincoli di disseminazione del *Grant Agreement*.

Il Catalogo è il punto unico di raccolta e selezione delle informazioni sulla produzione scientifica dell'Ateneo trasmesse in occasione della procedura di valutazione ANVUR-VQR e per la compilazione delle sezioni relative alle pubblicazioni della Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale (SUA-RD).

Oltre alla raccolta, gestione e conservazione della produzione scientifica, ARCA mette a disposizione un portale pubblico ad accesso aperto che offre ai ricercatori dell'Ateneo e all'utenza esterna varie possibilità di interrogazione ed estrazione dei dati, garantendo così una maggiore reperibilità, diffusione e disseminazione della produzione scientifica dell'Ateneo. L'adozione di un Catalogo aperto, basato su standard riconosciuti a livello internazionale di rappresentazione delle entità scientifiche (persone, prodotti, ecc.) proprie dei sistemi definiti a livello internazionale come *Current Research Information System* (CRIS), recepisce le linee guida che, a livello nazionale ed internazionale, sono state predisposte per favorire la disseminazione di un'informazione scientifica di qualità e per promuovere l'accesso libero e gratuito ai risultati della ricerca, garantendo al contempo le limitazioni alla accessibilità dei *full-text* previste dai vincoli editoriali di copyright e dalla normativa vigente.

Le schede del Catalogo sono arricchite da diverse informazioni bibliometriche, che includono i dati citazionali WoS e Scopus e le metriche alternative Altmetrics e PlumX. Queste ultime, oltre e al consueto numero delle

citazioni ricevute da un articolo, permettono di valutare altre forme di impatto dei prodotti della ricerca, quali, ad esempio, il numero di download, di letture on-line, di menzione degli articoli nei social media (Twitter, Facebook, ecc) e altri canali come blog o siti web.

Dipartimento	2016	2017	2018
Dipartimento di Economia	258	244	297
Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali	343	340	316
Dipartimento di Management	232	203	269
Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica	335	285	228
Dipartimento di Scienze Molecolari e Nanosistemi	198	178	156
Dipartimento di Studi Linguistici e Culturali Comparati	380	393	295
Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea	217	241	205
Dipartimento di Studi Umanistici	302	374	307
Totale	2.265	2.258	2.073

Tabella 57 - Prodotti 2016 - 2018 per Dipartimento. Fonte ARIC.

Trasferimento tecnologico e di conoscenza

4.2 AGIRE DA CATALIZZATORE DI INNOVAZIONE Sviluppo dell'innovazione e dell'imprenditorialità



Sul fronte trasferimento tecnologico e di conoscenza è proseguita nel 2018 l'attività avviata grazie anche al finanziamento di due progetti in seno al bando MISE per il potenziamento e *capacity building* degli uffici di trasferimento tecnologico delle Università e degli Enti pubblici. L'Università ha proposto nel giugno del 2018, con esito positivo, due nuovi progetti per il rifinanziamento del programma nel biennio 2018-2020. Le nuove proposte comprendono un nuovo servizio gratuito rivolto alle Piccole e Medie Imprese per la valutazione della proprietà intellettuale.

La crescita delle attività sul fronte del trasferimento di conoscenza ha fatto sì che, nel settembre del 2018, il progetto PInK sia stato incardinato in un nuovo ufficio dell'Area Ricercache sviluppa e gestisce le attività di trasferimento di conoscenza destinate ai ricercatori dell'Ateneo e alle imprese interessate a collaborare con l'Università Ca' Foscari. Le attività dell'ufficio comprendono:

- formazione e orientamento: organizzazione e realizzazione di corsi, *workshop* e seminari;
- assistenza back office e front office sui temi dell'innovazione, della ricerca applicata, della proprietà intellettuale e del trasferimento tecnologico;
- *scouting* tecnologico: monitoraggio e analisi dell'offerta di innovazione tecnologica sviluppata dai ricercatori e nelle strutture dell'Ateneo;
- sostegno alla realizzazione di brevetti e alla costituzione di impresa;
- *matching* competenze/bisogni di innovazione e rapporti con le imprese ed il territorio;
- supporto alla definizione e gestione di *partnership* Ateneo-Impresa per lo sviluppo di collaborazioni quadro e laboratori congiunti.

Per agevolare lo sviluppo dell'attività di ricerca con soggetti esterni, l'Ufficio è stato impegnato nello studio ed elaborazione di:

- policy di Ateneo in materia di riservatezza e proprietà intellettuale – linee guida per la gestione dei diritti di proprietà intellettuale e della riservatezza dei dati e delle informazioni nelle attività di ricerca, in particolare quelle svolte in collaborazione o per conto di soggetti terzi;
- schemi contrattuali per la collaborazione in ricerca, per recepire le suddette policy in nuovi modelli che contribuiscono alla semplificazione e accessibilità del processo in vista della concretizzazione del risultato. Il lavoro di elaborazione ha permesso la raccolta di 13 schemi contrattuali divisi per ambiti di influenza.

Continua l'impegno nella consulenza a supporto della progettazione per la valorizzazione della ricerca in termini di impatto e possibilità di sfruttamento dei risultati. Nell'ambito di questa attività sono stati negoziati accordi di partenariato, contratti di ricerca, NDA e MTA. Si tratta di almeno 15 *partnership* e accordi per la ricerca per un importo complessivo di oltre 3 milioni di euro.

Particolare attenzione è stata dedicata anche alla creazione di nuovi centri e nuovi spazi per la ricerca grazie alle *partnership* strategiche di Ateneo, attraverso la stipula di convenzioni strategiche di alto rilievo con:

- **CMCC istituito il Centro di Ricerche sui Cambiamenti Climatici:** costituzione del centro CMCC@Ca'Foscari in cui collaborano i gruppi di ricerca di CMCC, del DAIS e DEC e gli iscritti al corso di Dottorato in Scienze e Gestione dei Cambiamenti Climatici;
- **IIT Istituto Italiano di Tecnologia:** costituzione del Centro CCHT@Ca'Foscari *Center for Cultural Heritage Technology*, centro congiunto con DAIS e DSMN per un progetto scientifico su 3 Linee di ricerca: *Digitization and Retrieval, Protection, Machine Learning*;
- **Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale:** protocollo d'intesa per la creazione di un Centro Studi su Economia e Management della Portualità con ricerca e innovazione nei settori marittimo-portuale-logistica che intrecciano tematiche di attualità e di interesse strategico per la città di Venezia e materie come Economia, Management, Diritto, Relazioni Internazionali, Impatto Ambientale;
- **Camera di Commercio Venezia e Rovigo:** collaborazione nell'ambito del Punto Impresa Digitale (PID) per supportare le PMI delle principali filiere del territorio nella trasformazione digitale e nell'adozione delle tecnologie dell'industria 4.0;
- **Presidenza del Consiglio dei Ministri e Città di Venezia:** accordo di programma per la costituzione di un nuovo centro di ricerca per lo sviluppo di nuove tecnologie volte alla conservazione e il restauro dei beni culturali veneziani. È prevista la partecipazione del Comune di Venezia e di IUAV nell'ambito del cosiddetto 'Patto per Venezia', interventi per lo sviluppo economico e per la coesione sociale e territoriale di Venezia.



Nel corso del 2018, è stato accreditato un nuovo *spin off* portando il numero complessivo di *spin off* approvati a 14. La società accreditata nel corso del 2018 è **VeNice**, *start up* innovativa completamente al femminile che lavora allo sviluppo di sistemi a rilascio controllato di molecole attive.

Su richiesta degli organi di Ateneo, è stato avviato il monitoraggio sull'andamento delle società *spin off*, volto alla verifica dell'effettività dell'oggetto sociale di queste società per far emergere situazioni di possibile conflitto di interesse con le attività proprie dei Dipartimenti. La prima analisi è partita a fine 2017 ed è stata approvata dagli organi nel luglio 2018.

Ragione sociale	Referente di Ateneo	Anno di accreditamento
Digitalviews	Prof. A. Torsello	2010
Veasyt	Prof.ssa A. Cardinaletti	2011
Cryptosense	Prof. R. Focardi	2013
Bluefarm	Prof. R. Pastres	2013
Anteo	Dott. A. Barbieri	2014
Crossing	Dott.ssa V. Beghetto	2014
Strategy Innovation	Prof. C. Bagnoli	2015
ARIES	Prof. A. Benedetti	2015
Green Decision	Prof. A. Marcomini	2015
Head up	Prof. G. Capodaglio	2016
Biofuture Medicine	Dr. F. Rizzolio	2017
Nasiertech	Prof. P. Riello	2017
Digitalmetrix	Dr. A. Albarelli	2017
VeNice	Prof.ssa M. Signoretto	2018

Tabella 58 - *Spin off* al 31 dicembre 2018. Fonte ARIC.

Nel corso dell'anno sono stati organizzati diversi incontri con aziende allo scopo di promuovere i risultati della ricerca ca'foscarina e/o le competenze che sono sviluppate all'interno dell'Ateneo. Alcuni di questi incontri, in particolare quelli in risposta a richieste ed esigenze espresse dalle aziende, sono poi evoluti nello sviluppo delle prime fasi di eventi di *matchmaking*, altri hanno dato vita a collaborazioni di ricerca con i dipartimenti. Sono stati organizzati più di una dozzina di incontri con altrettante aziende (senza contare quelle incontrate con il progetto di diagnosi del MISE). Per sostenere la cultura sulla valorizzazione della ricerca PINK ha offerto costante consulenza ai ricercatori dell'AAAteneoAteneo e ha organizzato diverse sessioni informative/formative su questi temi. Nel 2018 Ca' Foscari ha depositato tre nuove domande di brevetto continuando ad incrementare l'attività di tutela anche in termini di investimenti. L'Ateneo svolge attività di ricerca, consulenza e formazione per conto terzi e intrattiene rapporti con molte associazioni e istituzioni culturali veneziane attraverso convenzioni ed accordi di collaborazione nei settori dell'informazione scientifica, della didattica e

della ricerca. Il rapporto con le imprese non si esaurisce nell'attività conto terzi, ma si stanno collaudando forme di collaborazione più ampie. Per agevolare la collaborazione dei gruppi di ricerca cafoscarini è proseguita anche nel 2018 l'attività di "matchmaking" attraverso la raccolta delle esigenze espresse dall'azienda, la successiva identificazione delle risorse all'interno dell'Ateneo che possono rispondere alle esigenze puntuali dell'azienda (*matching* di competenze) e organizzazione di un incontro mirato tra azienda e i ricercatori selezionati.

Nel 2017, per superare i tradizionali meccanismi di relazione con le imprese sviluppati su iniziativa individuale dei docenti, è stato messo a punto il programma RICAP (*Research and innovation corporate affiliates Programme*) che offre piattaforme di collaborazione mirate a favorire rapporti istituzionali estesi all'intero Ateneo. Il programma ha trovato attuazione nel 2018 con la stipula dei primi due contratti con importanti imprese del territorio. RICAP costruisce un perimetro ampio di collaborazione che fissa gli aspetti di gestione della proprietà intellettuale e della valorizzazione dei risultati della ricerca (elementi fondamentali nell'interazione con le imprese), offrendo inoltre uno spettro di possibili forme di partnership per la ricerca: dai laboratori congiunti agli assegni, alle borse di ricerca, ai dottorati - anche industriali - all'interno di progetti collaborativi.

In seguito all'adesione da parte dell'Ateneo alle **Reti Innovative Regionali**, nei quattro ambiti *Smart Agrifood, Smart Manufacturing, Creative Industries e Sustainable Living* (<https://www.unive.it/pag/12642/>), l'Ateneo ha partecipato con 7 proposte progettuali al bando emanato dalla Regione Veneto (DGR 1139 del 19 luglio 2017) inteso a finanziare progetti di Ricerca e Sviluppo condotti nell'ambito dalle Reti Innovative Regionali e dai Distretti Industriali. Nel luglio 2018 sono stati pubblicati i risultati che hanno consentito di finanziare i 6 progetti di ricerca per un totale di 873.778 euro:

Titolo Progetto	Rete innovativa regionale	Dipartimenti coinvolti	Finanziamento per Ca' Foscari
Tracciabilità, Certificazione e Anticontraffazione dei prodotti Moda Made in Italy	Face-Design	DEC	€ 65.395
Tecnologie e materiali per la manifattura artistica, i Beni Culturali, l'arredo, il decoro architettonico e urbano e il design del futuro – TEMART	M3 Net Meccanica di precisione, Micro-tecnologie e Manifattura additiva	DSMN, DAIS	€ 94.201
ADditive Manufacturing & INdustry 4.0 as innovation Driver (ADMIN 4D)	ITC for Smart Manufacturing Processes Veneto Network	DAIS	€ 98.000
Sistemi Avanzati per il recupero dei rifiuti – SARR	Veneto Green Cluster	DAIS, DSMN	€ 231.600
Cibo intelligente per un futuro sostenibile – 3S_4H	Ribes per l'ecosistema salute e l'alimentazione smart	DSMN, DAIS	€ 221.760
Sistema Domotico IoT Integrato ad elevata sicurezza informatica per smart building	Venetian Smart Lighting ICT for smart and Sustainable Living	DAIS	€ 162.822

Tabella 59 - Reti innovative regionali: progetti finanziati nel 2018. Fonte ARIC.

Sono proseguite anche nel 2018 le attività di networking e dei gruppi di lavoro dei **3 Cluster Tecnologici Nazionali** ai quali partecipa l'Ateneo (<https://www.unive.it/pag/12642/>): "*TICHE – Technological Innovation in Cultural Heritage*", nell'ambito Beni Culturali, "*CTN BIG - CTN Blue Italian Growth*", nell'ambito economia del mare, "*SPRING*" nell'ambito dell'intera filiera della chimica verde al fine di approdare ad una nuova economia (bioeconomia). L'iniziativa del MIUR mira al rafforzamento del sistema dei Cluster Tecnologici Nazionali per la ricerca industriale, creando dodici *Cluster* (Made in Italy, Blue Growth, Energia e Beni Culturali, Aerospazio, Agrifood, Chimica verde, Fabbrica intelligente, Mezzi e sistemi per la mobilità di superficie terrestre e marina, Scienze della Vita, Tecnologie per gli ambienti di vita, Tecnologie per le Smart Communities) che si allineano alle dodici aree di priorità per la ricerca individuate dal Programma Nazionale per la Ricerca. Nel corso del 2017, i referenti delle Università trivenete hanno condotto un'intensa attività di progettazione e *networking*, che ha portato alla preparazione di un progetto di finanziamento presentato al MISE nel 2018. l'Università Ca' Foscari Venezia insieme a 9 Università e centri di ricerca del Triveneto (Università degli Studi di Padova, di Verona, di Trento, di Bolzano, di Udine, IUAV di Venezia, SISSA - Scuola Superiore Internazionale di Studi Avanzati di Trieste, Fondazione Bruno Kessler Trento, Istituto Nazionale di Fisica Nucleare – Sezione di Padova e Laboratori Nazionali di Legnaro), alla Camera di Commercio di Padova e a 30 partner privati,

individuati attraverso una procedura di evidenza pubblica, ha presentato il progetto per lo **SMACT Competence Center** per la costituzione di un centro di competenza ad alta specializzazione volto allo svolgimento di progetti di ricerca applicata, di trasferimento tecnologico e di formazione su tecnologie avanzate, nel quadro degli interventi connessi al **Piano nazionale industria 4.0**. Il progetto è stato approvato dal MISE in data 25 maggio 2018, con un finanziamento di 7 milioni di euro.

Il 17 dicembre 2018 si è costituito il soggetto giuridico partecipato dai partner, una società per azioni di natura consortile denominata SMACT (Social, Mobile, Analytics, Cloud e Internet of Things), alla quale sarà erogato il finanziamento del MISE per realizzare le attività previste nel progetto approvato.

In considerazione di quanto già previsto nel progetto presentato al MISE, del valore strategico dell'operazione e della particolare connotazione dello SMACT Competence Center Triveneto, caratterizzato dall'attenzione e studio dei modelli di business rispetto ai cambiamenti introdotti dalla quarta rivoluzione industriale, gli uffici di SMACT saranno collocati nella palazzina dell'orologio, all'interno del Campus di San Giobbe, per tutta la durata del progetto.

Progettazione europea

Nel corso del 2018 sono stati approvati **36 progetti su bandi competitivi europei e internazionali**, in cui Ca' Foscari è coinvolto in qualità di host institution, coordinatore, partner o parte terza, per un totale di quasi 7,5 milioni di euro di finanziamento per l'Ateneo.

In particolare, nell'ambito del Programma **Horizon 2020**, il principale strumento di finanziamento dell'Unione Europea per la ricerca, sono stati vinti **25 progetti**, per un totale di **6 milioni di euro**. Di questi, 7 sono progetti a partenariato (per quasi 2,4 milioni di euro), uno riguarda l'acquisizione di un *grant* dello *European Research Council* come *additional institution* (200.000 €) e ben **17** consistono in **Marie-Sklodowska Curie fellowships** (15 vinte con Ca' Foscari come *host institution* e 2 acquisite da altri Enti), per un totale di circa **3,4 milioni di euro**. Di tali borse, 8 sono della tipologia '*European Fellowship*' - ricercatori con base all'estero che hanno scelto Ca' Foscari come *host institution* per un progetto di 2 anni -, 2 della tipologia '*Career Restart Panel*' - per coloro che tornano a lavorare nella ricerca dopo un periodo di interruzione della carriera accademica - e 7 della tipologia '*Global Fellowship*' - borse prestigiose, della durata massima di 3 anni, di cui massimo 24 mesi presso un'organizzazione partner in un Paese extra-UE e 12 mesi di rientro a Ca' Foscari.

Rispetto al 2017, sono quindi più che **raddoppiate** le **entrate da progetti collaborativi** sul programma Horizon 2020 (da meno di 1 milione di euro nel 2017 a 2,4 milioni di euro nel 2018), e **più che quadruplicate** le **Marie-Sklodowska Curie fellowships** acquisite da Ca' Foscari (da 4 nel 2017 a 17 nel 2018) (cfr. focus nell'Allegato 1).

L'Ateneo ha consolidato inoltre il suo successo nell'ambito dei **Programmi di Cooperazione Territoriale Europea** (INTERREG), su cui sono stati vinti **3 progetti**, per un totale di circa 1,3 milioni di euro. Sono stati infine acquisiti 4 progetti da altrettanti Enti internazionali, tra cui la *London School of Economics* e la *Toshiba International Foundation*, per un totale di più di 150.000 euro, prevalentemente per finanziamenti individuali. Infine, sono stati vinti 3 progetti di cooperazione bilaterale finanziati dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.

Nel corso del 2018 sono inoltre state **presentate più di 200 proposte** su bandi europei e internazionali.

In totale, a partire dall'inizio dell'attuale Periodo di Programmazione dell'Unione Europea (**2014-2020**), l'Ateneo ha acquisito su bandi competitivi europei e internazionali **117 progetti**, per un totale di 30,67 milioni di euro.

Il supporto alla progettazione viene fornito in tutte le fasi del ciclo di progetto, dai colloqui individuali per presentare le opportunità di finanziamento alla ricerca e/o per lo sviluppo della carriera dei ricercatori, alla revisione e al supporto nella presentazione delle proposte progettuali. In alcuni casi sono stati predisposti o aggiornati strumenti di lavoro specifici, come ad esempio template annotati preparati ad hoc per i ricercatori dell'Ateneo che intendono presentare proposte su bandi competitivi.

Research for Global Challenges

1.3 PROMUOVERE UNA RICERCA D'IMPATTO Strutture e infrastrutture di ricerca

Il successo nell'acquisizione di fondi da bandi competitivi, in particolare per quanto riguarda i progetti collaborativi, è frutto anche di alcune iniziative su cui l'Ateneo ha investito negli ultimi anni, tra



cui il progetto Research for Global Challenges, che consiste nella costituzione di team interdisciplinari di ricerca ed è finalizzato appunto a stimolare e sostenere la partecipazione a bandi competitivi europei, nazionali e internazionali.

Ca' Foscari ha voluto creare team interdisciplinari di ricerca, allo scopo di superare la frammentazione interna in un'ottica di collaborazione e contaminazione tra gruppi di ricerca di diverse discipline e sfruttando sinergicamente l'apporto di ciascuno, in termini di contenuti, approccio e contatti con altre istituzioni europee. I *research team* sono panel di ricercatori provenienti da diversi *background* e aree disciplinari, focalizzati su temi di ricerca strategici e trasversali e finalizzati a creare degli 'ambienti di transizione' tra diverse discipline, stimolandone così l'integrazione e la fertilizzazione incrociata, e potenziando creatività e innovazione. I *research team* si occupano di temi di grande interesse per la società, per i quali l'Ateneo ha già ottenuto risultati eccellenti e attorno ai quali si sta sviluppando un'attività di ricerca d'impatto: i *research team* si propongono infatti come punti di contatto privilegiati per *partnership* internazionali, favorendo lo sviluppo di nuovi progetti di ricerca. La partecipazione all'iniziativa si basa sull'adesione volontaria, per aggregazione dei singoli ricercatori su temi di ricerca di interesse comune.

L'Ateneo dedica a questa iniziativa uno staff di supporto nella progettazione, che affianca i coordinatori scientifici - 2 per ciascun *research team* - anche nello sviluppo di *network*. Tre *research facilitator*, inquadrati come tecnologi (ex L. 240/2010), sono infatti dedicati *full time* al supporto ai membri dei *research team*, dallo *screening* delle opportunità di finanziamento all'invio di proposte progettuali su bandi europei. A fine 2018 il numero totale di adesioni da parte di docenti e ricercatori strutturati era pari a 229, equivalente a **più del 40% del corpo accademico**; a questi si aggiungono 95 dottorandi e assegnisti di ricerca.

Nel 2018 è proseguito il monitoraggio degli interessi di ricerca dei ricercatori aderenti all'iniziativa, che permette da un lato la promozione di un'informazione mirata, e dall'altro la possibilità di inserire i membri dei *research team* in cordate internazionali. Grazie allo stanziamento previsto a favore dell'iniziativa nel piano per il Fondo di Supporto alle Attività di Ricerca e Internazionalizzazione, l'Ateneo ha rinnovato l'adesione ad alcuni *network* internazionali per la ricerca, tra cui: *Bio-based Industries Joint Undertaking (BBI JU)*, *Public-Private Partnership* istituita nel 2014 come uno dei pilastri della strategia della Commissione Europea sulla bioeconomia; *SOFTCOMP – Soft Matter Composites*, un *network* internazionale focalizzato sul design di 'nanoscale functional materials'; *EASSH - European Alliance for the Social Sciences and Humanities*, un *network* finalizzato alla promozione della ricerca sulle scienze sociali e umanistiche come risorsa per l'Europa e il mondo; *IMISCOE - International Migration, Integration and Social Cohesion in Europe*, la più grande rete di studiosi nel campo delle migrazioni internazionali e dell'integrazione degli immigrati. La partecipazione a tali associazioni favorisce le attività di *networking*, permette un accesso più diretto a informazioni relative ai bandi, favorisce l'interlocuzione con i principali *stakeholder* europei, contribuisce alle attività di *lobbying* nei confronti degli enti finanziatori e, in alcuni casi, conferisce la possibilità di partecipare a call interne.



Particolarmente intensa, nel corso del 2018, è stata la partecipazione, sia da parte dei *research facilitator* che da parte degli stessi ricercatori, ad *InfoDay*, *brokerage* o *matchmaking events* e altri incontri finalizzati alla presentazione di opportunità di finanziamento, *networking* e incontri preparatori tra partner.

Sono inoltre proseguiti i *discussion group*, che permettono un confronto interdisciplinare intorno a problematiche comuni e costituiscono la base per lo sviluppo di nuove proposte progettuali.

L'iniziativa dell'Ateneo è stata promossa in varie sedi, in particolare nel corso del *XVI Convegno Annuale del CODAU - Università e innovazione: un'agenda per lo sviluppo*, tenutosi a Porto Cervo dal 27 al 29 settembre 2018, in cui *Research for Global Challenges@Ca' Foscari* è stato selezionato tra i progetti presentati nell'ambito della sessione dedicata al gruppo di lavoro Ricerca e Terza Missione, e della conferenza annuale dell'*European Association of Research Managers and Administrators (EARMA)*, tenutasi a Bruxelles il 17-18 aprile 2018, con un intervento dal titolo '*Fostering transdisciplinarity at Ca' Foscari University of Venice: the 'Research for Global Challenges' initiative*'.

Informazione, comunicazione e formazione

L'Area Ricerca si occupa anche di informare la comunità cafoscarina sulle opportunità di finanziamento alla ricerca, gli eventi e i documenti utili ad ottenere tali finanziamenti attraverso vari strumenti, tra cui il sito d'Ateneo, la newsletter Cafoscaricerca, la pagina Facebook Ca' Foscari è Ricerca, le giornate e i seminari informativi, e un archivio per la ricerca di bandi utili costantemente aggiornato.

L'Area Ricerca, inoltre, segnala tempestivamente, tramite campagne email generali o mirate, la pubblicazione di bandi utili, l'organizzazione di InfoDay esterni, l'apertura di *call for experts* o proposte di partenariato. Destinatari sono ricercatori singoli o gruppi specifici di potenziali interessati, allo scopo di favorire la partecipazione a questo tipo di opportunità tramite un servizio informativo sempre più mirato, proattivo ed efficace.

Nel 2018 l'Ufficio Ricerca Internazionale ha organizzato vari eventi informativi, tra cui 3 InfoDays aperti a tutti i ricercatori e gli operatori del mondo della ricerca e agli *stakeholders* del territorio, per la presentazione di altrettanti programmi europei di finanziamento e di strumenti e consigli utili per parteciparvi con successo. Gli eventi sono stati strutturati invitando come relatori i Rappresentanti italiani del Programma di riferimento, i Punti di Contatto Nazionale, esperti valutatori e alcuni coordinatori o partner di progetti finanziati, in modo da fornire ai partecipanti consigli mirati su come rendere più efficace una proposta progettuale. Per tutti gli eventi sono state rese disponibili, nelle relative pagine web del sito di Ateneo, le slide presentate, alcune brevi interviste ai relatori e, per gli eventi più rilevanti, le registrazioni integrali degli interventi.

L'Area Ricerca dedica allo spazio sempre più ampio, attraverso l'organizzazione di eventi e corsi che si rivolgono a target group diversificati, dai dottorandi ai ricercatori. È infatti importante trasmettere fin dal percorso di dottorato competenze trasversali come il *project design*, il *project management* e la gestione della proprietà intellettuale. Si tratta di opportunità formative volte a migliorare e consolidare conoscenze e competenze su programmi di finanziamento, presentazione di proposte progettuali di successo, gestione e rendicontazione dei progetti finanziati.

Le attività di docenza sono svolte principalmente dallo staff dell'Area Ricerca. Durante i corsi vengono anche offerte testimonianze di referenti e valutatori di proposte progettuali. Le parti teoriche si alternano ad attività pratiche mirate a consolidare le conoscenze e sperimentare in prima persona le competenze acquisite, individualmente o in gruppo.

Supporto alla gestione

L'Area Ricerca svolge alcune attività di supporto ai Dipartimenti nella gestione dei progetti vinti, predisponendo linee guida comuni e attivando strumenti volti ad agevolarne l'implementazione.

Di seguito ne sono citati alcuni:

- **timesheet on line.** Ca' Foscari è stata tra i primi Atenei in Italia a dotarsi un applicativo on-line utile a garantire il costante monitoraggio delle ore rendicontate su progetti che prevedono la valorizzazione del costo del personale, rendendo la rilevazione del tempo dedicato ai progetti finanziati semplice, efficace ed integrata con le altre attività già rilevate, evitando così erronee sovrapposizioni od omissioni. Durante il 2018 l'applicativo, operativo già da inizio 2017, è stato aggiornato con nuove funzionalità come ad esempio l'integrazione con le applicazioni per la rilevazione delle timbrature e le richieste di missioni, in modo da agevolarne la compilazione. Sono stati inoltre rilasciati nuovi report, in particolare per il programma *LIFE* e le *Reti Innovative Regionali (RIR)*. La maggior parte delle nuove implementazioni sono frutto di richieste da parte dei Dipartimenti, e hanno lo scopo di agevolare l'attività di rendicontazione dei progetti finanziati.
- **siti web e servizi informatici per la ricerca.** L'Ateneo si impegna attivamente ad offrire strumenti ed opportunità per disseminare e comunicare la ricerca in modo efficace, offrendo visibilità ai progetti finanziati. Dal 2017 l'Ateneo mette infatti a disposizione servizi informatici funzionali alla realizzazione dei progetti di ricerca, tra cui il supporto di un *web developer* nello sviluppo e nella gestione di siti web, l'implementazione di applicazioni utili alla comunicazione della ricerca, la possibilità di utilizzare spazio disco, potenza computazionale, integrazione con i sistemi di autenticazione di Ateneo, metadattazione e indicizzazione, sistemi di protezione e trasmissione sicura del dato.
- **Data Monitoring Board (DMB).** A partire dal 2017 tutti i progetti finanziati dalla Commissione Europea e altri enti finanziatori prevedono che i dati prodotti dai progetti di ricerca finanziati e i relativi metadati debbano essere resi accessibili con il minor numero di restrizioni possibili, salvo motivata decisione contraria, e subordinati alla redazione di un *Data Management Plan (DMP)*. L'Ateneo ha identificato come organo competente il *Data Monitoring Board (DMB)*, il quale si avvale anche del supporto operativo e consulenziale del Servizio Bibliotecario di Ateneo e dell'Area Ricerca. A questo organo i ricercatori devono sottoporre il *Data Management Plan* relativo alla raccolta e produzione dei dati della ricerca e alla metodologia con cui verranno gestiti, grazie anche alle linee guida e ai template messi a disposizione dal DMB in una pagina web dedicata (www.unive.it/pag/19979). Nel corso del 2018 il DMB ha valutato 13 *Data Management Plan* in 6 sedute; la pagina web è stata

aggiornata per adeguare i riferimenti alla nuova normativa europea sulla privacy e sono stati tradotti in inglese sia la pagina web che il Regolamento del *Data Monitoring Board*.

L'Assicurazione della Qualità in Ateneo

5.3 ASSICURARE UN FUTURO ACCADEMICO SOSTENIBILE Gestione efficace e trasparente

Le politiche di Assicurazione della Qualità di Ateneo e i loro obiettivi sono definite nei documenti “Politiche della Qualità di Ateneo” e “Sistema della Qualità di Ateneo” (disponibili alla pagina web <https://www.unive.it/pag/11234/>). Tali documenti definiscono le responsabilità degli attori della qualità di Ateneo e stabiliscono il ruolo di coordinamento di tutte le attività relative all'assicurazione periodica della qualità per il Presidio della Qualità come stabilito dal decreto di nomina dello stesso (D.R. n. 695/2016).

Nel 2018 l'Ateneo ha provveduto ad un aggiornamento dei documenti di indirizzo “Politiche della Qualità di Ateneo” e “Sistema della Qualità di Ateneo”, precedentemente approvati dal Senato Accademico durante la seduta del 5 luglio 2017.

Il documento “Politiche della Qualità di Ateneo”, che ha lo scopo di declinare il concetto di qualità all'interno della visione e della missione dell'Università Ca' Foscari, è stato aggiornato con una serie di documenti di policy per meglio definire i criteri e gli strumenti che ispirano le principali aree di attività dell'Ateneo.

In particolare, si è provveduto ad integrare i seguenti documenti:

- Politiche della Qualità della Didattica;
- Politiche della Qualità della Ricerca;
- Politiche della Qualità della Terza Missione;
- Politiche della Qualità dell'Orientamento;
- Politiche della Qualità del Reclutamento.

Il documento “Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo”, che descrive il sistema e definisce protagonisti e attori, processi, monitoraggio e portatori d'interesse, è stato aggiornato con l'appendice n. 1 “Processi Assicurazione della Qualità”, che descrive i principali compiti dei responsabili della qualità nei processi di Ateneo già in atto, in accordo con le linee guida ANVUR.

L'Ateneo ha ritenuto di definire in modo più dettagliato e organico il monitoraggio della produzione scientifica e dei fondi destinati allo sviluppo delle attività di ricerca, stabilendo che ciascun Dipartimento debba obbligatoriamente fornire entro il 30 aprile di ciascun anno una relazione che, facendo riferimento agli obiettivi indicati nei piani triennali, contenga l'analisi dell'andamento della produzione scientifica del Dipartimento⁸. I dati relativi alla produzione scientifica sono analizzati dall'Area Ricerca, supportata dall'Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS), sulla base di indicatori definiti dai Prorettori alla Ricerca e alla Valutazione, di concerto con il Presidio di Qualità dell'Ateneo. I risultati sono quindi utilizzati dai Dipartimenti ai fini della relazione di monitoraggio ADIR e dall'Ateneo ai fini del riparto del FUD. Le relazioni ADIRADIR sono inoltre sottoposte all'Advisory Board dell'Ateneo, che le restituisce commentate all'Area Ricerca, e al Senato Accademico. È stato inoltre formalizzato il processo di monitoraggio dei risultati ottenuti nel contesto delle iniziative finanziate dal Fondo di Supporto alla Ricerca e all'Internazionalizzazione (FSRI).

L'Ateneo ha perseguito le attività di monitoraggio della qualità della didattica, ricerca e terza missione sotto il coordinamento del Presidio della Qualità e la supervisione del Nucleo di Valutazione. In particolare, è stato richiesto a tutti i CdS dell'Ateneo di effettuare il proprio Riesame Ciclico, e 12 CdS hanno ritenuto opportuno modificare il proprio ordinamento didattico per l'a.a. 2019/2020. Maggiori dettagli sono riportati nelle relazioni annuali del Nucleo di Valutazione e del Presidio della Qualità, disponibili nella pagina web AQ di Ateneo (<https://www.unive.it/pag/11234/>).

La visita di accreditamento periodico

Nell'ultimo anno l'Ateneo è stato interessato dalla visita di accreditamento periodico di ANVUR, al fine di verificare l'efficacia del sistema di AQ realizzato dagli attori della Valutazione e Autovalutazione interna previsti dalla L. 240/2010, dal D.lgs. 19/2012 e dal D.M. 987/2016. La visita in loco della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) ha avuto luogo dal 15 al 19 ottobre 2018 ed ha interessato in particolare 6 Corsi di Studio e 2 Dipartimenti, oltre all'Amministrazione Centrale dell'Ateneo.

L'accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio ha durata massima quinquennale e viene concesso dal MIUR su proposta dell'ANVUR a seguito della verifica della permanenza dei requisiti per l'accreditamento iniziale e del soddisfacimento dei requisiti di qualità. L'accreditamento periodico della sede comporta l'accreditamento di tutti i suoi Corsi di Studio e delle sedi decentrate.

⁸ delibera del Senato Accademico del 4 luglio 2018, al Punto VI - 1

L'Ateneo ha fornito alla CEV la documentazione per l'esame preliminare a distanza il 6 luglio 2018. In dettaglio, ha stilato il Prospetto di Sintesi contenente una breve autovalutazione per ognuno dei Requisiti di Qualità previsti dalle "Linee Guida ANVUR per l'Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio Universitari" e l'indicazione delle relative fonti documentali dalle quali si può evincere quanto dichiarato. Inoltre, tutti i Corsi di Studio hanno redatto il Rapporto di Riesame Ciclico e i Dipartimenti oggetto di analisi sull'indicatore "R4.B Qualità della ricerca e della terza missione" hanno redatto un documento di autovalutazione.

Il Presidio della Qualità ha sviluppato diverse attività volte a presentare la visita delle CEV e a coinvolgere la comunità accademica. Le attività hanno riguardato i docenti, con presentazioni ai Coordinatori dei CdS e agli altri attori dell'AQ a livello di CdS, i dirigenti e il personale tecnico-amministrativo, con presentazioni alle aree amministrative maggiormente coinvolte nella visita, e i rappresentanti degli studenti, con presentazioni loro dedicate. Infine, il Presidio ha sviluppato documenti e video per sensibilizzare l'intera comunità accademica (documenti disponibili alla pagina <https://www.unive.it/pag/11234/>). Il Presidio e l'Ufficio di Supporto hanno coadiuvato l'intero processo di produzione della documentazione, nonché coordinato le attività previste durante la visita in loco.

Complessivamente sono state più di 270 le persone coinvolte nelle circa 50 interviste durante la settimana di visita. Uno sforzo consistente che ha visto impegnata l'intera comunità Cafoscarina, a partire dai docenti responsabili dei CdS, il PTA impiegato nella gestione dei servizi agli studenti, i Dirigenti, Rettore e Prorettori, i rappresentanti degli studenti, le parti sociali.

La CEV ha fornito il proprio Rapporto Preliminare in data 19 febbraio 2019. L'Ateneo ha formulato le proprie controdeduzioni e le ha trasmesse entro i 30 giorni previsti dalle Linee Guida. Attualmente l'Ateneo è in attesa del Rapporto finale ANVUR sull'accREDITAMENTO.

Attuazione del Piano Strategico e del Piano sulla Qualità di Ateneo Monitoraggio e stato di avanzamento

A seguito dell'approvazione del Piano Strategico di Ateneo 2016-2020, nel giugno 2016, e della successiva approvazione dei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti, l'Ateneo ha deciso di implementare un sistema di monitoraggio degli indicatori contenuti, includendo inoltre quelli riferiti al processo A.V.A. e definiti dal D.M. 987/2016. Tale sistema di monitoraggio del Piano Strategico aveva come obiettivo mettere in luce non solo lo stato d'avanzamento dell'Ateneo nel suo insieme, ma anche il contributo che ciascuna Struttura dipartimentale dà ad ognuno degli obiettivi strategici, dando avvio quindi ad un processo integrato di monitoraggio per dare compiuta attuazione al sistema di pianificazione in relazione alle sue diverse componenti (Piano Strategico, Piani Dipartimentali, Piano della Performance, sistema di Qualità di Ateneo).

Il Consiglio di Amministrazione del 28 luglio 2017 aveva quindi deliberato:

- 1) di adottare il sistema di monitoraggio del Piano Strategico di Ateneo e della Qualità;
- 2) relativamente al Piano Strategico:
 - a. di richiedere ai Dirigenti di ciascuna Area di collegare, lì dove opportuno, le delibere degli Organi al Piano Strategico, curandone la coerenza ed eventualmente motivandone eventuali divergenze e di comunicare gli estremi delle stesse su richiesta dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica;
 - b. d'individuare l'Area Pianificazione e Programmazione Strategica quale supporto per la valorizzazione degli indicatori inseriti nei Piani, sia per quanto riguarda il Piano Strategico di Ateneo che per il processo A.V.A. (riferiti al D.M. 987/2016) con i dati consuntivi dell'anno precedente e quelli previsti dal Piano Strategico;
 - c. di stabilire che l'Area Pianificazione e Programmazione Strategica comunichi i dati per gli indicatori ai Dipartimenti entro il mese di marzo d'ogni anno;
 - d. di stabilire che, entro il mese di aprile d'ogni anno, i Dipartimenti trasmettano all'Area Pianificazione e Programmazione Strategica una relazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi inseriti nei Piani di Sviluppo relativa all'anno appena concluso, corredata da un'analisi degli scostamenti degli indicatori, evidenziando i punti di forza e le criticità riscontrate;
 - e. di prevedere l'allineamento della Programmazione dei Dipartimenti agli altri strumenti di programmazione utilizzati da Ca' Foscari e in particolare con il Piano Strategico e con i suoi obiettivi, con la presentazione dei Piani, aggiornati in logica rolling arrivando fino all'anno 2020, entro il mese di maggio d'ogni anno;

- f. di dare mandato ai Prorettori e al Presidio di Qualità di Ateneo di analizzare i Piani di Sviluppo entro il mese di giugno di ciascun anno;
- g. di stabilire che entro lo stesso mese di giugno di ciascun anno venga presentata a Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione e Nucleo di Valutazione una relazione a cura dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica riguardante lo stato di attuazione del Piano Strategico che descriva i risultati raggiunti dai Dipartimenti e che metta in risalto la coerenza delle azioni dei Dipartimenti con il Piano Strategico di Ateneo e che permetta dunque la valutazione dei progressi e la disposizione d'eventuali azioni che si rendano necessarie a garantire la completa attuazione del Piano;
- h. di stabilire che per l'anno 2017 la relazione di cui al punto precedente relativa all'anno 2016 venga presentata entro il mese di dicembre;

3) relativamente al Piano della Qualità:

- a. di allineare le azioni di monitoraggio annuale previste dal sistema di assicurazione della qualità alle scadenze indicate al punto 2) per il Piano Strategico”.

Il Senato Accademico del 24 gennaio 2018 e il Consiglio di Amministrazione del 2 febbraio 2018, hanno quindi analizzato i risultati del monitoraggio effettuati dall'Amministrazione, e confermando quanto previsto nella delibera di luglio 2017, sopra riportata. Il monitoraggio in particolare considerava i seguenti aspetti:

- gli esiti del monitoraggio degli indicatori del piano strategico, con indicazione di quanto ogni Dipartimento abbia contribuito alla performance di Ateneo.
- gli indicatori DM 987/2016, in cui sono riportati i valori degli indicatori del relativo decreto ministeriale sia per Ateneo che per Dipartimento.
- i valori degli indicatori della PRO3, in cui sono riportati i risultati degli indicatori scelti nell'ambito della programmazione triennale ministeriale 2016/2018.
- la pianificazione Dipartimenti, in cui sono riportati per ogni Dipartimento e per ogni obiettivo del Piano Strategico, il valore baseline e il target indicati nel Piano di Sviluppo del Dipartimento stesso.
- la performance Istituzionale Ateneo, in cui sono riportati gli indicatori relativi alla performance istituzionale di Ateneo.

È stata inoltre predisposta una sintesi, in cui è riportato lo stato di avanzamento nei target dei singoli indicatori del Piano Strategico 2016-2020, come da tabella sottostante.

Indicatore	Obiettivo	2015	2016	2017	2018
		a.a. 2014/15	a.a. 2015/16	a.a. 2016/17	a.a. 2017/18
1.1. Totale dei fondi di ricerca	1.1. 7 milioni di euro di finanziamenti da fondi europei all'anno	€ 4.939.306,92	€ 4.809.218,94	€ 10.867.892,17	€ 7.135.926,50
1.2. Grado di interdisciplinarietà della ricerca	1.2. 30% del corpo docente attivamente coinvolto nei team "Global Challenges" (150 docenti)	0%	32%	40%	41%
1.3. Numero di ERC / MSC	1.3. 1-2 ERC	1	1	4	1
	1.3. 5 MSC all'anno	7	8	6	17
1.4. Strutture e infrastrutture di ricerca	Ateneo: 1. Realizzazione dell'edificio Epsilon				IN CORSO
	Ateneo: 2. Ricollocazione del Dip. di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea al monastero delle Terese.				IN CORSO
	Ateneo: 3. Rinnovamento di Ca' Cappello per ospitare iniziative di ricerca derivanti da partnership internazionali				IN CORSO
1.5. Produzione complessiva di ricerca	1.5. +30% di pubblicazioni sui maggiori database bibliografici (circa 1.500 pubblicazioni) - WOS		10,50%	nd	22,6%
	1.5. +30% di pubblicazioni sui maggiori database bibliografici (circa 1.500 pubblicazioni) - SCOPUS		16,90%	nd	27,2%
2.1. Adeguatezza della struttura interna dei corsi di laurea triennale e magistrale	2.1. Non meno di 50 studenti per percorso di studio (laurea triennale). Non meno di 15 studenti per percorso di studio (laurea magistrale)	OFF	OFF	OFF	OFF
2.2. Opportunità di corsi cross-disciplinari	2.2. 5-8 programmi minor. Minor offerti in tutti i corsi. Almeno 15% di studenti totali coinvolti	nd	nd	nd	13 programmi minor e 5% di studenti coinvolti
2.3. Numero di studenti on line (che acquisiscono CFU in corsi on-line)	2.3. 1.000 studenti entro il 2020	nd	nd	133	1.054
2.4. Efficacia dei test di ammissione	2.4. Test di ammissione per tutti i corsi con rapporto studenti-docenti \geq 25-1	OFF	OFF	OFF	OFF
2.5. Coinvolgimento dei docenti nei programmi di formazione continua	2.5. +30% docenti coinvolti come docenti principali		17,30%	nd	-12,2%
2.6. Sostenibilità dei corsi di dottorato	2.6. Allocazione di fondi per almeno 4 borse di dottorato per ogni corso accreditato	OFF	OFF	OFF	ON
2.7. Numero di studenti fuori regione	2.7. 40% degli immatricolati annuali	26,60%	27,40%	30,00%	29,5%
2.8. Employer engagement	2.8. Circa 750 offerte di lavoro	522	567	nd	650
	2.8. 5000 borse annuali	5104	5242	5773	6.511

Indicatore	Obiettivo	2015	2016	2017	2018
		a.a. 2014/15	a.a. 2015/16	a.a. 2016/17	a.a. 2017/18
	2.8. Employment rate maggiore del 90%	87,60%	84,50%	85,60%	89,20%
2.9. Aule e spazi studenteschi	2.9. Completamento delle nuove aule a S. Basilio	nd	nd	ON	ON
	2.9. Nuovo accordo per la sede di Treviso	nd	nd	IN CORSO	ON
2.10. Residenze studentesche	2.10. Residenze per almeno il 15% degli immatricolati annuali	nd	nd	IN CORSO	IN CORSO
3.1. Numero di docenti internazionali	3.1. Reclutamento di non meno di 2-4 docenti internazionali ogni anno	5	1	4	11
3.2. Percentuale di studenti internazionali	3.2. 10% di studenti stranieri entro il 2020	2,10%	1,10%	1,80%	4,4%
3.3. Numero di corsi in inglese	3.3. 20% di corsi triennali e magistrali in inglese (circa 9).	9,80%	11,40%	40,90%	15,9%
	3.3. 10% di corsi di formazione continua	2,30%	1,60%	32,50%	10,9%
3.4. Partnership strategiche internazionali	3.4. Avvio di relazioni in Far East, Europa dell'Est e Paesi mediterranei	ON	ON	ON	ON
3.5. Posizionamento sui principali ranking	3.5. Top 500 in QS	701+	701+	701+	751 - 800
	3.5. Top 500 in THE	401-500	401-500	501-600	601 - 800
	3.5. 6 categorie scientifiche nella top 200 di QS	3 su 20	2 su 23	5 su 28	2 su 29
4.1. Numero di programmi culturali internazionali	4.1. Cinque percorsi di studio principali all'anno	ON	ON	ON	ON
4.2. Avvio di Science Gallery Venice	4.2. Science Gallery avviata e auto-finanziata entro il 2019. Produzione di 3 mostre/eventi all'anno in collaborazione con DVRI	nd	nd	IN CORSO	IN CORSO
4.3. Celebrazioni per Cafoscari 2018	4.3. Programma di durata annuale di iniziative con cinque eventi principali. Copertura mediatica nazionale e internazionale	nd	nd	IN CORSO	ON
4.4. Avvio di Venice Innovation Hub	4.4. 40-50 startups / PMI ospitate	nd	nd	nd	
	4.4. 30-40 stage universitari finanziati ogni anno	64	87	127	39
	4.4. programma Active Learning Lab pienamente operativo	nd	ON	ON	ON
4.5. Avvio dell'Unità di Innovazione e Trasferimento Tecnologico in collaborazione con Fondazione Ca' Foscari	4.5. +100% entrate da attività conto terzi per progetti di ricerca e innovazione	nd	nd	nd	17,7%
5.1. Dimensione del corpo docente	5.1. +10% incluse le posizioni permanenti, non di ruolo e di double-appointment		-2,40%	0,60%	12,2%
5.2. Sviluppo delle carriere	5.2. 3 Research profiles per dipartimento; 3 premi per l'eccellenza nella ricerca		1	nd	
	5.2. 3 Research profiles per dipartimento; 3	3	3	nd	

Indicatore	Obiettivo	2015	2016	2017	2018
		a.a. 2014/15	a.a. 2015/16	a.a. 2016/17	a.a. 2017/18
	premi per l'eccellenza nella didattica				
5.3. Ambiente di lavoro	5.3. Acquisizione della certificazione HRS4R	nd	nd	ON	ON
	5.3. introduzione di politiche di smartworking	nd	nd	ON	ON
5.4. Campus sostenibile*	5.4. Riduzione del 10% dei consumi di energia (per metro cubo); elettricità		-0,56%	4,21%	-1,55%
	5.4. Riduzione del 10% dei consumi di energia (per metro cubo) gas		-6,72%	-7,65%	-25,77%
	5.4. Riduzione del 10% dei consumi di energia (per metro cubo) acqua		-4,20%	12,67%	-4,20%
	5.4. incremento del 20% del riciclo dei rifiuti, entrambi entro il 2020	nd	nd	nd	nd
5.5. Finanziamenti pubblici	5.5. Mantenimento delle attuali performance	1,34%	1,47%	1,22%	1,30%
5.6. Avvio dell'unità fund raising	5.6. € 3m di entrate aggiuntive	€ 1.865.983	€ 1.921.289	€ 2.601.250	€ 3.345.925

Tabella 60 - Indicatori del Piano Strategico 2016-2020.

La comunicazione e la promozione dell'Ateneo

5.4 ASSICURARE UN FUTURO ACCADEMICO SOSTENIBILE Risorse e sviluppo

Nel corso del 2018, l'Ufficio Comunicazione e Promozione di Ateneo ha svolto le proprie attività con l'obiettivo di rafforzare la *reputation* di Ca' Foscari e la sua *community*, valorizzando, in particolare, le attività e i risultati della ricerca in linea con il Piano Strategico di Ateneo, l'internazionalizzazione, la qualità dell'offerta formativa.

Comunicazione esterna, ufficio stampa e comunicazione interna

Le attività di ufficio stampa e relazioni con i media puntano a valorizzare l'immagine e la reputazione dell'Ateneo; nel corso del 2018 sono stati pubblicati 7.456 articoli che citano l'Ateneo, così suddivisi:

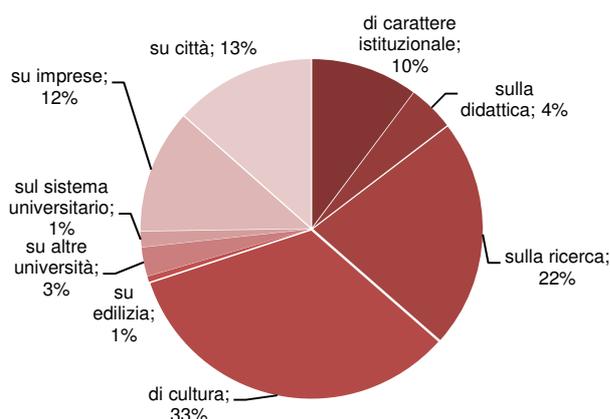


Figura 6 - Articoli pubblicati nel 2018 per argomento.
Fonte Ufficio Comunicazione e Promozione di Ateneo.

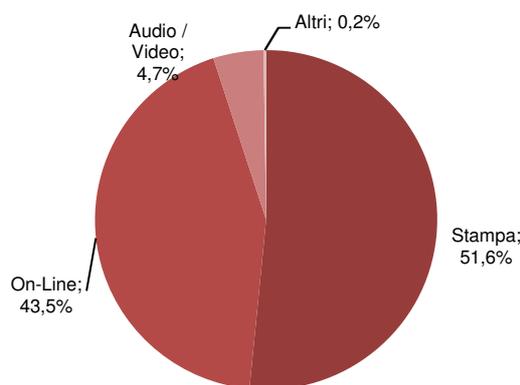


Figura 7 - Articoli pubblicati nel 2018 per tipo di supporto.
Fonte Ufficio Comunicazione e Promozione di Ateneo.

Le uscite sui media nazionali sono state oltre 400, quelle sulla stampa regionale e locale 3.192.

Nell'ambito della comunicazione della ricerca le principali novità del 2018 hanno riguardato il training dei ricercatori e lo sviluppo di nuovi canali. Si è svolta nella prima settimana di ottobre la seconda edizione della *Research Communication Week*, un'intera settimana di laboratori, media training, seminari e convegni a partecipazione gratuita organizzati dall'Ufficio Comunicazione e Promozione di Ateneo destinati principalmente a dottorandi, assegnisti, ricercatori, professori dell'Ateneo.

Per quanto riguarda le attività di public engagement nel 2018 si è tenuta anche la seconda edizione di Kids University Venezia, al Campus Scientifico di via Torino a Mestre. Una settimana di laboratori tenuti dai docenti dell'Ateneo rivolti agli alunni delle scuole secondarie di primo e secondo grado.

Nel corso del 2018 sono nati due nuovi format video finalizzati a valorizzare le attività e i risultati della ricerca di Ca' Foscari: il format #fattixconoscere e il format del reportage. Il primo tratta argomenti di attualità attraverso una intervista a un docente di Ca' Foscari, il secondo è un reportage sul campo, con intervista al ricercatore/ricercatrice.

L'Ufficio Comunicazione e Promozione di Ateneo trasmette alla comunità cafoscarina la newsletter cafoscarinforma con gli esiti principali delle sedute del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione. Nel 2018 è proseguita l'attività sul magazine cafoscarinNEWS con la pubblicazione di articoli nelle categorie Ricerca, Università, Cafoscarini, Eventi, inviata a circa 40 mila indirizzi. La redazione del magazine si avvale anche della collaborazione di studenti reporter. Alcune notizie del magazine vengono pubblicate anche in lingua inglese, mentre la versione inglese del magazine cafoscarinNEWS viene inviata a indirizzi istituzionali esterni con cadenza mensile.

Video e social network

Nel corso del 2018 i video realizzati dall'Ufficio Comunicazione e Promozione di Ateneo e pubblicati sul canale youtube di Ateneo – youcafoscarini - hanno registrato un notevole incremento in termini di visualizzazioni e

nuovi iscritti grazie a una selezione strategica di contenuti, alla programmazione e pianificazione e alla maggiore attenzione per elementi come titoli, tag, descrizioni del video.

Canale Youtube	Valore 2018	Variazione rispetto 2017
Visualizzazioni	302.812	+17.3%
Tempo di visualizzazione (minuti)	1.436.310	+50.7%
Nuovi iscritti al canale	1.244	+75%
Condivisioni	4.204	+45%

Tabella 61 - Canale Youtube di Ateneo - Dati 2018. Fonte Ufficio Comunicazione e Promozione di Ateneo.

Canale Youtube	Dati al 02/04/2019
Totale iscritti	4.699
Totale visualizzazioni	1.748.595
Tempo totale di visualizzazione (minuti)	5.936.566

Tabella 62 - Canale Youtube di Ateneo - Dati al 02/04/2019. Fonte Ufficio Comunicazione e Promozione di Ateneo.

Per quanto riguarda le attività sui social istituzionali di Ateneo, il 2018 ha segnato diverse novità: per quanto riguarda Facebook, l'Ufficio si è dotato di un'unica pagina istituzionale con contenuti in inglese e in italiano e ha aperto il gruppo Ca' Foscari *International Community* destinato a utenti internazionali con specifici contenuti dedicati. È, inoltre, nato il canale Telegram di Ateneo per comunicare agli studenti informazioni di loro interesse. Il numero di fan di Facebook è cresciuto sensibilmente.

Facebook	Al 31/12/2017	Al 31/12/2018	Variazione %
Numero di fan di Facebook	43.631	52.917	+21.3%

Tabella 63 - Incremento del numero di fan di Facebook nel 2018. Fonte Ufficio Comunicazione e Promozione di Ateneo.

In continuo incremento è il canale Instagram di Ateneo, molto seguito dal pubblico più giovane.

	al 31/12/2017	al 31/12/2018	Incremento %
Follower	6.000	11.000	+83.3%

Tabella 64 - Canale Instagram: incremento dei follower nel 2018. Fonte Ufficio Comunicazione e Promozione di Ateneo

Nel corso del 2018, l'Ufficio Comunicazione e Promozione di Ateneo ha preso in carico la pagina LinkedIn di Ca' Foscari trasformando la pagina LinkedIn del l'ex Settore Placement nella pagina istituzionale Università Ca' Foscari Venezia. Il numero di follower al 31/12/2018 risultava pari a 65.000.

	al 31/12/2017	al 31/12/2018	Incremento %
Follower	≈ 18.000	≈ 19.500	+8.3%

Tabella 65 - pagina Twitter: incremento dei follower nel 2018. Fonte Ufficio Comunicazione e Promozione di Ateneo.

Radio Ca' Foscari

La web radio di Ateneo, nel corso del 2018 ha consolidato la propria funzione di radio per gli studenti rafforzando al tempo stesso, grazie a una maggiore sinergia con le attività dell'Ufficio, i programmi istituzionali e di valorizzazione della ricerca. Nel 2018 sono andati in onda e/o in podcast 30 programmi, di cui 16 di nuova produzione, suddivisi nelle seguenti categorie:

- di carattere istituzionale/informazione: 6 programmi;
- di intrattenimento: 6 programmi;
- di taglio culturale: 8 programmi;
- di approfondimento musicale: 10 programmi.

Gli ascolti delle dirette sono stati 5.962 mentre quelli in podcast 50.207.

Nell'anno solare hanno collaborato 28 studenti, 16 dei quali hanno iniziato la collaborazione nel 2018. Degli ulteriori 14 studenti che hanno regolarmente portato a termine il percorso di formazione, 9 stanno lavorando

alla creazione di un programma. Gli studenti che collaborano con la web radio di Ateneo vengono infatti appositamente formati sul piano tecnico per poter utilizzare l'attrezzatura necessaria.

Grafica

L'attività di grafica è stata particolarmente rilevante anche per il 2018 con la produzione di materiali web e cartacei, locandine, cataloghi e materiale promozionale destinato alle varie attività dell'Ateneo e dei Dipartimenti con particolare attenzione a settori Orientamento, Career Service e alle Attività culturali. Nel corso del 2018 l'attività si è focalizzata sull'aggiornamento della linea grafica d'Ateneo in occasione dei 150 anni di Ca' Foscari; l'aggiornamento ha riguardato il logo di Ateneo e dei Dipartimenti, la carta intestata, il manuale sull'uso del logo e in generale tutto il materiale a stampa prodotto per le strutture dell'Ateneo.

Attività culturali di Ateneo

4.1 AGIRE DA CATALIZZATORE DI INNOVAZIONE Innovazione sociale e sviluppo culturale

Dal 1° gennaio 2018 il Servizio Attività Culturali di Ateneo (SAC) è diventato Ufficio Promozione Culturale (UPC) inserito nell'Area Comunicazione e Promozione Istituzionale e Culturale. Il Servizio coordina le iniziative culturali, sportive e di *public engagement* dell'Ateneo. Con il supporto gestionale di Fondazione Università Ca' Foscari organizza i grandi eventi istituzionali come le cerimonie pubbliche di laurea, le inaugurazioni di anno accademico e le iniziative culturali, anche sotto forma di progetti, quali il *festival* della letteratura *Incroci di Civiltà*, *Art Night*, *Short Film Festival*, *Ca' Foscari Zattere (CFZ)*, le attività musicali e le rassegne di teatro. All'interno del Servizio è inoltre costituito il Settore Logistica che coordina l'assegnazione degli spazi di rappresentanza per le iniziative extra curriculari. Inoltre, l'Ufficio presidia e supporta le attività sportive e del Comitato per lo Sport e assicura la realizzazione del *Ca' Foscari Tour*.

Le celebrazioni dei 150 anni

Nel 2018 UPC ha gestito le celebrazioni per i 150 anni dalla Fondazione dell'Ateneo. Le iniziative e i progetti per questa particolare ricorrenza sono stati molti e hanno comportato un grande impegno per l'aumento del numero sia di eventi realizzati interamente dall'Ufficio che di quelli realizzati da Dipartimenti o altre strutture di Ateneo ai quali l'Ufficio ha garantito supporto organizzativo, logistico e comunicativo. Gli appuntamenti complessivi sono stati 1.400, di cui 300 interamente seguiti dall'Ufficio (con un numero complessivo di 65.000 partecipanti). Le celebrazioni per i 150 anni dalla Fondazione hanno visto, inoltre, l'Ufficio impegnato alla predisposizione di tutti i contenuti del sito web dedicato, alla gestione di tre concorsi (uno internazionale per la scelta del logo dedicato, uno letterario e uno cinematografico aperti a tutta la comunità cafoscarina e non), all'ideazione e gestione di laboratori di scrittura, *due call for photos* e tre esposizioni nel cortile di Ca' Foscari. L'Ufficio ha dato sostegno realizzativo alle presentazioni e ai convegni realizzati dai proponenti dei progetti selezionati dal Comitato per le Celebrazioni Ufficiali dei 150 anni e degli altri che si sono poi aggiunti nel corso dell'anno. Tra i prestigiosi appuntamenti si ricorda la *Nobel School - Premi Nobel in Cattedra*: sette vincitori del Premio Nobel, in diversi campi dello scibile hanno tenuto lezioni agli studenti e *lecture* aperte alla cittadinanza e sono stati insigniti del titolo di *Ca' Foscari Honorary Fellow*.

Inoltre, l'Ufficio ha curato i rapporti con il MISE e Poste Italiane per l'emissione di un francobollo celebrativo dell'Ateneo che è stato donato a tutti i laureati triennali dell'anno accademico 2018/2019, inserito in una speciale confezione del diploma di laurea.

Le cerimonie istituzionali

L'anno delle celebrazioni si è aperto con la cerimonia di inaugurazione dell'anno accademico, per l'occasione svoltasi al Teatro La Fenice, alla presenza del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella e con la *lectio magistralis* tenuta da Sir Richard Blundell.

Anche le altre cerimonie istituzionali sono state personalizzate con la grafica dedicata al centocinquantenario e sono state rinnovate in alcuni aspetti per enfatizzare la particolarità della ricorrenza. Nel 2018 le tre edizioni del Giorno della Laurea in Piazza San Marco per tutti i laureati triennali dell'Ateneo hanno coinvolto circa 11.000 ospiti (numero dei biglietti di accesso all'area). Inoltre si sono realizzate la Cerimonia di consegna dei diplomi di dottore di ricerca al Teatro Goldoni, la Consegna dei premi al merito migliori studenti, il Benvenuto alle Matricole, l'inaugurazione del *Centre for Cultural Heritage Technology* presso il Vega e le *Ca' Foscari Public Lecture* (sei appuntamenti nel corso dell'anno per un totale di 750 ospiti).

Attività Sportive

Nel 2018 si sono consolidate le attività di voga con lo scopo di avvicinare i giovani agli sport d'acqua e alle tradizioni cittadine, in particolare sono stati proposti corsi di *dragon boat*, voga veneta in caorlina, canoa e *sup*. In occasione del centocinquantenario la sfida tra i Dipartimenti cafoscarini ha raddoppiato: non solo equipaggi studenteschi, ma in una diversa *manche* si sono sfidati anche equipaggi composti dal personale di Ateneo, che per la prima volta hanno potuto testare lo spirito di squadra remando all'unisono.

La *Lion Cup University Dragon* ha visto sfidarsi otto equipaggi di studenti internazionali nel bacino dell'Arsenale, concessoci per l'occasione delle celebrazioni. Tutta internazionale anche la Sfida Remiera

Internazionale delle Università nell'ambito della Regata Storica: Atenei Veneziani, Warwick, Harvard e Losanna. Inoltre, in autunno si è svolta una sfida tutta rosa: il nostro equipaggio di sole studentesse ha sfidato in Canal Grande l'equipaggio femminile di Cambridge per il *1st Women Rowing Palio*: un momento per ricordare le pari opportunità anche nello sport.

Le attività di voga si sono concluse a ottobre 2018 con la Festa sull'Acqua in Arsenale: un sabato mattina dedicato a dimostrazione e prove di imbarcazioni a remi di ogni tipo.

L'Ufficio ha inoltre supportato le attività dei Comitati per lo Sport Universitario collaborando all'organizzazione e alla diffusione delle attività organizzate con il CUS e occupandosi dei trasferimenti dei fondi ministeriali e di Ateneo e ha collaborato alla *Your Future Run* gestita da Fondazione Università Ca' Foscari.

Ca' Foscari Tour

Nel 2018 il progetto *Ca' Foscari Tour* ha ultimato il nono anno di attività. Il servizio ha accolto un totale di 1.548 visitatori, di cui 569 stranieri, ed è stato utilizzato anche dalle strutture interne dell'Ateneo per l'accoglienza di ospiti istituzionali anche internazionali.

Da gennaio a ottobre 2018 il servizio di guida e l'attività di gestione delle prenotazioni sono stati svolti da una cooperativa esterna, come già l'anno precedente. Nei mesi di novembre e dicembre 2018 il servizio è stato sospeso per permetterne una nuova progettazione, in vista del rilancio dell'attività a partire da febbraio 2019 (in occasione del decimo anno di attività).

Nel 2018 si è aggiunta, in occasione del centocinquantenario, una nuova proposta: un *tour* dell'Aula Magna di Ca' Dolfin, dedicato all'illustrazione del progetto realizzato dall'Ateneo con *Microsoft* che consente al visitatore, grazie alla tecnologia della realtà aumentata, di vedere la sala come ai tempi della presenza dei dieci maestosi teleri di Giambattista Tiepolo, oggi conservati presso prestigiosi musei del mondo.

Nel 2018 *Ca' Foscari Tour*, in collaborazione con l'Archivio Storico Ca' Foscari, ha realizzato piccole mostre tematiche dei materiali documentari dell'Archivio Storico di Ateneo, oltre ad aver realizzato edizioni speciali nel corso di *Art Night*, *Venice Glass Week*, Giornate Europee del Patrimonio, Giornate Fai d'Autunno, *Venice Fashion Spring* e *Bimbe e Bimbi in Ateneo*.

Nel 2018 è proseguito anche il *Dragon Boat Tour*, la visita guidata alle sedi dell'Ateneo a bordo del *dragon boat*, tipica imbarcazione cinese a remi, realizzato da giugno a settembre, in collaborazione con il CUS e Ca' Foscari Sport.

Eventi culturali

Moltissimi come sempre gli appuntamenti realizzati in particolare nell'anno delle celebrazioni. Per i principali, oltre all'elencazione, si è provveduto a una descrizione più di dettaglio.

A gennaio, in occasione delle numerose iniziative per il Giorno della Memoria, insieme a convegni, presentazioni di libri e proiezione di documentari, l'Ateneo ha ripercorso la propria storia in una mostra indagando gli avvenimenti a seguito della promulgazione delle leggi razziali: "Ca' Foscari allo specchio: a 80 anni dalle leggi razziali". Il 22 gennaio, in una solenne cerimonia, l'Ateneo ha fatto posare, all'ingresso di Ca' Foscari, la pietra d'inciampo dedicata a Olga Blumenthal, lettrice di lingua tedesca, vittima delle leggi razziali e della deportazione.

Sei sono state le esposizioni in vari spazi di Ateneo su temi diversi, ma che hanno indagato storia recente e passata, tematiche sociali e di attualità, approcci artistici innovativi (realizzate in collaborazione con diversi uffici dell'Ateneo, *Science Gallery*, CNR e Fondazione Università Ca' Foscari): "Dai luoghi agli uomini: l'importanza della Memoria"; "L'arte sacra sulla via della seta: le grotte buddiste a Dunhuang"; "Precious Cap a Ca' Foscari"; "Primal Sonic Visions" di Bill Fontana; "Lead Angel 1.0 – Frederick De Wilde"; "Artico".

Il Teatro Ca' Foscari a Santa Marta ha portato a conclusione la stagione teatrale 2017/2018 e ha realizzato in autunno spettacoli dedicati al centocinquantenario.

Teatro Ca' Foscari a Santa Marta

Il Teatro Ca' Foscari a Santa Marta realizza ogni anno una rassegna che si sviluppa dall'autunno alla primavera. Nell'anno solare 2018 si è conclusa la rassegna "Alterazioni" da febbraio a maggio, insieme alla sezione dedicata alle giovani compagnie denominata "Correnti alternate", e si è riservato l'autunno a due produzioni speciali dedicate alle celebrazioni dei 150 anni dell'Ateneo.

Attraverso le iniziative del Teatro Ca' Foscari, l'Ateneo offre a studenti, docenti, cittadini, appassionati e artefici dello spettacolo un luogo in cui è possibile recuperare il senso di un impegno comune e rinnovare lo spirito di creatività, il gusto per il dibattito artistico e la capacità di giudizio critico. Le proposte 2018, in particolare, hanno fissato lo sguardo sul presente stimolando nel pubblico interrogativi cruciali: le relazioni familiari, il peso della storia, la ferocia incontrollata, ecc.... Oltre agli spettacoli, il Teatro ha ospitato due residenze artistiche e realizzato laboratori e *workshop*, ma anche incontri di approfondimento con gli artisti e le compagnie ospiti, con l'intervento di docenti di Ca' Foscari ed esperti. La partecipazione sempre coinvolta del pubblico alle numerose iniziative (per circa 2.500 presenze complessive, secondo la bigliettazione) confermano il raggiungimento dell'obiettivo di aumentare la partecipazione degli studenti alle attività culturali e di mettere a disposizione anche dei cittadini le competenze dei docenti dell'Ateneo.

Le aree scientifiche coinvolte sono state quelle delle Scienze dell'Antichità, Filologico-letterarie e Storico Artistiche, in particolare con l'apporto dei docenti e ricercatori dei Dipartimenti di Filosofia e Beni Culturali, Studi Umanistici, Scienze del Linguaggio e Culture Compare e di Studi sull'Asia e l'Africa Mediterranea.

Molti appuntamenti si realizzano grazie anche alle collaborazioni con *partner* culturali quali, a titolo di esempio per l'anno 2018, il Teatro a l'Avogaria, Istituto per il Teatro e il Melodramma, Fondazione Giorgio Cini e l'Accademia Teatrale Veneta. Il *budget* complessivo è stato di € 87.100, di cui € 41.100 proveniente da finanziamenti esterni e sponsorizzazioni tecniche. Il Teatro ha un suo spazio dedicato nel sito dell'Ateneo e le attività compaiono sui quotidiani locali e sui siti web specializzati.

Altri spettacoli e iniziative performative si sono aggiunti alle attività teatrali, sempre legati alle celebrazioni, tra i quali è possibile citare ad esempio:

- Lezioni Magistrali di e con Massimiliano Finazzer Flory - 10/04/2018, Auditorium Santa Margherita;
- Laboratori teatrali a CFZ: "Training e Improvvisazione" (12 incontri), e lo spettacolo Fetonte: per alta virtus it a c. di Stefano Maso e S. Tutone;
- Le quattro stagioni di A. Vivaldi, riscrittura di Max Richter della compagnia Arearea - Ca' Foscari, S. Sebastiano 31/05/2018.

Fucina Arti Performative Ca' Foscari, diretta da Elisabetta Brusa, ha proposto agli studenti dell'Ateneo un originale percorso che ha messo in scena otto tesi di laurea, una per ciascun Dipartimento, in diverse *location* e utilizzando diversi linguaggi espressivi.

Fucina Arti Performative Ca' Foscari

Il progetto Fucina Arti Performative nasce, sotto la direzione di Elisabetta Brusa, come evoluzione della pluriennale esperienza di Cantiere Teatro Ca' Foscari: uno spazio di studio, sperimentazione, produzione teatrale e culturale, aperto agli studenti di tutti i Dipartimenti dell'Ateneo, dove sono stati affrontati svariati temi legati al mondo del teatro.

Per celebrare i 150 anni dell'Ateneo, Fucina Arti Performative Ca' Foscari, in connessione con gli otto Dipartimenti dell'Ateneo, ha messo in scena, nel corso dell'anno, otto tesi di laurea, una per ogni Dipartimento, con l'ambizione di costruire una mappa storico/temporale in grado di raccogliere le ricerche di otto studenti provenienti dai diversi ambiti di studi, intrecciando conoscenze tra materie umanistiche e materie scientifiche e disegnando reti tra studenti, docenti, arti e tecnologie. Ogni tesi è stata infatti seguita e guidata da uno studente responsabile del progetto, coadiuvato da una serie di esperti della materia. I lavori sono stati proposti in diversi spazi dell'Università, a testimonianza della natura mobile e dialogante del progetto. Il progetto si è realizzato grazie al supporto dell'Archivio Storico di Ca' Foscari e con il sostegno di Ca' Foscari Alumni e di Banca Mediolanum. Ogni tesi di laurea ha incrociato inoltre diversi linguaggi espressivi, avvalendosi della collaborazione di studenti e docenti del Conservatorio Benedetto Marcello, dell'Accademia di Belle Arti di Venezia e della Scuola di Danza di Marina Prando di Venezia, spaziando così dalla musica al teatro, alla letteratura, all'uso di filmati e di video. Il pubblico coinvolto complessivamente è risultato essere di circa 900 unità (dati ricavati dalla capienza delle sale); il budget complessivo è stato di € 11.900, di cui € 2.000 proveniente da finanziamenti esterni e sponsorizzazioni tecniche.

Durante l'anno è continuata la collaborazione con la città di Feltre con la messa in scena di "Qui io giaccio. Vittore l'incoronato", così come l'attivo coinvolgimento in altre iniziative di Ateneo come la giornata dedicata ai figli dei dipendenti ("Bimbe e Bimbi in Ateneo") e una performance che ha riproposto

una parte dello spettacolo “Tamerlano il Grande” durante il convegno “QS. Subject Focus Summit”. Fucina ha una pagina dedicata all'interno del sito di Ateneo.

In ambito musicale, nel 2018 è stato sviluppato un ricco programma di appuntamenti seminariali e *workshop*.

Attività musicali

MusiCaFoscari, progetto delle attività musicali dell'Università Ca' Foscari Venezia attivo dal 2010, per l'anno 2018 ha proposto un'intensa serie di iniziative rivolte agli studenti, al personale universitario, ai cittadini e agli ospiti della città, in una prospettiva culturale internazionale. 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. La linea proposta per le scelte musicali riguarda ambiti innovativi, trasversali e interessanti per i giovani: musica contemporanea, *popular* e improvvisazione, attraverso eventi di alto profilo in collegamento con la ricerca musicologica nazionale e internazionale.

Tra le attività permanenti: un *workshop* rivolto a tutti gli studenti-musicisti cafoscarini che vogliono fare sperimentazione musicale con il proprio strumento o con la loro voce, acquisendo elementi e tecniche per l'improvvisazione e la composizione. L'esperienza ormai pluriennale di questi incontri ha dato forma a due gruppi musicali, Elettrofoscari e l'Unive Ensemble, coordinati rispettivamente dal prof. Daniele Goldoni e da Nicola Fazzini, e costituiti da studenti ed ex-studenti musicisti e che si sono esibiti in numerose occasioni, istituzionali e non.

Per celebrare i 150 anni dalla fondazione dell'Università Ca' Foscari è stata presentata una nuova stagione concertistica: in cartellone sono stati presentati due concerti *jazz* con ospiti internazionali, The Bad Plus e Mary Halvorson Octet; L'Urlo di Armida, nuova produzione affidata da Ca' Foscari a giovani artisti emergenti e La Voce, un evento interamente dedicato a questo particolare strumento, con la partecipazione della cantante-*performer* Ljuba Bergamelli e l'intervento di Giorgio Agamben. Il programma degli incontri si è sviluppato grazie al sostegno e alla partecipazione del Conservatorio di Musica “Benedetto Marcello” di Venezia e alla collaborazione con il collettivo di compositori, musicisti ed artisti visivi V.E.R-V. (Venice Electroacoustic Rendez-Vous) e la piattaforma di produzione culturale PAS-E.

Tutti gli appuntamenti pubblici si sono svolti presso l'Auditorium Santa Margherita, con ingresso libero fino a esaurimento posti. Il pubblico complessivamente coinvolto è stato di circa 1.000 persone (calcolate in base alla capienza della sala). Il budget complessivo è stato di € 60.300.

MusicaFoscari ha un sito internet dedicato, www.unive.it/musicafoscari, una pagina FaceBook e un profilo Twitter dedicati. Gli appuntamenti hanno avuto risalto all'interno della rassegna stampa nazionale, dai principali quotidiani ai siti web specializzati.

A queste attività si aggiungono quelle dell'Orchestra e Coro dell'Università Ca' Foscari, realtà attive ormai da oltre 40 anni con lo scopo di offrire agli studenti e al personale la possibilità di iniziare o continuare a coltivare la passione per la musica vocale e strumentale. Il repertorio varia annualmente e spazia dalla musica medievale e rinascimentale a quella contemporanea e d'avanguardia. Ad essi si aggiunge un Gruppo Vocale per l'esecuzione delle pagine più impegnative della polifonia del rinascimento e del primo barocco. Tutte le attività sono dirette dal Maestro Vincenzo Piani e prevedono degli incontri di prova a cadenza settimanale.

Nel giugno 2018 si è tenuto il Concerto in occasione del 40° anniversario di attività del Coro Ca' Foscari per il quale è stato riproposto il programma eseguito alla prima esecuzione pubblica del coro, ma con l'aggiunta di pezzi per orchestra. Tra settembre e ottobre, il gruppo vocale ha stretto un gemellaggio con il coro Kammerchor Canterino di Wasbek realizzando un doppio concerto di musica sacra, rispettivamente ad Amburgo e a Venezia. Il gruppo vocale ha partecipato anche al II Simposio Internazionale e VI Convegno Nazionale dei Cori e delle Orchestre Universitarie, tenutosi a novembre a Perugia. L'attività del 2018 si è conclusa con il tradizionale Concerto di Natale per coro e orchestra.

Tutti gli appuntamenti pubblici si sono svolti con ingresso libero fino a esaurimento posti. Il pubblico complessivamente coinvolto è stato di circa 450 persone (calcolate in base alla capienza delle sale). Il budget complessivo è stato di € 4.400.

L'Orchestra e il Coro dell'Università Ca' Foscari ha un sito internet dedicato, www.unive.it/coroeorchestra, e una pagina FaceBook dedicata. Gli appuntamenti hanno avuto risalto all'interno della rassegna stampa locale.

Le aree scientifiche coinvolte sono state quelle delle Scienze dell'Antichità, Filologico-letterarie e Storico Artistiche, in particolare con l'apporto dei docenti e dei ricercatori del Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali.

L'ottava edizione del *Ca' Foscari Short Film Festival*, primo *festival* in Europa concepito e gestito direttamente da un'università, ha consolidato le sue specificità proponendo un'edizione ricca, con decine di film in concorso, e apprezzata dal pubblico. Tra i vari concorsi e premi anche uno speciale centocinquantesimo.

Short Film Festival

Il *Ca' Foscari Short Film Festival*, giunto alla sua ottava edizione, è il primo *festival* in Europa concepito, organizzato e gestito direttamente da un'università. Nell'anno delle celebrazioni per i 150 anni dalla fondazione dell'Ateneo la manifestazione si è svolta dal 21 a 24 marzo presso l'Auditorium Santa Margherita. Il *Festival* ha come scopo quello di essere una manifestazione pensata dai giovani per i giovani: il *festival* è, infatti, concepito come momento professionalmente formativo per gli studenti volontari di Ca' Foscari, guidati da figure professionali d'esperienza, con il coordinamento del direttore artistico e organizzativo Roberta Novielli. Gli studenti sono coinvolti in tutte le fasi di realizzazione: dal catalogo alla logistica, dall'ufficio stampa ai sottotitoli, dal gruppo video alla distribuzione.

Cuore della manifestazione è il Concorso Internazionale, che nel 2018 si è composto di corti realizzati da studenti delle più prestigiose scuole di cinema del mondo, rappresentanti di 26 diversi paesi e selezionati tra i 2.500 pervenuti. La giuria internazionale vede ogni anno la partecipazione di registi di chiara fama; in questa edizione sono stati l'italiana Roberta Torre, il giapponese Hiroki Hayashi e il polacco Marcin Borkiewicz. Il *Festival* è promosso dal Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali dell'Ateneo ed è realizzato con la collaborazione della Fondazione di Venezia e il contributo della Fondazione Ugo e Olga Levi e di AVA, l'Associazione Veneziana Albergatori.

Ricchissima e variegata anche quest'anno è stata l'offerta dei programmi speciali che ha spaziato tra omaggi, *focus*, *workshop* e incontri con ospiti internazionali. Tra i fiori all'occhiello dell'ottava edizione del *festival* c'è stata sicuramente la presenza del cineasta britannico Peter Greenaway.

L'Università Ca' Foscari ha celebrato i suoi 150 anni con il video concorso "Racconta i 150 anni di Ca' Foscari in 150 secondi" e con la presentazione in anteprima del *docufilm* "Nel cuore muto del divino" di Riccardo De Cal, sull'intervento di Carlo Scarpa alla storica Aula Baratto dell'Università.

Le aree scientifiche coinvolte sono state quelle delle Scienze dell'Antichità, Filologico-letterarie e Storico Artistiche, in particolare con l'apporto dei docenti e ricercatori del Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali e del Master di primo livello *Fine arts in filmmaking*.

L'ingresso ai vari appuntamenti del *festival* è stato libero; il pubblico complessivamente coinvolto è stato di circa 1.500 persone (calcolate in base alla capienza delle sale). Il budget complessivo è stato di € 40.700, di cui € 30.000 provenienti da finanziamenti esterni e sponsorizzazioni tecniche.

Il *festival* ha un sito internet dedicato, <http://cafoscarishort.unive.it/>, una pagina FaceBook e un profilo Twitter dedicati, oltre a un canale YouTube. La rassegna stampa prodotta è stata molto ampia a livello nazionale, dai principali quotidiani ai siti web internazionali specializzati.

Incroci di Civiltà, il *festival* di letteratura internazionale giunto all'undicesima edizione, si è presentato con un ricchissimo programma: venticinque scrittori provenienti da ventuno paesi.

Incroci di civiltà

Il *Festival* di letteratura internazionale intitolato "Incroci di Civiltà", giunto alla 11° edizione, si è svolto dal 4 all'8 aprile 2018. Gli scopi del *festival* sono stati quelli di portare a Venezia 25 autori internazionali, provenienti da 21 paesi; portare all'attenzione del pubblico le questioni legate ai temi dell'identità, della migrazione, dell'integrazione, del razzismo, delle diaspore e dell'assimilazione; evidenziare la vocazione storica di Venezia quale crocevia e luogo di scambio di culture oltre che di commerci; aumentare la partecipazione degli studenti alle attività culturali nell'ambito delle lingue e culture moderne; mettere a disposizione del pubblico le competenze dei docenti delle lingue e letterature moderne dell'Ateneo; condurre un'opera di disseminazione attraverso una collaborazione con varie realtà culturali, editoriali, istituzionali ecc...

Le aree scientifiche coinvolte sono state quelle delle Scienze dell'Antichità, Filologico-letterarie e Storico Artistiche, in particolare con l'apporto dei docenti e ricercatori dei Dipartimenti di Scienze del Linguaggio e Culture Comparate e di Studi sull'Asia e l'Africa Mediterranea.

Co-organizzatori del *festival* sono stati il Comune di Venezia e la Fondazione di Venezia; *main partner* dell'iniziativa la Fondazione Musei Civici di Venezia, The Bauers e Marsilio Editore.

Moltissimi sono stati gli *sponsor* e i *partner* culturali, dalle ambasciate, consolari e rappresentanze di diverse nazioni agli istituti culturali nazionali e locali, alle principali case editrici nazionali.

Tra gli ospiti illustri vi sono stati lo scrittore inglese Ian McEwan, che ha ricevuto il premio Bauer-Ca'

Foscari nel corso del *festival*, e il premio Nobel Wole Soyinka che ha chiuso la rassegna. Anche nel 2018 è stata riproposta la rassegna “Verso Incroci”, percorso di incontri di avvicinamento al *festival*. All'interno del *festival* è stata ospitata la rassegna “Incroci Poesia”. Il pubblico coinvolto complessivamente è risultato essere di 4.250 unità (dati ricavati dalle prenotazioni obbligatorie alle conversazioni); il budget complessivo è stato di € 81.800, di cui € 39.100 proveniente da finanziamenti esterni e sponsorizzazioni tecniche. Il *festival* ha un suo sito dedicato, www.incrocidicivilta.org, un sito FaceBook dedicato e una finestra dedicata in YouTube, nel canale youcafoscarì. La rassegna stampa prodotta è stata molto ampia a livello nazionale, dai principali quotidiani alle trasmissioni radiotelevisive.

ArtNight è l'attesa notte dell'arte che coinvolge tutte le istituzioni culturali pubbliche e private della città in una maratona dell'arte e della cultura. L'edizione 2018 ha offerto uno spettacolo multimediale *site specific*.

ArtNight

ArtNight, la Notte dell'Arte veneziana, arrivata sabato 23 giugno 2018 alla sua ottava edizione, è una manifestazione ideata e organizzata dall'Università Ca' Foscari Venezia in collaborazione con il Comune di Venezia ed è inserita nel calendario ufficiale delle Notti d'Arte europee. *ArtNight*, che si svolge nel sabato più prossimo al solstizio d'estate, vuole coinvolgere le istituzioni culturali pubbliche e private della città e offrire al pubblico centinaia di eventi gratuiti: fino a notte fonda aperture serali straordinarie di palazzi e musei, gallerie e fondazioni, *performance* teatrali, *reading*, concerti, mostre e laboratori. Una maratona di centinaia di eventi che illuminano ogni anno la città offrendo a giovani, adulti e famiglie l'imperdibile opportunità di gustarsi sotto le stelle lo sterminato patrimonio d'arte di Venezia.

In occasione delle celebrazioni per i 150 anni dell'Ateneo, evento *clou* è stata la performance BACH BOX *site specific* del pianista svizzero-belga Matthieu Mantanus, accompagnato dalle coinvolgenti variazioni elettroniche della *visual designer* Sara Caliumi. Aperta al pubblico presso Ca' Foscari Esposizioni la mostra *Primal Sonic Visions* del celebre *sound artist* americano Bill Fontana nell'ambito della 16° Mostra Internazionale di Architettura della Biennale di Venezia.

Nel 2018 *ArtNight* si è rafforzata a Mestre con vari appuntamenti alla Torre Civica di Mestre, alla Biblioteca Vez, a Piazzale Candiani, alla Piazzetta Toniolo, al Museo M9. La Notte Bianca dell'arte a Mestre è stata inaugurata al Centro Culturale Candiani, alle 18.30 con il concerto di OopopoioooO.

Domenica 24 giugno dalle ore 10.00 presso il giardino di San Servolo si è svolto “*Le petit déjeuner en blu* - Indigo Mix Jacquard Maliparmi”, in collaborazione con Collegio Internazionale Ca' Foscari, San Servolo Servizi e Venice International University (VIU). Ospiti d'eccezione Simone Rugiati, il famoso *chef* e conduttore televisivo di “Cuochi & Fiamme”, Mathieu Mantanus e Marco Nereo Rotelli.

ArtNight è un progetto promosso principalmente dal Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali dell'Ateneo, con il Comune di Venezia, sotto la direzione scientifica di Silvia Burini e il coordinamento di Angela Bianco. Le aree scientifiche coinvolte sono state quelle delle Scienze dell'Antichità, Filologico-letterarie e Storico Artistiche. Tra le istituzioni culturali coinvolte si ricordano i Musei Civici, Palazzo Grassi, Casa dei Tre Oci, Collezione Peggy Guggenheim, Palazzo Cini, Fondazione Querini Stampalia.

Il pubblico coinvolto nelle attività previste presso la sola Ca' Foscari è risultato essere di circa 3.000 unità (dato ricavato dagli afflussi), ma coinvolge diverse migliaia di persone che si distribuiscono nelle circa 100 realtà che aprono i loro spazi; il budget complessivo è stato di € 49.300.

La manifestazione ha un sito internet dedicato, www.artnightvenezia.it, una pagina FaceBook, un profilo Twitter e uno Instagram dedicati. La rassegna stampa prodotta è stata molto ampia a livello nazionale e internazionale, dai principali quotidiani alle trasmissioni radiotelevisive.

Nel 2018 si sono ulteriormente intensificate le iniziative a Ca' Foscari Zattere: dieci attività espositive realizzate, venti appuntamenti di *cinforum*, oltre a presentazioni di libri, convegni, seminari e laboratori che la sede ha ospitato e contribuito a organizzare recependo le proposte di singoli docenti e Dipartimenti. Tredici sono stati gli appuntamenti della rassegna di incontri con gli scrittori *Writers in Conversation*.

Writers in Conversation

È una rassegna di conversazioni con scrittori, giornalisti, critici, studiosi, con finalità divulgative, che si svolge nel corso dell'anno, prevalentemente nella sede di CFZ, oltre che in altri spazi di rappresentanza dell'Ateneo; alcuni degli incontri sono stati svolti nella serie “Verso Incroci”. Nel 2018 si sono svolti 12 incontri con le seguenti personalità: Fernando Aramburu (23/2); Christopher Bollen (12/3); Atiq Rahimi (13/3); Guido Mazzoni (16/3); Jennifer Egan (19/3); Niccolò Branca (in collaborazione con Ca' Foscari

Alumni, 19/4); Yoko Tawada (8/5); Martha Canfield (15/05); Alberto Prunetti (31/10); Yu Hua (9/11); Marco Franzoso (28/11), Jhumpa Lahiri (29/11); Giacomo Mazzariol (13/12).

Scopo della rassegna è portare all'attenzione degli studenti e del pubblico più ampio temi e argomenti di importanza culturale, sociale e politica, e aumentare il dialogo fra gli autori e il proprio pubblico. Inoltre, gli incontri che si svolgono al CFZ hanno lo scopo di far interagire i molti studenti che usufruiscono del servizio bibliotecario di quella sede con le attività culturali lì prodotte. Gli incontri hanno carattere divulgativo, con un'ampia sezione dedicata a Q&A, e sono seguiti da un aperitivo a cui partecipano autori e pubblico in una conversazione informale.

Le aree scientifiche coinvolte sono state quelle delle Scienze dell'Antichità, Filologico-letterarie e Storico Artistiche, Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche, Scienze politiche e sociali, in particolare con l'apporto dei docenti e ricercatori dei Dipartimenti di Scienze del Linguaggio e Culture Compare, di Studi sull'Asia e l'Africa Mediterranea, di Studi Umanistici, di Filosofia e Beni Culturali, e di Economia.

Importante per la realizzazione della rassegna la collaborazione con le case editrici (nel 2018): Alegre, Bollati Boringhieri, Guanda, e Mondadori, oltre che con il Festival Pordenone Dedicata (per la partecipazione di Atiq Rahimi).

Il pubblico coinvolto complessivamente è risultato essere di 800 unità (dati ricavati dalle prenotazioni alle conversazioni e capienza sale); il budget complessivo è stato di € 6.300. Gli appuntamenti compaiono sul sito di Ateneo e sui quotidiani locali.

LA SOSTENIBILITÀ A CA' FOSCARI

4.1 AGIRE DA CATALIZZATORE DI INNOVAZIONE Innovazione sociale e sviluppo culturale

Fin dal 2010 l'Ateneo si è impegnato a integrare la sostenibilità al suo interno avviando il programma Ca' Foscari sostenibile che è coordinato dall'Ufficio Progetti Speciali e si occupa di promuovere la sostenibilità e includerla come prospettiva all'interno di tutte le attività di Ca' Foscari.

La sostenibilità è uno dei principi guida anche nel nuovo Piano Strategico 2016 – 2020, in cui l'obiettivo "Assicurare un futuro accademico sostenibile" individua l'agire responsabile, efficiente e trasparente dell'Ateneo e l'orientamento allo sviluppo sostenibile.

Dal 2013 gli obiettivi di sostenibilità sono integrati nel Piano della performance assieme agli altri obiettivi - organizzativi, di trasparenza e anticorruzione - divenendo così uno degli strumenti con i quali l'Ateneo migliora la propria attività e dà conto dei propri risultati.

Le attività e i risultati del programma vengono comunicati verso gli *stakeholder*, interni ed esterni, attraverso il portale web www.unive.it/sostenibile, e la sua versione inglese www.unive.it/sustainability, e il Bilancio di Sostenibilità che viene pubblicato annualmente. Inoltre la comunicazione è supportata da una pagina facebook che conta 1.485 (+22,83%) mi piace e un *account* twitter con 724 (+16,77%) *follower*. Mensilmente viene recapitata una mail ai 613 (+20,67%) iscritti alla *newsletter* mensile (iscrizione volontaria).

Ambiente

Uno degli obiettivi per il triennio consiste nella **riduzione delle emissioni di carbonio** dell'Ateneo. Per questo nel 2018 è stato elaborato il **Piano d'Ateneo di riduzione delle emissioni di carbonio 2018 – 2020**. Il **calcolo delle emissioni** di carbonio dell'Ateneo dell'anno 2017 (elaborato nel 2018) è stato la base per individuare le aree di intervento per il Piano di riduzione delle emissioni dell'Ateneo.

Le azioni dell'Ateneo nella riduzione della propria *carbon footprint* hanno permesso una del 21,25% rispetto all'anno 2016.

Durante l'anno lo *staff* dell'ufficio, coadiuvato dai ricercatori di Green Decision, si è impegnato attivamente all'interno del **Gruppo di Lavoro sui Cambiamenti Climatici Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile (RUS)**, per promuovere la condivisione delle metodologie di raccolta dati e calcolo delle emissioni, in modo da rendere i risultati dei calcoli delle emissioni effettuati dagli atenei più congrui rispetto alle peculiarità italiane e maggiormente confrontabili. Nei primi mesi nel 2019 è stato ultimato il documento "Linee guida per la redazione degli inventari delle emissioni degli Atenei", disponibile sul sito web della RUS, nella sezione del gruppo di lavoro.

Restando in tema di iniziative per ridurre l'impatto ambientale, nel 2018 è stato sottoscritto un **accordo quadro relativo ai servizi di catering e di coffee break** che è utilizzato da tutte le strutture dell'Ateneo. L'accordo prevede che non vengano utilizzate stoviglie di plastica monouso (il fornitore potrà usare o stoviglie compostabili oppure riutilizzabili) né bottiglie di plastica e le bevande devono essere offerte in caraffe e/o bottiglie di vetro. Invece, i prodotti alimentari devono essere preferibilmente di provenienza locale e nazionale, salvo prodotti equosolidali, e deve essere sempre prevista l'opzione vegetariana, vegana e per intolleranti senza maggiorazione di prezzo.

In ambito *Green Public Procurement* (GPP) l'Ateneo collabora da anni con la Regione Veneto per la condivisione di buone pratiche relative al GPP. In particolare, nel 2018 questa collaborazione si è formalizzata con il **protocollo d'intesa sul GPP** (approvato in giunta regionale a febbraio 2019) che coinvolge, oltre alla Regione e a Ca' Foscari, tutte le università del Veneto, la Camera di Commercio e l'ARPAV. L'obiettivo è di aprire un tavolo permanente per la modifica dei CAM - Criteri Ambientali Minimi e la condivisione di buone pratiche tra enti.

Didattica

Nell'ambito della didattica l'Ufficio Progetti Speciali ha lavorato all'ideazione e realizzazione del **MOOC "L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile"**. La prima edizione è stata lanciata a ottobre 2018 sulla piattaforma EduOpen, mentre la seconda si è aperta a maggio 2019. Il percorso è articolato in 4 unità didattiche, in cui vengono illustrati i 17 obiettivi dell'Agenda 2030 e alcune informazioni di contesto. Ogni obiettivo viene presentato da un docente di Ca' Foscari, che introduce la tematica, declinandola in accordo

con le proprie specifiche attività di ricerca. Il corso è aperto e fruibile da tutti gli interessati. In occasione della seconda edizione, tutto il personale cafoscarino è stato invitato a partecipare al corso.

Per il percorso sono stati coinvolti 16 docenti cafoscarini, provenienti da 6 Dipartimenti diversi; alla prima edizione si sono iscritte 463 persone, di cui 136 (30%) hanno completato l'intero percorso e ottenuto il certificato.

Per valorizzare la didattica di Ca' Foscari sulle tematiche di sostenibilità, nel 2018 è stata rivista la sezione relativa alla sostenibilità del Syllabus degli insegnamenti mettendola in relazione agli obiettivi dell'Agenda 2030. La modifica permette da un lato, ai docenti, di segnalare in modo più puntuale i punti di contatto tra il proprio corso e i *Sustainable Development Goals* (SDG) e dall'altro, agli utenti, di visualizzare in modo evidente come la didattica dell'Ateneo concorra alla diffusione dell'Agenda 2030. Nell'a.a. 2018/19, il primo anno con questo nuovo Syllabus, sono stati individuati 1.045 "insegnamenti sostenibili", circa il 33% degli insegnamenti totali.

Inoltre, nel 2018 è stato diffuso e promosso un video, in italiano e in inglese, che illustra il progetto **competenze di sostenibilità in 2 minuti**. Il video è uno degli strumenti richiesti dai docenti per poter illustrare agli studenti che cosa sono le competenze di sostenibilità e come funziona il progetto. Oltre a questo, sono stati realizzati materiali *ad hoc* per promuovere il progetto che vede ogni anno un numero maggiore di studenti aderenti: nel 2018 i laureati che hanno conseguito le competenze di sostenibilità sono stati 92 (+22,6%).

Coinvolgimento degli Studenti

L'Ufficio Progetti Speciali ha proposto agli studenti cafoscarini diverse attività *extra curricolari* che trattano la sostenibilità in modo trasversale.

In particolare:

- l'Ufficio ha sviluppato "**La Repubblica delle Meraviglie**", progetto vincitore della prima edizione del Sustainable Art Prize organizzato in collaborazione con ArtVerona. Il *concept* artistico era la creazione di una società utopica nella città di Venezia basata sullo sviluppo sostenibile. Il progetto ha visto la partecipazione di 13 studenti selezionati da apposita *call*, che sono stati coinvolti in *workshop* e incontri con 5 docenti e ricercatori dell'Ateneo su temi legati all'SDG 11 - città e comunità sostenibili dell'Agenda 2030. Il lavoro è risultato nell'azione artistica che si è tenuta il 22 maggio 2018 nei Cortili di Ca' Foscari. Sono stati, inoltre, organizzati due convegni pubblici in apertura e in chiusura del progetto. La performance artistica ha fatto parte del programma del Festival dello Sviluppo Sostenibile 2018 di ASviS. Il progetto ha avuto una grande risonanza sulla stampa specializzata e ha molto colpito gli organizzatori di EDRA50 (New York University) che sono rimasti affascinati dal modo in cui Ca' Foscari sostenibile ha sviluppato la relazione tra SDGs e mondo artistico, invitandoci a riprodurre questo progetto a New York il 22-26 maggio 2019 durante il convegno annuale;
- nel 2018 si è concluso il progetto **Precious Caps**, realizzato in collaborazione con il *digital fabrication – Fabbing Laboratory* (FabLab) di Ateneo, che ha visto l'applicazione del modello di economia circolare alle sedi dell'Ateneo, a partire dal recupero dei tappi di plastica che vengono buttati ogni giorno, per trasformarli in nuovi oggetti. Dal 12 al 28 aprile 2018, presso l'atrio della sede centrale di Ca' Foscari, è stata organizzata, con il contributo degli studenti del progetto, una mostra dedicata all'iniziativa che illustrava le varie fasi del progetto, dalla raccolta alla produzione degli oggetti, con l'esposizione di macchine e prototipi.
- presso il Campus Scientifico di via Torino, sono proseguite le attività dell'**Orto in Campus**. L'Ufficio ha supportato gli studenti nella logistica e nell'organizzazione di tre eventi di diffusione delle tematiche legate all'agricoltura sostenibile e a stili di vita più sostenibili. Nello specifico, è stato proiettato il documentario "*On the road*" alla presenza del regista, e sono stati realizzati due seminari con esperti esterni. A novembre 2018 è stata inoltre lanciata la *call* per la partecipazione di studenti al progetto;
- per l'edizione del 2018 della **KIDS University** l'Ufficio Progetti Speciali si è occupato del reclutamento degli *Angel*, attraverso una *call* aperta a tutti gli studenti di Ca' Foscari, individuando le figure più adatte in base al laboratorio che avrebbero affiancato. Gli *Angel* sono figure che danno supporto ai docenti nelle fasi di accoglienza e assistenza delle classi e durante i laboratori, fornendo informazioni e aiuto attivo agli organizzatori.

Inoltre, Ca' Foscari ha collaborato con la Regione del Veneto per bandire la **prima edizione del Premio CompraVerde Veneto - Università** destinato agli studenti che avevano discusso una tesi di laurea magistrale

sulla tematica del *Green Public Procurement* presso una delle Università pubbliche della Regione Veneto, con 3 premi per un valore totale di 6.000 euro, partecipando anche alla giuria di selezione, contribuendo alla stesura e alla diffusione dei bandi CompraVerde per stazioni appaltanti e per imprese e partecipando alla giuria di selezione per il 2018.

Comunità

Dopo cinque anni dalla nascita dell'**Università del Volontariato**, si è reso necessario rivedere la formula di questo progetto. Nei primi mesi del 2018, è stato firmato un accordo quadro relativo alle attività di collaborazione per la ricerca, la didattica innovativa e lo sviluppo della terza missione tra il Centro di Servizio per il Volontariato (CSV) di Treviso e Ca' Foscari, e un successivo accordo attuativo in merito allo specifico progetto Università del Volontariato. A giugno si è concluso regolarmente l'a.a. 2017/18 e le tesine di fine anno degli studenti sono state pubblicate nel sito di Ca' Foscari sostenibile. Con l'avvio del nuovo anno accademico l'Ufficio Progetti Speciali si è occupato della promozione del progetto e delle lezioni aperte a tutti. La partecipazione degli studenti cafoscarini si attesta su circa un terzo della classe e negli ultimi due anni accademici il *trend* dei docenti di Ca' Foscari coinvolti è in aumento (15 nell'ultimo a.a.).

Nel 2018, l'Università, in collaborazione con ArtVerona, ha bandito la **seconda edizione del Premio Sustainable Art Prize**, dedicato a un artista o un collettivo di artisti, presenti all'annuale edizione della fiera, che lavorassero sui temi della sostenibilità e che, attraverso il linguaggio artistico, si facessero strumento attivo di diffusione delle tematiche legate alle grandi sfide globali, in linea con i 17 obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile promossi dall'ONU. Al Premio hanno partecipato 21 artisti, candidati da 16 gallerie di tutta Italia. Paolo Ciregia è il vincitore individuato dalla giuria (il Presidente, individuato da Ca' Foscari era Warren Raymond Lee Cairns), che ha iniziato la collaborazione con gli studenti per lo sviluppo del progetto nel mese di aprile 2019. Il progetto si concluderà nell'autunno del 2019 con la realizzazione dell'opera sui temi della sostenibilità negli spazi dell'Università Ca' Foscari a Venezia.

Inoltre, l'Ufficio ha gestito, nel 2018, la collaborazione con il premio Arte Riuso Sostenibilità (ARS) all'interno del **Premio ArteLaguna**. Il premio ARS ha visto la partecipazione di CoReVe come *partner*, dato che il tema era il riciclo del vetro. La collaborazione è proseguita anche quest'anno con l'organizzazione del premio per l'edizione 2019, che vede come partner CoRePla e un *focus* sul riutilizzo della plastica.

Network

Ca' Foscari ha avuto un ruolo centrale nella nascita e sviluppo della **Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile (RUS)**, in quanto Segreteria Organizzativa e Presidenza della rete nel triennio 2016-2018. In particolare, nel corso del 2018 si è intensificata la collaborazione con Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) per quanto riguarda le attività di diffusione dell'Agenda 2030 a livello nazionale e istituzionale. L'Ufficio Progetti Speciali, che operativamente ha svolto le attività di Segreteria Organizzativa, ha curato le attività di comunicazione e promozione della Rete (sito web, brochure, materiali tradotti in inglese, distribuzione report triennale in Assemblea CRUI) e ha supportato attivamente l'organizzazione del secondo Convegno RUS "Il ruolo delle Università italiane per la città sostenibile" tenutosi a Bari e la gestione di 5 gruppi di lavoro. Tra i principali risultati, si segna l'organizzazione di tre seminari formativi gratuiti sul GPP a livello nazionale.

Oltre alla RUS, il nostro Ateneo partecipa a importanti *network* internazionali su tematiche che riguardano lo sviluppo sostenibile e la sostenibilità nelle università: UN Global Compact, PRME - Principles for Responsible Management Education, ISCN - International Sustainable Campus Network, UNEP GUPES - Global Universities Partnership on Environment for Sustainability, UN SDSN - Sustainable Development Solutions Network, Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale.

Iniziative aperte a tutti

Nel corso del 2018, come previsto dal Piano della performance, l'Ufficio ha realizzato quattro **campagne di comunicazione per promuovere comportamenti sostenibili in linea con gli SDG**. Le campagne sui canali web e social sono state realizzate in occasione delle manifesterazioni "M'illumino di meno", "Settimana Europea della mobilità sostenibile" e durante le pause estiva e natalizia.

In particolare, in occasione dell'iniziativa nazionale M'illumino di meno, oltre alla campagna di comunicazione è stata realizzata in collaborazione con IUAV una passeggiata a lume di candela che ha toccato le principali sedi dei due Atenei veneziani. È stato inoltre realizzato un concorso, per studenti e personale, chiedendo di proporre un'idea per rendere più sostenibile l'Ateneo.

Il tema dell'edizione 2018 della **Settimana Europea per la Riduzione dei Rifiuti (SERR)** è stato "Prevenire, gestire e ridurre i rifiuti pericolosi". Per questo, Ca' Foscari Sostenibile ha organizzato, in collaborazione con Veritas, una lezione (19 novembre) dedicata a studenti cafoscarini e cittadini interessati, sul tema del riciclo e delle 4R (riduzione, riuso, riciclo e recupero). Durante la lezione, intitolata "Sulle tracce dei rifiuti!", è stato approfondito il problema della qualità dei materiali e di come migliorare la separazione dei rifiuti, mettendo in evidenza alcuni errori comuni da evitare. Inoltre, è stata data la possibilità ai partecipanti di scoprire, attraverso dei visori di realtà virtuale, il lavoro di Veritas, gli impianti e le tecnologie utilizzate. Hanno partecipato circa 30 persone.

Personale

Nel corso del 2018 l'Ateneo ha rafforzato l'impegno sul tema conciliazione vita-lavoro e benessere. Sono aumentate le ore di telelavoro e si è conclusa la progettazione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro come lo *smartworking*.

Nell'ambito del clima e benessere organizzativo sono inoltre state avviate le seguenti attività:

- l'indagine "Diversity e Inclusion" che ha analizzato le percezioni, atteggiamenti e pratiche organizzative dell'Ateneo in tema di diversità e inclusione;
- l'indagine sul clima e il benessere organizzativo.
- il progetto "Good place to work" che ha visto un forte coinvolgimento attivo del personale (147 unità).

Infine, si è completato un importante intervento a favore del personale che è il Piano Welfare d'Ateneo, il quale ha visto l'attivazione dell'assistenza sanitaria integrativa per il personale tecnico amministrativo e la sottoscrizione dell'accordo integrativo con le rappresentanze sindacali per l'attivazione del Conto Welfare.

I dettagli di tutte queste iniziative sono raccontati nella sezione "Il Personale di Ateneo" del presente documento.

Ca' Foscari promuove la mobilità sostenibile del proprio personale per lo spostamento casa-lavoro, aderendo alle iniziative promosse dal *Mobility Manager* di Area finalizzate a incentivare l'uso dei mezzi di trasporto pubblico locale. Il personale dell'Ateneo infatti può sottoscrivere l'abbonamento annuale ai mezzi pubblici ad un prezzo convenzionato e sostenendo il costo a rate ad interesse zero. Gli abbonamenti in convenzione sottoscritti dal personale aumentano in modo costante negli anni: + 3% rispetto al 2017.

Ricerca

La ricerca di Ateneo negli anni si è sviluppata sempre di più verso tematiche che riguardano la sostenibilità ambientale, sociale ed economica. In particolare, grazie al continuo impegno nelle attività del progetto *Research for Global Challenges*, Ca' Foscari supporta la costituzione di team interdisciplinari di ricerca per la partecipazione a bandi nazionali e internazionali.

Di seguito i principali progetti inerenti alle tematiche di sostenibilità; per approfondimenti sui vari bandi di finanziamento e i progetti vincitori è possibile fare riferimento alla sezione "Risultati dell'attività di ricerca e trasferimento tecnologico" del presente documento.

Science of complex economics, human and natural systems

- Predicting Tropical Atlantic climate and its impacts;
- Discovering the human impact on climate.

Cultural Ecosystems

- Reevaluating minor rivers as cultural landscapes;
- Artificial intelligence applied to archaeology;
- Nanomaterials for the Restoration of works of art.

Social Innovation

- Sustainable groundwater management in rural areas;
- Preserving European Deaf Signing Communities;

- Making the Most of Social Science to Build Better Policies;
- Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe.

International Studies

- Chinese Labour in a Global Perspective.

Green Challenges

- A “Marie Curie” project on nanomaterials’ ecological risk assessment;
- Sea grass recolonization in the venetian Lagoon;
- Safe nanoscale product and process design;
- Win–win strategies for sustainable climate action;
- Sustainable fish production under climate change;
- Nanomaterial Fate and Speciation in the Environment.

Innovation Team

- Smart manufacturing for EU Growth

Si segnala, inoltre, la creazione del nuovo centro di ricerca sui cambiamenti climatici del nostro Ateneo: il CMCC@Ca’Foscari.

IL PERSONALE DI ATENEO

Nel 2018 l'Area Risorse Umane ha proseguito l'impegno nella realizzazione degli obiettivi del Piano Strategico indirizzando la propria azione in maniera equilibrata alle tre componenti principali del nostro capitale umano: docenti e ricercatori, personale dirigente e tecnico/amministrativo e Collaboratori ed Esperti Linguistici.

Personale docente e ricercatore

5.1 ASSICURARE UN FUTURO ACCADEMICO SOSTENIBILE Sviluppo del corpo docente

Nell'ambito del personale docente e ricercatore i dati evidenziano un incremento dei docenti a tempo indeterminato nel 2018 di 13 unità e un totale di 23 avanzamenti di carriera (ex art. 24 c. 6) così dettagliati: 10 passaggi da PA a PO e 13 passaggi da RU a PA; mentre si sono registrati 10 passaggi da RtdeB a PA (*tenure track*). Intenso è stato il reclutamento sul fronte giovani ricercatori a tempo determinato: è stato realizzato, nei termini previsti, il Piano straordinario ricercatori lettera b) ed è stato attuato il piano di reclutamento straordinario dei ricercatori lettera a) finanziato con le risorse del patrimonio netto messe a disposizione a luglio del 2017. Le numerose procedure concorsuali bandite hanno avuto come risultato l'assunzione di 46 nuovi ricercatori lettera a) e n. 28 ricercatori lettera b). Nel 2018, in coerenza con l'obiettivo strategico di aumento del corpo docente e della sua internazionalizzazione, sono state presentate al Ministero ben 10 proposte di chiamata diretta (il numero più elevato di sempre per Ca' Foscari) e sono state bandite 11 procedure di reclutamento di professori esclusivamente riservate agli esterni (1 di prima fascia e 10 di seconda fascia). Ad oggi la componente personale docente e ricercatori conta 567 unità con una percentuale di incremento rispetto alla baseline prevista dal Piano Strategico del 16,18%.

Sul fronte dei servizi volti alla valorizzazione del personale docente e ricercatore è stato costituito il servizio di "Teaching Innovation" cui i docenti potranno fare riferimento per gli aspetti relativi alla didattica. Nel corso del 2019 verranno attivate iniziative che vanno dalla formazione dei docenti neoassunti (stesura del syllabus, gestione dell'aula, utilizzo di Moodle ecc.) ad azioni specifiche di approfondimento tematico, attraverso l'organizzazione di giornate di formazione sulle buone pratiche nazionali e internazionali.

Al 31 dicembre 2018 il personale docente contava 562 unità (+15,16% rispetto al 2016). Nel corso dell'anno sono state bandite 9 procedure concorsuali per la I fascia, 19 per la II fascia e 67 per Ricercatori a tempo determinato di tipo a) e b). Le nuove assunzioni di personale docente sia a tempo determinato che indeterminato sono state 87, distribuite come da tabella seguente:

PO, PA, RU	RTDA	RTDETB	TOTALE
13	46	28	87

Tabella 66 - Numero nuove assunzioni di Personale docente, anno 2018. Fonte ARU

I passaggi ex art. 24 c. 6 L. n. 240/2010 sono stati 23, di cui 10 da II fascia a I fascia, 13 da ricercatore a II fascia, mentre le stabilizzazioni, ovvero i passaggi da ricercatore a tempo determinato di tipo b) a II fascia sono stati 10.

I *visiting professor* sono rappresentati nella tabella seguente:

Visiting professor	Visiting Scholar	Adjunct Professor	Fellow Visiting Scholar	Totale
35	61	19	4	119

Tabella 67 - Personale "Visiting" e "Adjunct", anno 2018. Fonte ARU.

Personale tecnico-amministrativo

5.2 ASSICURARE UN FUTURO ACCADEMICO SOSTENIBILE Sviluppo del personale tecnico-amministrativo

Intensa è stata l'attività sul fronte personale tecnico-amministrativo. Dal punto di vista del reclutamento, a dicembre 2018 Ca' Foscari ha attuato la prima annualità del piano triennale di stabilizzazione del PTA varato nell'aprile del 2018, con l'assunzione, attraverso procedura diretta a tempo indeterminato di 18 unità di personale che già prestavano servizio con contratto a termine; le assunzioni da concorsi pubblici hanno

portato inoltre a 19 ulteriori assunzioni a tempo indeterminato di cui 10 unità di personale di nuovo ingresso in Ateneo. Tre sono stati i passaggi di categoria (2 passaggi da C a D e una progressione D-EP).

Il PTA complessivamente considerato (tempo indeterminato e tempo determinato) è quindi cresciuto di circa il 2,4% con 602 unità al 31/12/2018 contro i 588 al 31/12/2017. Ancora più significativo è l'incremento se si considera la sola componente a tempo indeterminato, la cui consistenza al 31 dicembre 2018 registra un aumento di circa il 5% rispetto alla stessa data del 2017, a riprova dell'impegno profuso dall'Ateneo nell'acquisire risorse stabili a supporto dei servizi amministrativi e tecnici.

È proseguito l'impegno per l'attuazione di politiche volte alla conciliazione vita privata/vita lavorativa e alla sperimentazione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro, politiche che sono state premiate a maggio 2018 con un importante riconoscimento a livello nazionale: il Premio Speciale della Giuria – ambito pubblica amministrazione dall'Associazione Italiana Direttori del Personale.

Si fa riferimento, in particolare, al telelavoro il cui regolamento è stato ulteriormente migliorato e che ha visto l'erogazione di circa 55.000 ore di telelavoro per circa 90 fruitori, pari al 15,95% del personale in servizio al 31/12/2018. Sono numeri importanti che non hanno uguali nell'ambito della pubblica amministrazione.

Nel 2018 è stata completata la fase di progettazione del progetto *Smart-working@Ca'foscari*. Dal 1° gennaio 2019 l'Area Risorse Umane sta accompagnando la prima fase del progetto che vede coinvolte 5 diverse strutture dell'Ateneo e 32 dipendenti che volontariamente hanno aderito al progetto.

È proseguito il piano di sviluppo delle competenze del personale con un importante intervento dal punto di vista numerico sull'uso degli strumenti collaborativi (GoogleSuite), intervento che ha coinvolto circa 280 unità di PTA, e un forte impulso alla formazione sulla sicurezza con il completamento della formazione dei preposti che ha coinvolto circa 80 dipendenti con incarichi di responsabilità.

Nel 2018 sono state erogate 13.500 ore di formazione al personale che hanno coinvolto 840 partecipanti.
Sono state erogate 25 borse di mobilità internazionale a scopo formativo (Overseas, ICM, Staff Training).

Sono state inoltre effettuate due importanti indagini che costituiscono le basi conoscitive per i futuri interventi in materia di promozione del benessere e della valorizzazione del PTA.

- L'indagine *"Diversity e Inclusion"*, che ha analizzato le percezioni, gli atteggiamenti e le pratiche organizzative relative al tema della diversità e dell'inclusione e ha approfondito le relazioni tra le dimensioni legate al *diversity* e alcuni atteggiamenti organizzativi verso il lavoro (soddisfazione lavorativa, commitment)
- L' "Indagine sul clima e benessere organizzativo" che ha invece lo scopo di rilevare le aree di forza e di miglioramento in Ca' Foscari, analizzando in particolare le percezioni dei dipendenti circa il contesto fisico, il contesto sociale e la qualità dell'attività lavorativa; la soddisfazione lavorativa, il commitment, il *work engagement*, le differenze tra i gruppi, rispetto alle variabili socio-demografiche analizzate (genere, età, contratto di lavoro, contesto lavorativo d'appartenenza e anzianità di servizio) e quali percezioni predicono maggiormente la soddisfazione lavorativa, il commitment, il *work engagement*, per comprendere su quali intervenire.

Importanti sono stati i progetti collaborativi che hanno visto un forte coinvolgimento del personale: primo fra tutti il progetto "Good place to work" di emersione dei Valori di Ca' Foscari individuati dal personale Tecnico/amministrativo. Il progetto ha visto il coinvolgimento nella prima fase di 147 unità di personale tra dirigenti e middle manager: in sessioni di mezza giornata è stata ricostruita la percezione e l'evoluzione dell'essenza e dei valori di Ca' Foscari nel tempo. Nella prima metà del 2018 sono stati presentati i risultati del lavoro e si è successivamente co-progettata con il personale la modalità di coinvolgimento e comunicazione al resto dell'Ateneo. Alla seconda fase del progetto hanno partecipato attivamente 8 micro-team (in totale una cinquantina di unità di persone) che hanno ricevuto un'apposita formazione e che in appositi incontri di restituzione con le Aree e i Dipartimenti hanno a loro volta raccontato ai colleghi l'esperienza vissuta, i valori individuati ma soprattutto hanno sollecitato il personale a proporre iniziative e suggerimenti per un piano di sviluppo del personale che verrà attuato nel 2019.

Nel 2018 sono stati completati i tasselli per l'implementazione di un organico Piano Welfare d'Ateneo: dall'attivazione della assistenza sanitaria integrativa dal 1° aprile 2018 che consente al personale di usufruire di prestazioni sanitarie, alla sottoscrizione della convenzione che regola i rapporti con il CRC; alla

sottoscrizione dell'accordo integrativo con le Organizzazioni Sindacali che ha permesso l'attivazione del Conto Welfare, uno strumento innovativo che permette al personale di usufruire tramite una piattaforma web di una serie di beni e servizi utili alla vita quotidiana dei dipendenti e delle loro famiglie. Il Conto Welfare è uno strumento che si sta rapidamente diffondendo nel settore privato e nell'ambito pubblico. Ca' Foscari, in particolare, è tra le prime università in Italia ad aver dato sistematicità alle politiche di Welfare attraverso l'utilizzo di un portale dedicato. Nel 2019 si darà compimento al piano con la revisione del regolamento sui sussidi.

Nel corso del 2018 sono state bandite 5 procedure concorsuali e 12 selezioni a tempo determinato e sono state effettuate 37 assunzioni di personale a tempo indeterminato, di cui 18 tramite procedure di stabilizzazione e 9 di personale già in servizio a tempo determinato, nonché è stata offerta la possibilità di sviluppo a personale già in servizio a tempo indeterminato (3 progressioni di carriera).

Collaboratori ed esperti linguistici (CEL)

In attuazione all'accordo di contrattazione integrativa per l'anno 2018 sottoscritto a settembre dello stesso anno, è stato possibile programmare una tornata selettiva per la progressione economica dei CEL con effetto dal 01/01/2018. In esito alla selezione conclusa entro il 2018, 39 unità di personale CEL hanno acquisto, a valore sul fondo per il salario accessorio, una valorizzazione economica dell'esperienza acquisita. I CEL naturalmente hanno usufruito, in quanto personale contrattualizzato, di tutte le iniziative in ambito welfare previste per il PTA.

Per i CEL sono, inoltre, state attivate 10 procedure concorsuali a tempo indeterminato e determinato. Di seguito è riportata la situazione delle assunzioni effettuate a tempo indeterminato nel triennio.

Anno	CEL
2016	1
2017	2
2018	2
Totale Triennio	5

Tabella 68 - Assunzioni di Collaboratori ed Esperti Linguistici nel triennio 2016-2018. Fonte ARU.

I volontari in Servizio Civile

Come ogni anno, anche nel 2018 l'Ateneo ha ospitato 25 volontari in Servizio Civile Nazionale coinvolti in 7 progetti avviati nelle biblioteche di Ateneo (BEC, BALI, BAUM, BAS, BDA), presso gli Uffici dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti (Ufficio Orientamento, Stage e Placement, Ufficio Relazioni Internazionali, Ufficio Servizi agli Studenti) e presso l'Area Comunicazione e Promozione Istituzionale e Culturale. Il servizio di ciascun volontario, consistente in 1.400 ore prestate nell'arco di 12 mesi, permette di potenziare e migliorare sensibilmente l'offerta di servizi soprattutto quelli destinati agli studenti.

Modelli premiali per la ripartizione delle risorse

Con l'obiettivo di guidare meglio ed in maniera più trasparente le scelte dell'amministrazione l'Ateneo, già da alcuni anni, si è dotato di una serie di modelli premiali per il riparto delle risorse.

L'Ateneo valuta periodicamente l'adeguatezza numerica e organizzativa del personale tecnico-amministrativo in funzione, in particolare, delle esigenze di gestione della didattica, della ricerca e della terza missione.

A tal proposito, si segnala come nel 2018 sia stato aggiornato il modello di allocazione delle risorse all'interno dei Dipartimenti sulla base del carico di lavoro e dei risultati dagli stessi ottenuti al fine di orientare le decisioni sulle nuove assunzioni, di gestire in modo selettivo il turn over e di effettuare analisi di efficienza delle attività.

Il sistema individuato si basa sul metodo ABC (*Activity Based Costing*), che fornisce dati sull'effettiva incidenza dei costi associati a un particolare prodotto o servizio. Nel caso dell'utilizzo della tecnica ABC nella ripartizione delle risorse ai Dipartimenti, il processo di analisi parte da una valutazione puntuale del Responsabile del Dipartimento, che individua per ogni unità di personale, tramite un apposito applicativo web (AbcWeb), la percentuale di tempo dedicata a ciascuna attività. Sulla base dei dati acquisiti si determinano il costo di personale legato alle varie attività e quindi, sommando i costi delle attività che compongono i vari servizi amministrativi, il costo complessivo di ogni servizio. Per ogni servizio viene infine individuato un particolare *driver*. Dividendo i costi dei servizi al valore dei *driver* si ottiene il costo unitario per ciascun servizio

erogato dal Dipartimento (il modello considera solo i costi del personale dal momento che il calcolo è finalizzato alla verifica dell'equità nella distribuzione del personale tra i Dipartimenti rispetto alla loro produttività). Il costo unitario per servizio viene infine utilizzato per effettuare un confronto di efficienza tra i vari Dipartimenti tramite la definizione di un valore di *benchmark* (mediana di costo).

Sono stati, inoltre, individuati per i vari ambiti, modelli adeguati che permettano di distribuire le risorse in maniera equa.

In merito alla quantificazione dei fabbisogni di personale docente e la relativa assegnazione, l'Ateneo approva annualmente una programmazione triennale dei posti destinando una quota del 30% agli obiettivi strategici e il restante 70% delle risorse alle esigenze dei Dipartimenti. Questo 70% viene a sua volta ripartito per una quota del 50% in base al turn over, e il restante 50% su base di parametri oggettivi legati alla performance del Dipartimento. I parametri scelti si basano sui risultati della valutazione della ricerca (VQR), sulla qualità del reclutamento e sulla didattica. L'Ateneo ha inoltre adottato, sin dal 2015, delle Linee Guida per il reclutamento che indicano ai Dipartimenti i settori scientifico disciplinari (SSD) su cui reclutare e la tipologia di procedura concorsuale da adottare, sulla base del fabbisogno didattico e dei risultati della valutazione della ricerca. Eventuali deroghe a tali Linee Guida possono essere concesse solamente con delibera degli organi maggiori su motivata richiesta del Dipartimento.

L'Ateneo distribuisce inoltre annualmente ai Dipartimenti il Fondo Unico di Dotazione dei Dipartimenti (FUDD) che viene quantificato sulla base di un modello di riparto che tiene in considerazione i risultati VQR, le entrate da progetti di ricerca, l'internazionalizzazione della ricerca e le attività di terza missione.

Modelli specifici e connessi con il carico didattico sono stati realizzati per distribuire le risorse stanziare nei vari interventi dell'Ateneo, come ad esempio nel caso del Piano Speciale per l'assunzione di 15 RDTA messo a punto nel corso del 2017.

I DATI DI BILANCIO

Il bilancio di esercizio unico di Ateneo registra un risultato positivo di euro 6.415.575, di cui 389 mila euro confluito nel Patrimonio Vincolato in quanto finalizzato alla copertura di costi futuri previsti da decisioni già assunte e dalla regolamentazione interna in merito al mantenimento in capo alle strutture dei fondi (in parte consistente generati da margini di progetti finanziati) dalle stesse raccolti. La parte restante, al netto di quanto già utilizzato nella programmazione 2019-2021, potrà in buona parte essere utilizzata per nuovi investimenti senza intaccare l'entità del Patrimonio Netto alla fine del triennio così come prefigurato nel bilancio di previsione 2019-2021.

Ancora una volta si evidenzia dunque una situazione economica, finanziaria e patrimoniale solida, che consegue a scelte operate negli anni che hanno mantenuto un valido assetto patrimoniale e un buon equilibrio economico, da cui conseguono potenzialità di sviluppo futuro lungo gli indirizzi strategici che l'Ateneo si è dato.

Tale situazione rappresenta il riflesso economico delle politiche intraprese, molte delle quali con impatto pluriennale. Per quanto riguarda l'esercizio 2018, l'Ateneo ha raccolto rilevanti entità di finanziamenti europei a progetti di ricerca: nell'ambito del programma quadro Horizon 2020 sono più che raddoppiate le entrate da progetti collaborativi, e più che quadruplicati i finanziamenti individuali acquisiti da Ca' Foscari (19 Marie Curie Skłodowska Individual Fellowship, a cui si aggiunge 1 finanziamento ERC Starting Grant). Solo parzialmente, in proporzione ai costi sostenuti nell'anno, si evidenziano nel 2018 gli effetti delle rilevanti convenzioni di finanziamento di più cicli di borse di dottorato sottoscritte con Fondazione CMCC, IIT e CNR nell'ambito di collaborazioni di ricerca, essendo stati i relativi cicli avviati da settembre. Ancora non si vedono gli effetti dell'adesione al Patto per Venezia che consentirà all'Ateneo di dotarsi di strumentazione adeguata rispetto allo sviluppo delle proprie linee di ricerca del valore di 1,9 milioni di euro finanziata da contributi statali, essendosi conclusi solo alla fine del 2018 i passaggi autorizzativi da parte degli organi centrali. Inoltre, nel 2018 il MIUR ha assegnato all'Ateneo circa 35 milioni di euro relativi ai Dipartimenti di Eccellenza, che, dato l'avvio delle procedure di spesa nel 2018, hanno ancora un impatto limitato in termini di rappresentazione economica. L'effetto si amplierà significativamente (per effetto dei costi legati a reclutamento e investimenti) a partire dal 2019.

Gli effetti positivi della capacità di attrattività di fondi risultano visibili dalla consistenza del Fondo di Supporto alla Ricerca che negli ultimi anni ha evidenziato un incremento raggiungendo nel 2018 un'alimentazione da progetti di quasi 798 mila euro.

Al pari sul fronte dei costi, l'anno 2018 evidenzia solo parzialmente l'impatto di alcuni importanti investimenti compiuti, come per esempio il Piano Welfare che l'Ateneo ha finanziato e che trova rappresentazione in una posta nel Patrimonio Vincolato di circa 1,1 milioni di euro. Allo stesso modo, il bilancio di esercizio 2018 risente solo in quota parte (circa 1 milione di euro) degli effetti economici delle significative manovre di finalizzazione di patrimonio netto deliberate dagli organi di governo, in sede di destinazione dei risultati gestionali 2016 e 2017, a reclutamento di ricercatori, assegni di ricerca, interventi a favore degli studenti e riallestimento di strutture per la didattica, politiche di welfare, sostegno alle strategie di Ateneo mediante alimentazione del Fondo Iniziative Strategiche.

Per quanto attiene all'attivo patrimoniale, l'aumento del valore delle immobilizzazioni materiali è conseguente alle importanti acquisizioni immobiliari del 2018, in particolare l'acquisto di Palazzina Briati e l'archivio di deposito a Mestre.

Relativamente alla situazione finanziaria che emerge dal Rendiconto Finanziario, risulta anch'essa rassicurante in termini di solvibilità e di capacità di fronteggiare gli investimenti.

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 così come modificato e integrato dal D.Lgs. n. 74/2017, 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 Interno 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; tutto ciò in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione per gli utenti finali.

Il ciclo di gestione della performance di Ateneo

Ai sensi del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti, della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento, ogni Pubblica Amministrazione sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance, articolato nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il ciclo di gestione della performance adottato dall'Università Ca' Foscari prende avvio dal processo di pianificazione strategica, tramite il quale si stabiliscono gli obiettivi e le linee fondamentali cui l'organizzazione nel suo complesso deve tendere. Il Piano Strategico di Ateneo per il periodo 2016-2020 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 10 giugno 2016 ed è strutturato in Obiettivi Strategici e *Policy* da perseguire tramite diverse Azioni.

Dal Piano Strategico di Ateneo deriva sia la pianificazione delle strutture di didattica e di ricerca, ossia i Dipartimenti, ai quali spetta la definizione di una programmazione pluriennale – i cosiddetti Piani di Sviluppo dei Dipartimenti, comprensivi di obiettivi, indicatori e target da raggiungere, che a Ca' Foscari sono stati aggiornati nel luglio 2018 –, sia la definizione della performance organizzativa delle strutture amministrative.

A tal proposito, si evidenzia come nell'anno 2018 sia stato approvato dal Consiglio di Amministrazione, con Delibera n. 10 del 2 febbraio 2018, l'Aggiornamento 2018 al Piano Integrato 2017-2019 di Ateneo, documento che, redatto tenendo presenti le Linee Guida ANVUR 2015 aventi ad oggetto la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane, integra i contenuti del Piano della Performance previsto dal D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i. – che ogni pubblica amministrazione deve adottare con orizzonte temporale triennale e aggiornamento annuale entro il 31 gennaio di ogni anno – con quelli del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT). Il Piano Integrato va a sviluppare, in chiave sistemica e strategicamente orientata, la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza; il tutto di pari passo con la definizione della pianificazione finanziaria e l'assegnazione del budget a ogni responsabile di struttura. Più precisamente, gli obiettivi, gli indicatori e i target contenuti nel Piano, frutto di un percorso di condivisione e negoziazione tra diversi attori, riguardano sia la performance istituzionale nel suo complesso, sia la performance del Direttore Generale che quella organizzativa e individuale di tutte le strutture di Ateneo e dei relativi responsabili.

Il ciclo di gestione della performance di Ateneo prosegue poi con un monitoraggio in corso d'anno degli obiettivi contenuti nel Piano Integrato al fine di verificare la loro corretta attuazione e di evidenziare eventuali criticità.

Una volta concluso il periodo di riferimento per l'attuazione degli obiettivi previsti, l'Università Ca' Foscari procede a redigere la Relazione Unica di Ateneo, che integra in un unico documento i risultati complessivi conseguiti dall'Ateneo, non limitandosi quindi ai soli contenuti previsti dalla Relazione sulla performance.

Parallelamente alla redazione di tale documento prende avvio il processo di valutazione della performance individuale con l'attribuzione della retribuzione di risultato ai soggetti interessati.

L'intero ciclo di gestione della performance si svolge nel rispetto di quanto stabilito nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo che l'Università Ca' Foscari ha definito e aggiornato negli anni ai sensi dell'art. 7 del citato D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i..

Il Sistema è il documento di riferimento che illustra la metodologia adottata per misurare e valutare la performance di un'organizzazione sia a livello organizzativo che individuale; si evidenzia come, con l'attivazione di meccanismi di controllo strategico, di gestione e di misurazione dei risultati, il Sistema contribuisca alla diffusione di una cultura organizzativa fondata sui risultati e sulle capacità individuali, al riconoscimento del merito del singolo e al rafforzamento di tutta una serie di comportamenti motivanti che contribuiscono al miglioramento dei risultati dell'intera organizzazione.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo 2018

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 2 febbraio 2018 e aggiornato con parere positivo del Nucleo di Valutazione nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 16 novembre 2018, è il documento di riferimento che illustra la metodologia adottata per misurare e valutare la performance sia organizzativa che individuale.

Il Sistema si fonda sui seguenti principi base:

- connessione diretta con la *mission* e la strategia dell'Ateneo, attraverso il Piano Strategico, in una logica di circolarità del processo di pianificazione e controllo;
- applicazione del modello “*cascading* evoluto” sotto un duplice aspetto:
 - la definizione degli obiettivi, che discende dalla pianificazione strategica e ne rappresenta la declinazione operativa, garantendone la coerenza nella gestione;
 - la valutazione della performance, dove la performance istituzionale rappresenta il collegamento con la performance di tutte le strutture organizzative e si ripercuote su tutte le posizioni organizzative e il Personale valutati;
- collegamento tra i sistemi di valutazione, organizzativi e individuali, al fine di sfruttare le sinergie esistenti tra gli stessi e garantire una valutazione su più livelli, ma al tempo stesso unitaria e coordinata;
- centralità del giudizio dell'utente nella valutazione dell'organizzazione;
- raccordo con la programmazione economico-finanziaria.

Il Sistema individua tre aree di misurazione e valutazione:

- una relativa alla definizione della **performance istituzionale** in termini d'indicatori di monitoraggio, fasi, soggetti responsabili e tempi d'attuazione;
- una relativa alla definizione della **performance organizzativa** delle Strutture accademiche e delle Strutture amministrative, con indicazione degli ambiti di valutazione e i relativi indicatori di monitoraggio, fasi, soggetti responsabili e tempi d'attuazione;
- una relativa alla **performance individuale** del Direttore Generale, dei Dirigenti e di tutto il P.T.A., compresi i C.E.L. e i Tecnologi.

Sinteticamente, le Strutture organizzative vengono valutate in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, tenendo conto delle risorse disponibili e delle eventuali contingenze manifestatesi durante l'anno.

Gli obiettivi di performance sono quindi stati suddivisi in tre gruppi: obiettivi di performance istituzionale, organizzativa e individuale. Il processo di valutazione della performance è gerarchico e parte dalla valutazione della performance istituzionale, ovvero la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso, basata sulla valutazione di alcuni indicatori legati alla sostenibilità economica e finanziaria, alla produttività scientifica, all'internazionalizzazione e alla sostenibilità. La performance organizzativa delle singole strutture è riferita sia a quelle accademiche (Dipartimenti), sia a quelle amministrative (Aree dell'Amministrazione Centrale, Sistema Bibliotecario di Ateneo, Scuole, Centri di Servizio e Collegio Internazionale) ed è calcolata tenendo conto degli obiettivi che derivano dalle procedure ANVUR della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e dall'Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento (AVA), nonché degli obiettivi di sviluppo di carattere operativo coerenti con le linee strategiche e relativi alla gestione delle attività ordinarie, con specifica attenzione all'efficienza e alla qualità delle stesse.

Per tutte le strutture di Ateneo la performance organizzativa tiene conto, inoltre, dei risultati delle indagini di *customer satisfaction* e del rispetto dei parametri individuati nei *Service Level Agreement* e di alcuni obiettivi specifici.

La valutazione individuale di ciascuno dei dipendenti dell'Ateneo è basata non solo sull'analisi del raggiungimento degli obiettivi individuali qualora previsti, ma anche del raggiungimento degli obiettivi di Ateneo, di quelli del Direttore Generale e di quelli più specifici della struttura di cui fanno parte.

Maggiori informazioni riguardo al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance possono essere ricavati dalla lettura del documento pubblicato all'indirizzo web <https://www.unive.it/pag/10907/>.

La valutazione della performance istituzionale, della performance organizzativa dei Dipartimenti e della performance individuale del Direttore Generale è espressa in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi mediante l'attribuzione di un punteggio compreso tra 0 e 100 (dove 100 corrisponde al raggiungimento del target). La valutazione si intende negativa con un risultato inferiore a 40 punti.

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, il 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, il livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente a un livello sfidante, ma sostenibile);
- eccellenza, un livello di raggiungimento dell'indicatore/obiettivo superiore alle attese (ambizioso, ma non impossibile).

La presenza di obiettivi con l'identificazione del solo livello target è residuale.

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
< 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 69 - Scala di valutazione della performance 2018.

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

Valutazione 2018

Di seguito vengono analizzati i risultati di performance organizzativa e di performance individuale del personale calcolati secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2018.

La performance organizzativa

La performance istituzionale

La valutazione della performance istituzionale si basa sulla capacità dell'organizzazione nel suo complesso di aderire alle politiche strategiche di Ateneo (ricerca, didattica, internazionalizzazione, terza missione e sostenibilità) definite da parte del Consiglio di Amministrazione all'interno del Piano Strategico di Ateneo 2016-2020. Il raggiungimento degli obiettivi strategici, in particolare, viene valutato tramite il grado di conseguimento di indicatori di sistema definiti a livello ministeriale ovvero dai risultati utilizzati dal MIUR per l'assegnazione di fondi e punti organico.

Nella tabella sottostante sono riportati gli obiettivi – debitamente collegati agli Obiettivi Strategici e alle *Policy* del Piano Strategico di Ateneo 2016-2020 –, gli indicatori e i target definiti per la misurazione della performance istituzionale insieme ai risultati raggiunti nel corso del 2018 così come rilevati dal monitoraggio effettuato nel mese di gennaio 2019 dall'Area Pianificazione e Programmazione Strategica e presentato al Consiglio di Amministrazione durante la seduta dell'8 marzo 2019.

Tutti gli obiettivi istituzionali sono stati raggiunti con successo, ad eccezione di quello relativo alla riduzione dei consumi elettrici per le principali sedi amministrative, nello specifico della sede di Ca' Foscari. Pur essendo aumentati i consumi rispetto all'anno precedente, sono comunque inferiori rispetto al valore baseline del 2016. L'indicatore dei consumi elettrici è sfortunatamente molto collegato con gli eventi metereologici e di conseguenza a causa delle condizioni atmosferiche particolarmente penalizzanti, sebbene per la sede di Ca' Foscari sia stata confermata a novembre 2018 la prestigiosa certificazione LEED, i consumi energetici sono

aumentati. Con riferimento alle pubblicazioni presenti nei database di ISI-WOS e Scopus, il target non è al momento pienamente raggiunto, ma poiché i dati 2018 sono ancora parziali (gli elenchi saranno definitivi dopo giugno 2019), la situazione è sicuramente in miglioramento.

Sulla base dei risultati ottenuti, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta dell'8 marzo 2019 ha individuato una percentuale di raggiungimento degli obiettivi di Ateneo pari al 98,6%, attribuendo così un punteggio di 98,6 punti su 100 alla performance istituzionale.

Obiettivo Strategico	Policy	Obiettivo	Indicatore	Target 2018	Peso 2018	Risultato 2018	Valutazione	Punteggio Pesato
1. Promuovere una ricerca d'impatto	1.4 Valutazione della ricerca	Qualità della ricerca	Criterio fudd ISI-WOS Scopus (valore baseline 2016 ISI-WOS 430, SCOPUS 498)	10%	10%	ISI-WOS +8,6% SCOPUS +7,2%	95	9,5
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	2.1 Sviluppo dell'Offerta Formativa	Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti	Realizzazione di un progetto sperimentale di Ateneo, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai Descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente	realizzazione di tutti i corsi previsti dal piano (almeno 3)	6%	3	100	6
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa	2.1 Sviluppo dell'Offerta Formativa	Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti	Minor e laboratori didattici attivati nell'offerta formativa 2019/20	5 minor e 3 laboratori didattici	10%	13 minor 3 laboratori didattici	100	10
3. Acquisire una piena visibilità internazionale	3.1 Reclutamento Internazionale	Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi "internazionali"	Proporzione di studenti iscritti al primo anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero	0,03	10%	0,04393	100	10
4. Agire da catalizzatore di innovazione		Capacità di attrazione risorse	Ricavi conto terzi (baseline 2017 ricavi conto terzi €314.505; entrate conto terzi 2017 €136.722,39)	10%	10%	114%	100	10
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	5.4 Risorse e sviluppo sostenibile	Incremento peso quota premiale FFO	Peso della quota premiale di Ateneo rispetto al totale	1,25%	10%	1,30%	100	10
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	5.4 Risorse e sviluppo sostenibile	Rispetto limiti previsti per gli indicatori D.Lgs. 49/2012	Sostenibilità economico-finanziaria - ISEF	maggiore di 1,20	10%	1,36%	100	10
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	5.4 Risorse e sviluppo sostenibile	Rispetto limiti previsti per gli indicatori D.Lgs. 49/2012	Indebitamento	5,50%	10%	4,60%	100	10
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile	5.4 Risorse e sviluppo sostenibile	Rispetto limiti previsti per gli indicatori D.Lgs. 49/2012	Spese di personale	<65%	10%	58,13%	100	10
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile		Riduzione dei consumi elettrici per le principali sedi amministrative	kWh consumati a Ca' Foscari (valore baseline anno 2016: 546.762)	riduzione del 3% rispetto all'anno precedente	6%	5,70%	85	5,1
5. Assicurare un futuro accademico sostenibile		Ridurre le emissioni di carbonio dell'ateneo	1) KgCO2 scope 1/scope 2/scope 3 2) Elaborare il piano d'Ateneo di riduzione delle emissioni	redazione di un piano di Ateneo per il contenimento delle emissioni	8%	1)1.724 / 3.758 / 7.213 2) on	100	8
Totale punteggio pesato								98,6

La performance organizzativa delle strutture di Ateneo

La performance organizzativa comprende obiettivi tecnico-gestionali e operativi connessi sia alle linee strategiche di Ateneo, sia alla gestione delle attività ordinarie con specifica attenzione all'efficienza e alla qualità delle stesse. Mentre la performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale, del Sistema Bibliotecario, delle Scuole, dei Centri e del Collegio Internazionale si compone di obiettivi di qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e da obiettivi personalizzati legati all'efficienza, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione e alla gestione volta al miglioramento qualitativo dell'organizzazione, la performance organizzativa dei Dipartimenti consiste in obiettivi trasversali riferiti alla ricerca, alla didattica e all'internazionalizzazione – derivanti dall'AVA, dalla scheda Sua-RD e dal modello di riparto del FFO – e relativi alla gestione efficiente, con particolare attenzione alla razionalizzazione delle procedure e alla qualità dei servizi erogati.

Ai fini della valutazione della performance organizzativa, i Dirigenti e i responsabili delle varie strutture hanno fornito una sintetica relazione per ogni singolo obiettivo perseguito insieme a un'autovalutazione, sulla base della quale il Direttore Generale ha poi assegnato i punteggi di valutazione finale.

Gli obiettivi rendicontati dalle strutture di Ateneo con riferimento all'anno 2018 sono complessivamente 485, tutti ricollegabili alle macro-aree di performance, prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità.



Figura 8 - Distribuzione degli obiettivi per macro-aree di performance, anticorruzione, trasparenza e sostenibilità.

Nella tabella sottostante sono invece riportati i risultati medi (su scala 1-100) della performance organizzativa per le strutture.

Struttura	Performance organizzativa
Amministrazione Centrale	89,52
Dipartimenti	88,21
Altre strutture	90,18

Tabella 70 - Valutazioni finali di performance organizzativa di struttura.

La performance individuale

Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2018, le modalità di valutazione del personale seconda della categoria cui lo stesso appartiene sono differenti.

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 aprile.

Gli esiti riguardanti le diverse componenti della performance vengono poi pubblicati a livello aggregato sul sito internet di Ateneo all'interno della sezione "Amministrazione Trasparente".

La performance del Direttore Generale

Per l'anno 2018, la misurazione e la valutazione della performance individuale del Direttore Generale è legata per il 15% alla performance istituzionale, cioè al risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli obiettivi strategici di Ateneo, e per l'85% alla performance individuale, cioè agli obiettivi da

perseguire in corso d'anno assegnati, su proposta del Rettore, dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con le strategie definite all'interno del Piano Strategico di Ateneo.

Tenuto conto dell'attività svolta dal Direttore Generale nel corso del 2018, così come illustrata nella relazione dallo stesso, della sua autovalutazione rispetto agli obiettivi perseguiti e delle proposte di valutazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione e del Rettore, il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 12 aprile 2019, ha confermato la valutazione della performance individuale del Direttore Generale.

La performance dei Dirigenti e dei Responsabili di Struttura

Diverse sono le componenti che interessano la valutazione dei Dirigenti, dei Responsabili degli uffici di *staff* al Direttore Generale e dei Segretari di Dipartimento e delle altre strutture decentrate, tra le quali assume particolare rilievo la valutazione degli obiettivi individuali attribuiti agli stessi in sede di redazione di Piano Integrato. Elemento di novità sono i risultati di risultati delle indagini di *customer satisfaction* e del rispetto dei parametri individuati nei *Service Level Agreement* per ciascuna struttura.

Nelle tabelle sottostanti si riportano invece alcuni dati aggregati relativi alla valutazione delle figure analizzate.

Performance Dirigenti	Media punteggi
Performance organizzativa della Struttura	90,75
<i>Service Level Agreement</i>	97,82
Performance individuale	89,49
Comportamenti organizzativi	85,00
Valutazione finale	90,28

Performance Responsabili Uffici di staff al DG	Media punteggi
Performance organizzativa della Struttura	74,10
<i>Service Level Agreement</i>	97,60
Performance individuale	92,20
Comportamenti organizzativi	91,40
Valutazione finale	90,90

Performance Segretari strutture decentrate	Media punteggi
Performance organizzativa della Struttura	89,98
<i>Service Level Agreement</i>	95,73
Performance individuale	96,15
Comportamenti organizzativi	83,79
Valutazione finale	90,63

La performance del restante personale tecnico-amministrativo

Nelle tabelle seguenti vengono riportati a livello aggregato gli esiti della valutazione delle diverse categorie di personale tecnico-amministrativo.

Performance Responsabili Uffici AC e SBA	Media punteggi
Performance organizzativa della Struttura	92,72
<i>Service Level Agreement</i>	97,82
Performance individuale	92,53
Comportamenti organizzativi	89,29
Valutazione finale	91,87

Performance Referenti di Settore AC	Media punteggi
Performance organizzativa della Struttura	91,57
<i>Service Level Agreement</i>	98,18
Performance individuale del responsabile	94,36
Comportamenti organizzativi	90,13
Valutazione finale	91,89

Performance Referenti di Settore Strutture decentrate	Media punteggi
Performance organizzativa della Struttura	81,41
<i>Service Level Agreement</i>	96,95
Performance individuale del responsabile	92,57
Comportamenti organizzativi	91,00
Valutazione finale	91,02

Performance senza posizione organizzativa AC	Media punteggi
Performance organizzativa della Struttura	92,38
<i>Service Level Agreement</i>	97,50
Performance individuale del responsabile	92,16
Comportamenti organizzativi	79,53
Valutazione finale	82,94

Performance senza posizione organizzativa Strutture decentrate	Media punteggi
Performance organizzativa della Struttura	81,92
<i>Service Level Agreement</i>	97,01
Performance individuale del responsabile	93,97
Comportamenti organizzativi	81,65
Valutazione finale	84,92

Performance personale Uffici di Segreteria	Media punteggi
Comportamenti organizzativi	91,11
Valutazione finale	91,49

Performance Tecnologi (AC e Dip.)	Media punteggi
Performance organizzativa della Struttura	90,66
<i>Service Level Agreement</i>	97,57
Performance individuale	95,63
Comportamenti organizzativi	93,50
Valutazione finale	94,07

Performance Tecnici di laboratorio	Media punteggi
Performance organizzativa della Struttura	86,40
<i>Service Level Agreement</i>	92,65
Performance individuale	94,84
Comportamenti organizzativi	91,80
Valutazione finale	92,47

CEL	Media punteggi
Qualità delle esercitazioni – valutazioni degli studenti	87,05
Qualità delle esercitazioni – valutazione del responsabile della formazione	94,94
Comportamenti organizzativi	85,03
Valutazione finale	89,67

La performance complessiva di Ateneo

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

Prospettiva obiettivo	Media punteggi
Prevenzione della corruzione	94,29
<i>Trasparenza</i>	91,76
Sostenibilità	85,75
Solo performance	88,67
Valutazione complessiva	89,41

Prevenzione della corruzione e trasparenza

5.3 ASSICURARE UN FUTURO ACCADEMICO SOSTENIBILE Gestione efficace e trasparente

In sede di Relazione della Performance quale componente della Relazione Unica di Ateneo, appare rilevante effettuare un approfondimento sulle tematiche della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Nonostante tali prospettive pervadano gli obiettivi posti all'interno del Piano Integrato, vi sono delle attività più strettamente connesse ad esse.

Tra la fine del 2012 e i primi mesi del 2013 sono intervenute due importanti innovazioni legislative, modificate e integrate poi nel corso del 2016 ad opera del D.Lgs. n. 97/2016: la L. n. 190/2012 e s.m.i. "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e il D.Lgs. n. 33/2013 e s.m.i. "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni". Tra le novità introdotte dal D.Lgs. n. 97/2016 si segnala una sempre maggiore integrazione tra prevenzione della corruzione e trasparenza, come anche riscontrabile nella previsione di un unico Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) e di un unico documento di programmazione costituito dal Piano Triennale Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT). Tali norme sono state recepite dall'Ateneo e sono state calate all'interno del Piano della Performance con la proposizione di obiettivi *ad hoc* in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza amministrativa. In particolare, in estrema sintesi, con gli obiettivi di anticorruzione si è proceduto, previo monitoraggio dei processi di Ateneo, ad un intervento all'interno dei processi che presentavano maggior rischio di eventi corruttivi. Con gli obiettivi di trasparenza, applicando il dettato della legge e dando attuazione al nuovo istituto dell'accesso civico generalizzato, ci si è incamminati lungo un percorso che sta portando alla *total disclosure* secondo il modello del FOIA - *Freedom of Information Act*.

Di seguito gli obiettivi perseguiti e le azioni intraprese in materia di prevenzione della corruzione nel corso del 2018, riconducibili alle seguenti aree tematiche:

- **Gestione del rischio**

Con riferimento alla valutazione del rischio corruzione dei processi di Ateneo, mentre nel 2016 l'analisi è stata effettuata solo per i processi riconducibili all'Amministrazione Centrale, a partire dall'anno 2017 sono stati considerati anche quelli presidiati dai Dipartimenti e dalle altre strutture decentrate. Il 2018 si è contraddistinto per un particolare supporto offerto dall'Ufficio Controllo di Gestione alle varie strutture di Ateneo attraverso degli incontri con i relativi Responsabili, in modo che fosse svolta una valutazione il più possibile approfondita. Nel corso del 2018 è stato poi effettuato un monitoraggio delle misure e delle azioni individuate per mitigare i processi a rischio corruzione, cui ha fatto seguito una verifica finale sul raggiungimento degli obiettivi anticorruzione inseriti nel Piano della Performance, ora Piano Integrato. Sono inoltre stati svolti dei controlli sulla pubblicazione degli obblighi di trasparenza e sul rispetto dei tempi procedurali (sulla base di un sistema a campionamento).

- **Misure ulteriori (specifiche)**

Nel corso del 2018 è stata data attuazione alle misure ulteriori scaturite dalla valutazione del rischio dei processi delle strutture di Ateneo effettuata nel corso dell'anno 2017 (alcune delle quali hanno concorso anche alla realizzazione di particolari misure generali: consulenza fiscale per presidiare gli adempimenti fiscali; consulenza fiscale per il supporto alla normativa fiscale; attività di audit sulla gestione del bilancio consuntivo; attività di audit sulla registrazione delle fatture PCC; analisi periodica dei processi di gestione dei rapporti con l'ente tesoriere; attività di audit sulla gestione contabile del personale strutturato e non; verifica a campione delle tempistiche procedurali sugli acquisti e formazione sugli illeciti nei procedimenti; organizzazione di giornate informative sulle procedure di gestione delle entrate; organizzazione di giornate informative sulle procedure di sponsorizzazione e fund raising; riduzione del potere discrezionale del RUP; corretto uso delle attrezzature; corretta gestione dei progetti; rotazione degli affidamenti diretti; applicazione puntuale dei requisiti dei bandi di selezione).

- **Misure specifiche proposte dall'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione**

Nel corso del 2018 è stata data attuazione a molte delle misure proposte dall'ANAC che l'Ateneo non aveva ancora implementato (in particolare: per i finanziamenti alla ricerca erogati all'interno del singolo Ateneo, pubblicazione a posteriori della lista dei nominativi dei revisori; stabilire nei regolamenti la necessità di una motivazione rafforzata per il ricorso alla chiamata ai sensi dell'art. 24, c. 6, della L. 240/2010; previsione nei regolamenti che le commissioni per il reclutamento dei ricercatori e dei professori associati siano composte da almeno tre membri in maggioranza esterni, mentre quelle per il reclutamento dei professori ordinari da almeno cinque membri di cui uno solo interno; previsione nei regolamenti che l'incarico di commissario in un concorso locale sia limitato a un certo numero di procedure all'anno; assicurazione che nelle dichiarazioni sull'insussistenza di conflitto di interesse rese dai commissari sia esplicitata la tipologia di eventuali rapporti intercorsi o in essere fra componenti e candidati (facilità di verifica); adozione di un unico documento che coniughi le finalità del codice etico e del codice di comportamento, i cui lavori sono iniziati a dicembre 2018 con uno slittamento delle tempistiche di realizzazione al 2019).

- **Formazione del personale**

Nel 2018 è stato acquistato un corso di formazione in modalità e-learning ("Anticorruzione") a favore di tutto il personale tecnico-amministrativo e dei docenti; è stata inoltre offerta una formazione più specifica, in presenza, sulla protezione dei dati personali e un incontro di presentazione del nuovo Regolamento di Ateneo sul diritto di accesso.

- **Rotazione del personale**

dato l'esiguo numero dei Dirigenti di Ca' Foscari e la forte specializzazione degli incarichi dirigenziali che risultano quindi non facilmente interscambiabili, l'Ateneo, nel corso del 2017, ha provveduto alla rotazione delle otto Segretarie di Dipartimento, processo conclusosi il 1° gennaio 2018 e a dotarsi di linee guida per la rotazione dei RUP.

- **Inconferibilità e incompatibilità per incarichi dirigenziali (D.Lgs. n. 39/2013)**

La verifica delle dichiarazioni rese dai titolari presenta molteplici difficoltà in ragione della problematicità dell'accesso alle informazioni. La consultazione dei casellari giudiziari messa in atto è apparsa una valida soluzione per espletare alcuni controlli.

- **Conferimento e autorizzazione di incarichi ai dipendenti:**

l'Ateneo si è dotato di appositi Regolamenti per gestire il conferimento e l'autorizzazione di incarichi a tutte le diverse tipologie di dipendenti.

- **Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (*whistleblowing*)**

Già nel corso del 2016 l'Ateneo si è dotato di una *policy* di Ateneo finalizzata a tutelare il dipendente pubblico che segnala condotte illecite all'interno dell'ambiente di lavoro, favorendo l'emersione di fattispecie di illecito (si evidenziano in particolare la stesura di linee guida relative alla procedura di segnalazione, la predisposizione di un apposito modulo, la creazione di un indirizzo di posta elettronica al quale inviare le segnalazioni, l'implementazione di una pagina web dedicata e l'invio di una comunicazione ai dipendenti sull'avvio della procedura).

- **Procedimenti disciplinari e penali.**

Nel corso del 2018 sono stati avviati otto procedimenti disciplinari relativi al personale tecnico-amministrativo, sei procedimenti disciplinari relativi ai Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL) e un procedimento disciplinare relativo al personale docente; nessuno, comunque, si caratterizza per rilevanza penale e corruttiva.

- **Altre misure**

Si riscontra il consolidamento a livello procedurale e l'efficacia delle misure relative ai divieti contenuti nell'art. 35-bis del D.Lgs. n. 165/2001 e ai protocolli di legalità o patti di integrità inseriti nei contratti stipulati, mentre si segnala la preferenza dell'Ateneo a rimandare al Foro competente piuttosto che ricorrere all'arbitrato.

Approfondendo invece gli obiettivi e le azioni intraprese nel corso del 2018 in tema di trasparenza quale elemento essenziale della prevenzione della corruzione, si segnalano i seguenti aspetti:

- la revisione del regolamento di contabilità e la redazione dei relativi manuali;
- la redazione del regolamento sull'utilizzo del fondo economale;

- la creazione e la pubblicazione di un'infografica che illustri la struttura della sezione Amministrazione Trasparente e ne faciliti la navigabilità da parte degli utenti;
- l'organizzazione della "Giornata della Trasparenza" in collaborazione con le altre Università del Veneto ("Prevenzione della corruzione, trasparenza e privacy: quale bilanciamento?", 20 dicembre 2018, Università Ca' Foscari Venezia);
- la pubblicazione dei dati sui pagamenti dell'Ateneo in relazione alla tipologia di spesa sostenuta, all'ambito temporale di riferimento e ai beneficiari all'interno della sottosezione "Pagamenti dell'amministrazione";
- il supporto alle strutture di Ateneo nel caricamento dei dati e dei documenti relativi ai contratti di consulenza, collaborazione e docenza all'interno del portale del Dipartimento della Funzione Pubblica "PerlaPA";
- la revisione della sottosezione "Bandi di gara e contratti" relativamente alla pubblicazione degli atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori distintamente per ogni procedura;
- la pubblicazione di un apposito documento all'interno della Sezione Amministrazione Trasparente dei dati di cui all'art. 5, c. 2, del D.M. 168/2011;
- l'approvazione del nuovo regolamento sugli acquisti e la redazione del manuale/vademecum sulle procedure di acquisto;
- l'inserimento all'interno del sito internet istituzionale del contatore delle visite della sezione Amministrazione Trasparente;
- l'individuazione di tempi omogenei per le strutture per la pubblicazione dei documenti all'interno dell'Albo on Line;
- la pubblicazione sul web di "vademecum" di procedure dipartimentali, in ottica di semplificazione, efficacia e trasparenza verso utenti interni ed esterni;
- l'adozione, da parte di ciascun Dipartimento, del relativo regolamento di funzionamento;
- la traduzione della normativa citata nei contratti sottoscritti dai ricercatori provenienti dall'estero (*Action Plan HRS4R*);
- l'adozione di *policy* di gestione documentale e manuale di gestione del protocollo;
- la pubblicazione dei verbali, con i relativi allegati, del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione entro 15 giorni dall'approvazione;

Per maggiori specifiche in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza si rimanda alla sottosezione della sezione Amministrazione Trasparente "Prevenzione della Corruzione" del sito web di Ateneo, dove sono pubblicati i Piani di Ateneo in materia e le Relazioni del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) redatte secondo lo schema predisposto dall'ANAC.

Privacy

Alla luce della nuova normativa in tema di protezione dei dati personali, in particolare del Regolamento (UE) 2016/679 recante "Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR)", divenuto direttamente applicabile presso gli Stati Membri a partire dal 25 maggio 2018, e del D.Lgs. n. 196/2003, così come modificato e integrato dal D.Lgs. n. 101/2018, avente ad oggetto "Codice in materia di protezione dei dati personali", l'Ateneo ha provveduto ad assolvere ai nuovi obblighi introdotti in materia e a rivedere i propri processi e la propria organizzazione in ottica di tutela dei diritti e delle libertà delle persone.

Innanzitutto, l'Ateneo ha nominato il Responsabile della Protezione dei Dati (RPD), figura di supporto al Titolare del Trattamento con il compito di vigilare sull'osservanza delle norme in materia di protezione dei dati personali, il cui incarico è stato affidato con Decreto del Rettore all'avv. Giorgia Masina in data 24 maggio 2018. Come struttura di supporto al RPD è stato individuato l'Ufficio Controllo di Gestione dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS).

Si è provveduto poi alla stesura del Registro dei Trattamenti svolti presso le Aree dell'Amministrazione Centrale, alla redazione delle principali informative da rendere agli interessati e alle prime nomine dei Responsabili del Trattamento; ciò a partire da quanto rilevato nell'ambito di un'attività di *audit* – effettuata tramite interviste ai Responsabili delle varie strutture – avviata già a partire da aprile 2018.

Di particolare rilevanza è la “Policy per la gestione degli incidenti sulla sicurezza in ordine ai dati personali (*Data Breach*) all’Università Ca’ Foscari Venezia”, approvata con Decreto del Direttore Generale n. 743 del 22 ottobre 2018; il documento disciplina in dettaglio i processi relativi alla gestione degli incidenti sulla sicurezza con particolare riferimento ai casi di *Personal Data Breach* – le violazioni sulla sicurezza in grado di comportare la perdita, la distruzione o la diffusione indebita di dati personali –, comprese la notifica all’Autorità di Controllo competente e, in caso di rischio elevato per i diritti e le libertà delle persone fisiche, la comunicazione agli interessati. Contestualmente alla diffusione della Policy in questione si è cercato di sensibilizzare l’Ateneo sulla tematica della sicurezza dei dati fornendo indicazioni soprattutto di carattere tecnico e informatico attraverso anche la redazione di Linee Guida.

Nel corso del 2018 è stata infine fornita al personale di Ateneo una costante formazione, sia di carattere generale, in modo da diffondere i principi cardine in materia e da creare una vera e propria cultura della protezione dei dati personali, sia di carattere specialistico, rivolta in particolare ai Dirigenti delle Aree e ai Direttori degli Uffici dell’Amministrazione Centrale, in modo da affrontare questioni più delicate e problematiche più strettamente connesse all’operatività di ciascuna struttura.

È stata inoltre garantita, grazie anche alla collaborazione della struttura di supporto al RPD, una continua attività di consulenza al fine di poter ottemperare al meglio ai vari adempimenti normativi e di poter risolvere eventuali criticità.