

Lo strategizing in contesti complessi

Filippo Zanin, Carlo Bagnoli

2 Strategy in practice

Sommario 2.1 L'obiettivo del capitolo. – 2.2 La metodologia della ricerca-azione adottata. – 2.3 L'Università italiana nello scenario internazionale e la trasformazione in atto. – 2.4 L'Università Ca' Foscari Venezia e la novità del piano strategico. – 2.5 Lo *strategizing* nell'Università Ca' Foscari Venezia. – 2.5.1 Le premesse metodologiche. – 2.5.2 La fase 1. Mappatura dell'ambizione strategica. – 2.5.3 La fase 2. Primo allineamento dell'ambizione strategica. – 2.5.4 La fase 3. Analisi dell'ambiente interno ed esterno. – 2.5.5 La fase 4. Secondo allineamento dell'ambizione strategica. – 2.5.6 La fase 5. Piano strategico. – 2.5.7 L'implementazione e i risultati. – 2.5.8 Discussione e implicazioni metodologiche. – 2.6 Riflessioni conclusive.

2.1 L'obiettivo del capitolo

In questo capitolo si offre una declinazione empirica dell'impostazione *practice-based* mediante la descrizione particolareggiata delle attività svolte, delle interazioni tra soggetti interni ed esterni, delle mediazioni tra soggetti e ricercatori e delle generazioni di nuova conoscenza che hanno avuto quale epicentro il processo di formulazione della strategia nell'Università Ca' Foscari Venezia per il triennio 2010-2012. Il contesto universitario, nazionale e internazionale, è al centro di un intenso dibattito sulla direzione e sulle linee del cambiamento strategico da adottare per accogliere la sfida del rinnovamento imposta dalla persistenza dei trend evolutivi in atto nell'ambiente economico, politico e sociale. Alcune indicazioni specifiche sul come realizzare il cambiamento sono ormai consolidate in regole di carattere normativo e stanno progressivamente ordinando entro costruzioni unitarie processi di riforma originati in momenti temporali differenti e perciò poco interconnessi tra loro. Altre indicazioni provengono dal mondo scientifico e sollecitano l'introduzione nelle Università degli strumenti di pianificazione strategica ampiamente utilizzati nelle aziende private. Lo fanno tentando di ridurre la valenza prescrittiva delle indicazioni suggerite per, al contrario, evidenziare l'importanza dell'origine interna del cambiamento. Solamente una condivisa volontà di affrontare su basi innovative il cambiamento consentirà alle Università di rompere con il passato e di superare i vincoli interni. Questi ultimi sono espressione del carattere inerziale dell'organizzazione universitaria e anche della sua complessità. Di essi si terrà esplicitamente conto per inquadrare i tratti costitutivi del contesto, ambientale e organizzativo, di riferimento del progetto di ricerca-azione realizzato.

I risultati acquisiti confermano la validità delle impostazioni che invi-

tano a sostenere la comprensione dei fenomeni aziendali attraverso un coinvolgimento diretto e materiale con l'attività pratica. La conoscenza della situazione concreta diventa determinante per evidenziare le caratteristiche del processo e far emergere la complessità dell'apparato cognitivo coinvolto. Le tecniche di narrazione e visualizzazione strategica impiegate durante lo svolgimento del progetto di ricerca-azione hanno permesso di far emergere le dinamiche processuali e le loro continue riconfigurazioni. Con esse i ricercatori hanno interagito secondo modalità partecipative grazie alle quali hanno potuto apprezzare pienamente l'intricato sistema delle interconnessioni tra fenomeni, le discontinuità e riformulazioni di significati, le articolazioni incerte tra intenzionalità, materialità, intuizione e giudizio d'esperto che ha qualificato lo *strategizing* all'interno dell'Università Ca' Foscari Venezia.

Alla luce delle summenzionate considerazioni, gli obiettivi del presente capitolo sono: 1) presentare e descrivere l'ambito della ricerca, evidenziando i caratteri di trasformazione dell'ambiente esterno di riferimento e di complessità dell'oggetto d'analisi; 2) inquadrare i passaggi fondamentali che sono stati seguiti per lo sviluppo del caso di studio condotto seguendo la metodologia di ricerca-azione; 3) enfatizzare l'utilità dell'impiego della narrazione e della visualizzazione strategica per far emergere la natura processuale del pensiero strategico.

2.2 La metodologia della ricerca-azione adottata

La scelta della metodologia di ricerca dipende dalle premesse ontologiche ed epistemologiche alle quali i ricercatori aderiscono nella definizione del *frame* concettuale di riferimento, ma anche dalle caratteristiche del fenomeno da analizzare (Silverman 2000). Le premesse che qualificano le sensibilità post-moderniste presentano affinità con le metodologie della ricerca qualitativa e, in particolare, con l'impostazione *interventionist research* (Jönsson e Lukka 2006). Essa permette, infatti, di esaltare i caratteri dell'azione situata, con i ricercatori proiettati direttamente nel contesto dell'azione. Il toccare con mano le differenti situazioni che trovano manifestazione concreta *here and now* secondo una prospettiva di partecipazione dall'interno presenta il vantaggio di penetrare in profondità i fenomeni oggetto della ricerca e di stabilire un sistematico coinvolgimento dei ricercatori con i problemi, stimolando l'avvio di processi di cambiamento mediante l'introduzione di soluzioni e la verifica degli effetti generati (Dumay 2010). La dimensione pratica che qualifica l'impostazione *interventionist research* emerge chiaramente nelle fasi in cui la metodologia si svolge (Jönsson e Lukka 2006): - identificazione e analisi della situazione problematica che si manifesta nella specifica organizzazione oggetto di studio; - definizione dei contenuti del cambiamento e loro progettazione; - verificare l'efficacia

della soluzione partecipando attivamente alla sua implementazione; - riflessione articolata sulla natura e sugli effetti del progetto di cambiamento. L'evidenziazione delle fasi e dei risultati attesi ad esse collegati spiega perché l'impostazione *interventionist research*, pur essendo qualificata come studio di casi, estende l'ambito di applicazione della metodologia. Il motivo principale è nel passaggio dall'osservazione del fenomeno analizzato alla collaborazione del ricercatore per la produzione di soluzioni da applicare ai problemi (Suomala 2009). In questo modo si soddisfa la duplice esigenza di produrre un contributo teorico e, al tempo stesso, un contributo all'organizzazione attraverso il supporto all'implementazione di un progetto di cambiamento (Dumay 2010). L'impostazione *interventionist research* accoglie al suo interno approcci differenziati, tra i quali, l'approccio della ricerca-azione con metodo etnografico (Argyris, Putnam, McLain Smith 1985; Easterby-Smith, Thorpe e Lowe 2001; Eden e Huxham 1996).

La ricerca-azione è un approccio metodologico applicato alle scienze sociali con radici che risalgono alla prima metà del secolo scorso nei lavori di Lewin sui problemi sociali collegati, in particolare, alle minoranze etniche negli Stati Uniti negli anni Quaranta (Lewin 1946). Esso ha trovato applicazione diffusa anche nell'ambito delle ricerche empiriche di *management* centrate sulla trasformazione aziendale (Kotnour 2001), sui processi operativi (Gilmore e Smith 1996), sullo sviluppo di nuovi prodotti (Shaw et al. 2001), sull'applicazione di strumenti di *management accounting* (Kaplan 1998) e sulle aziende di piccola dimensione (Greenwood e Lewin 1998). I caratteri che qualificano l'approccio della ricerca-azione e che lo rendono adatto per evidenziare la natura dinamica dello *strategizing* all'interno dell'Università Ca' Foscari Venezia sono così identificabili:

- il carattere situato della ricerca empirica. Il progetto di ricerca-azione trova la sua origine in una situazione problematica specifica, la pianificazione strategica nell'Università Ca' Foscari Venezia per il triennio 2010-2012. La comprensione del problema e la formulazione d'idee per la produzione di soluzioni interessanti sono generate direttamente nel contesto dell'azione e sono perciò calibrate sulla situazione concreta analizzata;
- la natura sistemica dell'approccio. Sebbene non raggiunga i livelli della ricerca applicata, il rigore scientifico della ricerca-azione è assicurato dallo sviluppo di un percorso che consente l'osservazione e valutazione sistemica degli effetti delle soluzioni applicate nella situazione specifica. Il progetto s'innesta sulle prassi che qualificano le pratiche del contesto d'osservazione in modo che la teoria nasca dalla pratica. L'approccio è quindi *bottom-up*, con la teoria che da punto di partenza trova il suo posto quando si riflette sulla pratica. La conseguenza più ovvia sul piano scientifico è l'impossibilità di estendere i risultati della ricerca ad altri ambiti. I risultati di un progetto

di ricerca-azione sono da considerarsi pertinenti solo per il contesto in cui la ricerca è svolta;

- l'orientamento alla soluzione di problemi. Generalmente l'approccio della ricerca-azione è impiegato nelle situazioni in cui si manifestano problemi che richiedono l'identificazione di soluzioni percorribili. La ricerca diventa terapeutica e, prima ancora, diagnostica, nel senso che invita a inquadrare i caratteri del problema che talvolta si presentano in modo ambiguo e non chiaramente definito;
- l'aderenza alla metodologia della ricerca qualitativa e l'importanza delle tecniche etnografiche. La ricerca-azione privilegia l'indagine esplorativa dal momento che l'interesse è nei confronti di ciò che succede relativamente alla situazione specifica analizzata, e impiega gli strumenti della ricerca qualitativa, in particolare quelli etnografici, valorizzando l'interpretazione del ricercatore.

L'etnografia è una delle modalità specifiche per la raccolta di dati nell'ambito della ricerca qualitativa. Silverman (2000) le identifica insieme con le registrazioni audio e video, le fonti documentali e le interviste. Tutte queste modalità presentano la caratteristica di favorire una conoscenza approfondita delle esperienze, situazioni ed eventi attraverso l'interazione con i soggetti e gli artefatti, e la partecipazione diretta e attiva del ricercatore nel contesto della situazione specifica. Da diversi anni l'etnografia ha trovato utilizzo in molte discipline sociali, comprese le scienze economiche. Cohen e Court (2003) definiscono l'etnografia come l'arte e la scienza di conoscere in modo approfondito i gruppi e le relazioni sociali, le pratiche, le culture e gli accadimenti attraverso descrizioni analitiche dell'esistente e ricostruzioni fedeli di quanto accaduto nel passato. Una definizione che racchiude maggiormente il significato dell'utilizzo di questo metodo di ricerca è quella proposta da Fox (2003) per il quale l'etnografia è lo studio degli individui, delle comunità e delle pratiche nel loro contesto specifico. Questo tramite metodi di raccolta dati che catturano le conversazioni, le attività e i significati dall'interno, e che richiedono al ricercatore di partecipare direttamente al contesto, se non addirittura allo svolgimento delle attività. Un ulteriore aspetto d'interesse è la precisazione secondo cui la ricerca etnografica offre spiegazioni dei fenomeni con riferimenti non solo e non tanto agli aspetti cognitivi, ma anche e soprattutto al ruolo della materialità. Il metodo etnografico è il più adatto per lo svolgimento di progetti di ricerca che puntano a evidenziare la rilevanza delle forme socio-materiali per lo sviluppo processuale. Per condurre una buona ricerca etnografica, Bryman (1988) inquadra i seguenti accorgimenti: - l'assunzione, da parte del ricercatore, del punto di vista degli individui e delle comunità di riferimento per osservare le azioni, eventi e interazioni con gli artefatti attraverso gli occhi di chi vive e partecipa alla comunità; - lo svolgimento di descrizioni dettagliate e ricche nei particolari del contesto

in cui le azioni, eventi e interazioni si manifestano; - lo sforzo di contestualizzare le descrizioni raccolte tenendo conto degli aspetti sociali e culturali, nonché della rilevanza della storia e delle proiezioni possibili nel futuro, e di unificarle entro un corpo omogeneo e armonico capace di esprimere il dinamismo processuale; - l'attenzione a evitare forme di chiusura della prospettiva di analisi ingabbiando la ricerca in una struttura chiusa e rigida, predefinita e costruita su pregiudizi. Lo schema utilizzato deve essere quanto più plastico possibile per riuscire a cogliere dall'interno tutti gli elementi e il dinamismo della pratica.

L'etnografia è una metodologia di ricerca che si adatta particolarmente bene allo studio di contesti di lavoro, studio e coinvolgimenti quotidiani per far emergere il dinamismo, la processualità e la complessità delle interazioni sociali e materiali che qualificano le azioni di soggetti e comunità nel corso della loro produzione. Nelle scienze economiche, lo studio etnografico forse più conosciuto è quello di Julian Orr del 1991. Nella ricerca si offre una descrizione particolareggiata del modo in cui la conoscenza è condivisa e si genera nella pratica sociale quotidiana articolata nelle relazioni sociali che coinvolgono i tecnici addetti alla riparazione delle fotocopiatrici del colosso americano Xerox. La ricerca evidenzia la dimensione processuale e la dinamicità dell'azione. Essa rivela alcuni momenti critici nel percorso di generazione e condivisione della conoscenza che emergono secondo modalità investigative di tipo esplorativo: - la comprensione dell'esistenza di un problema enigmatico e la consapevolezza dell'inefficacia risolutiva delle conoscenze formalizzate; - l'attivazione di pratiche, relazioni sociali, interazioni con la materialità (la specifica macchina fotocopiatrice) e intuizioni soggettive costituisce un apparato cognitivo esteso; - l'apparato cognitivo esteso è finalizzato alla comprensione del problema e alla strutturazione di soluzioni percorribili. Tutti i momenti critici si sviluppano direttamente sul posto di lavoro e i tecnici utilizzano il racconto di storie come strumento fondamentale. I contenuti raccolti attraverso la descrizione narrativa delle manifestazioni certe del problema nella prospettiva degli utilizzatori, delle soluzioni sperimentate dai colleghi per problemi simili, delle caratteristiche delle variabili di contesto e dell'interazione con le macchine sono utilizzati per costruire una storia che funge da descrizione del problema. La storia si adatta a essere riproposta in contesti simili e stimola processi di generazione di soluzioni originali. Il lavoro di ricerca presenta numerose implicazioni di carattere scientifico che possono essere riassunte nei seguenti punti fondamentali (Tsoukas 2006): - la capacità e la determinazione nel cogliere la complessità dei fenomeni aziendali e della processualità che li qualifica evidenziando la scarsa attitudine (forse incapacità) delle rappresentazioni formali di catturarli nella loro completezza; - la rilevanza dello *storytelling* come strumento adatto per unificare la complessità dei fenomeni e favorire processi di condivisione e generazione di conoscenza; - il ruolo chiave dell'improvvisazione, dell'intuizione, del giudizio di esperto per la messa

in campo di soluzioni originali a problemi non noti; - il carattere distribuito della conoscenza che qualifica la pratica aziendale.

La scelta della ricerca-azione con metodo etnografico risponde alle richieste per una più incisiva produzione di ricerche empiriche capaci di evidenziare il ruolo della socio-materialità nella generazione di effetti performativi sull'azione¹ e trova la sua fondamentale spiegazione nella possibilità di analizzare a fondo la pratica aziendale dello *strategizing*. La produzione di una *thick description* appare fondamentale per analizzare nei dettagli come i fenomeni prendono forma. Questo per introdurre in percorsi esplorativi orientati alla generazione di un'innovazione che, nel caso specifico esaminato, è coincisa con l'introduzione del piano strategico nell'Università Venezia. La metodologia prescelta si è rivelata particolarmente adatta per evidenziare la dinamica processuale del processo strategico. Si è potuto così apprezzare la natura complessa del processo e, in particolare, riconoscere i caratteri della continua riconfigurazione dei contenuti strategici e dell'interazione multipla tra i differenti soggetti coinvolti.

2.3 L'Università italiana nello scenario internazionale e la trasformazione in atto

Il sistema universitario italiano presenta elementi di spiccata differenziazione rispetto a quello statunitense. L'ultimo è spesso richiamato come modello da seguire per la sua verificata, o forse solo supposta, superiorità. Alcuni autori assumono, infatti, una prospettiva critica nei confronti del modello statunitense evidenziandone, in primis, la scarsa tenuta sotto il profilo istituzionale e l'accentuarsi del divario tra Università pubbliche e private. Ciononostante, appare sensato approfondirne le tensioni per riflettere poi sulla trasformazione in atto nel modello italiano.

Christensen e Eyring (2011, XXVI) introducono un loro importante contributo richiamando la natura paradossale delle Università statunitensi: «Scopriremo che le Università sono simultaneamente leader a livello globale, ma derise a livello locale, guidate dalla ricerca, ma dipendenti dagli studenti, tecnologicamente obsolete, ma socialmente indispensabili. [...] Vedremo che per sopravvivere, le Università consolidate dovranno rompere con la tradizione. Ma scopriremo anche che per prosperare, esse dovranno costruire su ciò che hanno sempre fatto meglio». Per gli autori, nella formulazione della strategia un'Università deve partire dal rispondere in modo distintivo alle seguenti tre domande: 1) Quali studenti vogliamo servire? 2) Quali ambiti disciplinari vogliamo coltivare? 3) Quali attività

¹ Call for Papers Third International Symposium on Process Organization Studies, 16-18 giugno 2011, Corfù, Grecia.

vogliamo principalmente perseguire? Le risposte per Harvard sono: 1) gli studenti magistrali e quelli triennali 'eccellenti'; 2) potenzialmente tutti gli ambiti scientifici e umanistici senza nessuna particolare focalizzazione; 3) l'eccellenza nella scoperta prima che nella dimostrazione dell'applicabilità delle scoperte degli altri ossia nel loro insegnamento agli studenti.² Per la sua storia ultracentenaria, Harvard ha fatto da punto di riferimento per le altre Università statunitensi più prestigiose, ma anche per quelle meno prestigiose. La classica strategia perseguita dalle ultime è stata infatti l'emulazione del modello della *Research University* adottato dalle Università più prestigiose, anche perché ne hanno assunto i 'prodotti', ossia i laureati. Le Università più prestigiose hanno perciò definito le 'regole del gioco' e la maggioranza di quelle meno prestigiose ne hanno imitato, non innovato, la strategia. Così facendo hanno assecondato ciò che l'élite degli studenti richiede: essere ammessi ad Harvard o a un'Università il più possibile simile, andando però oltre le richieste dei potenziali studenti 'ordinari' o comunque le richieste per le quali essi sono contenti e disposti a pagare un sovrapprezzo. L'adozione di questa strategia è stata favorita anche dalla Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching che per erogare i propri finanziamenti classifica le università statunitensi in base all'eccellenza della loro ricerca e dottorati. L'adozione di questa strategia accresce paradossalmente il vantaggio competitivo delle Università più prestigiose perché porta a enfatizzare la storia dell'organizzazione che è evidentemente inimitabile. L'adozione di questa strategia comporta soprattutto ingenti investimenti per ampliare l'offerta didattica tentando di coprire qualsiasi ambito disciplinare, reclutare ricercatori di fama internazionale, migliorare le strutture fisiche e sostenere le attività

2 A differenza di quanto è avvenuto per le aziende leader in altri settori, Harvard (ma anche le altre università più prestigiose che ne hanno imitato la strategia) è stata capace di sostenere nel tempo una crescita quali-quantitativa. La teoria del dilemma dell'innovatore non ha finora funzionato nel contesto della formazione universitaria per le seguenti ragioni: 1) la mancanza di un'innovazione tecnologica 'dirimpente' capace d'introdurre un prodotto che si caratterizzi per un peggioramento delle performance 'tradizionali', ma per un miglioramento o introduzione di altri attributi di valore apprezzati solo dagli studenti della fascia più bassa del mercato, ovvero dai non consumatori, quali la semplicità d'uso o la convenienza; 2) la necessità per i nuovi entranti di conformarsi alla tradizione in quanto nei processi per il loro accreditamento hanno spesso partecipato anche rappresentanti delle Università più prestigiose che hanno giudicato in base alle prassi adottate nelle loro istituzioni; 3) la performance del prodotto è difficile da misurare rendendo così il prestigio passato una *proxy* importante di quello attuale; 4) accanto a studenti 'ordinari' il cui obiettivo è apprendere quando sono liberi da impegni lavorativi e familiari e per i quali la frequenza dei corsi e, più in generale, la vita universitaria, esistono studenti di 'élite' che saranno sempre disposti a pagare un sovrapprezzo per vivere una *life-transforming experience* che solo le università più prestigiose possono garantire; 5) la presenza di supporti da parte degli enti pubblici o degli *alumni* che sono più inclini a finanziare le Università più prestigiose soprattutto se queste hanno permesso loro di vivere una *life-transforming experience*.

extra-educative quali le universiadi.³ L'adozione di questa strategia ha fatto perdere alle Università meno prestigiose la loro leadership di costo facendole trovare 'nel mezzo del guado'. Le ha rese vulnerabili all'avvento della crisi del 2008 che ha portato a un taglio dei finanziamenti pubblici, ma soprattutto dell'apprendimento online.

L'ultimo è la prima vera innovazione tecnologica dirompente nel campo della formazione universitaria dall'introduzione dei libri di testo stampanti. Questo per la possibilità che offre a uno studente di apprendere quando ha tempo (e voglia) e i ridotti costi di erogazione, grazie alla possibilità di ingaggiare istruttori (poco) pagati in base al numero d'iscritti al corso. Inizialmente, la ridotta velocità delle connessioni internet e il fatto che i corsi online erano semplicemente versioni a computer delle lezioni frontali avevano reso l'apprendimento online interessante solo per quei non consumatori che non potevano per motivi familiari o professionali frequentare le lezioni. Il nascere di professionisti nella progettazione dei corsi online e, soprattutto, i progressi dovuti alle innovazioni tecnologiche di sostegno quali lo sviluppo di video conferenze, simulazioni al computer, tutorial su misura del singolo studente, *forum* degli studenti hanno oggi reso l'apprendimento online interessante anche per gli studenti tradizionali.⁴ Inoltre, la progressiva focalizzazione degli enti accreditatori sugli *outcome* educativi piuttosto che sugli input (ampiezza dell'offerta didattica, presenza di ricercatori di fama internazionale e qualità delle strutture fisiche) ha diminuito la necessità per i nuovi entranti di conformarsi alla tradizione aprendo così di fatto le porte a nuovi competitori, soprattutto enti di formazione privati.

Tutto ciò impone alle Università tradizionali meno prestigiose di trovare modalità innovative, meno costose, per continuare a svolgere le loro fondamentali funzioni di scoperta e preservazione della conoscenza, e di educazione degli studenti. Sempre per Christensen e Eyring (2011), le Università tradizionali sono più necessarie di sempre a causa dell'incremento de: 1) l'obsolescenza, la pressione competitiva che impone a tutte le aziende (e Paesi) una continua innovazione strategica; 2) il disorientamento, i dati (non informazioni o conoscenza) a disposizione che rende più difficile il processo decisionale; 3) la depersonalizzazione, la digitaliz-

3 Per risolvere la *trade-off* tra l'ampiezza degli ambiti disciplinari e l'approfondimento necessario in ogni ambito per raggiungere l'eccellenza nella ricerca occorre assumere molti ricercatori specializzati creando una proliferazione degli insegnamenti e una frammentazione dei corsi di laurea.

4 Inoltre, la sovrabbondante produzione di dottori di ricerca da parte delle Università tradizionali fa sì che questi possano essere impiegati come qualificati istruttori online a costi molto ridotti non avendo il problema della fisicità delle classi che rappresenta un ulteriore risparmio di costo. Inoltre possono essere pagati a corso attivato e comunque commisurato ai risultati, facili da monitorare, degli studenti. Infine non sono distratti dalla ricerca e non si fermano nel periodo estivo.

zazione rende il mondo sempre più connesso, ma allo stesso tempo frammentato e impersonale. Queste tre minacce rendono vitali tre funzioni che le Università tradizionali possono svolgere meglio di qualsiasi altra organizzazione: 1) la scoperta e la disseminazione di nuova conoscenza per ovviare all'obsolescenza; 2) la memoria dei successi e dei fallimenti passati per ovviare al disorientamento; 3) il *mentoring* delle generazioni in crescita per ovviare alla depersonalizzazione. Per assolvere a queste funzioni le Università tradizionali hanno due risorse distintive: i loro campus in quanto, paradossalmente, la socializzazione fisica è diventata ancora più importante per la generazione dei nativi digitali; e i loro professori: rigorosi ricercatori con una grande memoria che possono diventare dei *life-changing mentor*. Queste risorse sono distintive, ma anche molto costose e occorre quindi utilizzarle il più efficientemente possibile. Come evidenziato da McKinsey in *Winning by Degrees* ci sono due strade principali per fare ciò (Auguste et al. 2010): 1) aumentare la percentuale di laureati (in corso); 2) diminuire i costi delle strutture fisiche trovando il modo di sfruttarle tutto l'anno, e dell'istruzione proponendo approcci didattici misti tra formazione online e frontale. Tuttavia, la stessa McKinsey ribadisce come la prima necessità per qualsiasi Università sia precisare la propria missione, ossia i valori morali che le pertengono e che quindi cercherà di trasmettere ai propri studenti, e il suo raggio d'azione in termini di target studenti e ambiti disciplinari coltivati. La focalizzazione su uno specifico target studenti, riconoscendo l'attività di *mentoring* tanto importante quanto la didattica e persino la ricerca,⁵ permette di servirli meglio così da giustificare un incremento delle rette. La focalizzazione su specifici ambiti disciplinari permette di ridurre i costi, facendo però attenzione che l'ampiezza degli ambiti è una delle caratteristiche che differenzia le Università dagli enti di formazione privati ed è funzionale allo svolgimento delle funzioni della memoria e del *mentoring*. Una riduzione eccessiva può quindi danneggiare l'Università da un punto di vista intellettuale, ma anche competitivo.

Molte delle raccomandazioni indirizzate alle Università tradizionali statunitensi sembrano valere anche per quelle italiane, per certo l'importanza di formulare una strategia innovativa guidata dalla missione e dalle risorse distintive dell'organizzazione. Questo sfruttando al meglio le possibilità offerte dall'autonomia che è al centro di tutti i principali processi di riforma in atto nel sistema universitario italiano (Vagnoni e Periti 2007). L'obiettivo è indurre una rottura nel comportamento strategico tradizionale, articolato nella replica acritica del modello pre-esistente o nell'introduzione discontinua di novità.

5 Sempre più autori sono critici sulla maggiore enfasi riconosciuta alla ricerca anche sulla didattica. Il fatto di incentivare solo la scoperta e non anche l'integrazione, l'applicazione e l'insegnamento limita infatti la circolazione delle scoperte stesse.

Pur ispirata da ambizioni di radicale cambiamento per la necessità di affrontare l'evoluzione sempre più discontinua del contesto, la trasformazione del sistema universitario italiano in atto è condizionata dalla presenza di vincoli esterni e interni (Shirley 1988). I vincoli esterni sono diretta espressione dell'evoluzione dell'impianto normativo sul governo e la programmazione delle Università italiane che sta sollecitando l'introduzione di strumenti e metodi ampiamente utilizzati nell'ambito delle aziende private (Cugini 2007). I vincoli interni derivano dai tratti di complessità e inerzia che qualificano l'organizzazione universitaria e la speciale configurazione del processo decisionale interno (Gioia e Chittipeddi 1991).

L'evoluzione in atto nell'ambiente economico, politico e sociale determina discontinuità che impongono a tutte le aziende, e agli ambiti territoriali in cui operano, di rinnovare le proprie strategie investendo in conoscenza. Recenti studi hanno identificato una relazione significativa tra la qualità delle risorse umane e la crescita economica di lungo termine di un Paese, da cui l'importanza della strategia di investire nell'educazione e nella formazione (Hanushek e Kimko 2000). Questo vale soprattutto per i paesi europei che hanno osservato un significativo calo della loro competitività a partire dalla seconda metà degli anni duemila. Per rispondere a questa sfida è stata varata la *Strategia di Lisbona* (marzo 2000): un ampio programma di riforme per le economie avanzate dell'Unione Europea (EU). Essa riconosce il capitale umano e l'efficienza delle istituzioni deputate al suo sviluppo come fattori primari per la creazione di vantaggio competitivo, economico e sociale. La sua implementazione ha subito però forti ritardi soprattutto in tema di 'Educazione e formazione' (CE 2010). La UE ha così deciso di dichiarare il 2009 l'Anno Europeo della Creatività e dell'Innovazione'. Per accrescere la competitività dell'istruzione superiore europea, così da attivare un circolo virtuoso per attrarre da tutto il mondo talenti, finanziamenti e investimenti, nel 1998 è stata sottoscritta dalla Francia, Germania, Gran Bretagna e Italia la 'Dichiarazione di Sorbona'. L'ultima si era posta l'obiettivo di creare entro il 2010 lo 'Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore'. Nel 1999 è stata quindi sottoscritta da tutti i Paesi europei la 'Dichiarazione di Bologna' con la quale si sono impegnati a varare riforme nazionali per favorire le collaborazioni e gli scambi tra le Università; la mobilità dei docenti e studenti; la spendibilità dei titoli; ecc. Anche l'implementazione di tale dichiarazione ha subito però forti ritardi. Nel 2009 i Ministri dell'istruzione superiore dei 46 Paesi europei firmatari hanno comunque deciso di mantenere fermi gli obiettivi strategici allungando al 2020 il tempo necessario per realizzarli.

La necessità di dar vita a un rinnovamento delle proprie strategie è ancora più stringente per l'Italia che ha visto declinare in misura superiore rispetto a quasi tutti gli altri Paesi europei la sua capacità innovativa e competitiva (Pro Inno Europe 2009). Occorre investire sulle determinanti

la capacità di crescita economica, in primis sulle risorse umane del Paese e, quindi, sulle istituzioni finalizzate al loro sviluppo partendo dalle Università. Oggi le funzioni fondamentali dell'Università non sono più solo riconducibili alla ricerca e didattica, ma si estendono anche all'innovazione a supporto della crescita economica e culturale dei territori in cui operano. Ciò comporta per il sistema universitario italiano un profondo ripensamento dei suoi assetti tradizionali e la ricalibratura della funzione di produzione di conoscenza per la costituzione delle seguenti forme di capitale:

- tecnico-scientifico. La conoscenza generata dal sistema universitario deve supportare lo sviluppo d'innovazioni di prodotto e processo e, quindi, la crescita competitiva di tutte le tipologie di aziende. Si tratta di una forma di conoscenza da iniettare direttamente nell'attività di produzione economica per la generazione di un vantaggio competitivo sostenibile per aziende, sub-sistemi economici (distretti e poli industriali), interi sistemi produttivi (comparti, ecosistemi di business);
- umano. La nuova teoria della crescita competitiva individua il capitale umano come elemento centrale dello sviluppo economico di lungo termine (Pack 1994). L'idea di fondo è che la disponibilità di talenti possa aprire nuove frontiere tecnologiche per la generazione di vantaggi competitivi sostenibili e alimentare continuamente gli elementi propulsivi della *knowledge economy*;
- sociale. Università e comunità locali devono interagire al fine di creare un circolo virtuoso per entrambe. Da un lato, l'Università rappresenta una determinante per lo sviluppo economico e sociale del territorio; dall'altro, ciascun territorio può contribuire in modo differente allo svolgimento delle funzioni delle Università mettendo a disposizione risorse critiche (umane, tecniche e finanziarie) e rendendo evidenti le esigenze di sviluppo sulle quali è opportuno intervenire.

Investire in ricerca innovativa, in alta formazione e nell'interazione tra le Università e i territori in cui operano sono riconosciute tra le principali azioni da intraprendere per favorire l'aumento della produttività del Paese. Uno studio condotto da The European House-Ambrosetti e dalla Crui (2009) evidenzia come un intervento di cambiamento radicale sul sistema universitario italiano per lo sviluppo delle tre dimensioni del capitale di conoscenza consentirebbe un significativo recupero di produttività. Esso stima che gli effetti di tale recupero comporterebbero un aumento di oltre 11 punti del Pil potenziale in 10 anni, pari a 15 miliardi di Euro all'anno. All'interno di tale studio sono state anche elaborate otto proposte per aumentare la competitività dell'Università italiana: 1) allocazione dei fondi statali agganciata alle performance delle Università secondo logiche di valutazione comparata e autonomia; 2) negoziazione diretta dei contratti tra Università e personale docente/ricercatori, valutazioni periodiche delle

performance del personale docente/ricercatori e distribuzione di quote remunerative agganciate a indicatori di merito; 3) allocazione di fondi di finanziamento per l'attivazione di corsi di laurea impartiti in lingua inglese; 4) cooperazione e dialogo tra il mondo delle aziende e l'Università per il miglioramento dell'efficacia dei corsi di laurea triennali; 5) riqualificazione e managerializzazione del personale tecnico-amministrativo mediante l'introduzione di un nuovo meccanismo retributivo e l'erogazione di appositi fondi ministeriali; 6) istituzione a livello locale di scuole di eccellenza capaci di acquisire fondi di finanziamento tra i vari attori significativi del territorio e attrarre nel territorio premi Nobel e ricercatori di fama internazionale; 7) organizzazione di un osservatorio permanente per la valutazione degli effetti del percorso di rinnovamento; 8) organizzazione di un evento periodico, 'I tre giorni dell'Università', per far conoscere il mondo universitario e avvicinarlo alla collettività.

Come affermato anche dalle Linee Guida del Governo per l'Università (2008, 1), il sistema universitario è invitato a «cogliere con coraggio la richiesta di rinnovarsi, rendersi trasparente nella condotta e nei risultati, dimostrare con la forza dei fatti di saper progettare un futuro ambizioso». Date le principali criticità del sistema (sbilanciamento del costo del personale, ridotto impatto scientifico, scarsa attrattività internazionale ed efficacia dell'offerta didattica), la riforma in atto interessa la governance, il sistema dei finanziamenti e la programmazione per avviare un processo di 'aziendalizzazione' delle Università. Nell'azione di riforma del sistema, che s'inserisce in un percorso avviato alla fine degli anni Ottanta, assumono un ruolo centrale gli strumenti di pianificazione strategica, programmazione e controllo. L'obiettivo generale della riforma è duplice. Da un lato, si vuole incrementare il livello di competitività e autonomia delle Università, a valere sul territorio sia nazionale che internazionale. Dall'altro, si vuole favorire una gestione più attenta delle risorse (in particolare finanziarie), affinché possano essere impiegate in modo efficace ed efficiente per lo svolgimento della funzione di produzione economica. Per favorire il perseguimento di tali obiettivi, si è aderito a un modello di gestione dell'organizzazione universitaria ispirato ai principi della razionalità economica e della programmazione di medio e lungo periodo. Tali principi trovano la loro concreta attuazione nell'utilizzo di strumenti funzionali a indirizzare il governo d'azienda verso il mantenimento di fondamentali condizioni di equilibrio, sul piano economico, finanziario e patrimoniale, ma anche sociale, politico e negoziale. È prevalsa cioè l'idea del disegno razionale del progetto di cambiamento costruito, come insegna la scuola strategica della pianificazione, definendo gli obiettivi da raggiungere, elaborando le linee di azione più coerenti e predisponendo un sistema di controllo attraverso la costruzione di *set* d'indicatori quantitativi per monitorare gli andamenti e stimolare eventuali interventi correttivi. La nuova normativa sulla programmazione delle Università, art. 1-ter L. 43/2005 (Riquadro 1), prevede,

infatti, l'adozione da parte delle ultime di un Programma triennale, rimodulabile al 30 giugno di ogni anno, coerente con le 'linee generali d'indirizzo' definite dal MIUR (DM 50/2010). Le ultime individuano gli obiettivi specifici da raggiungere e le possibili linee d'azione per il loro perseguimento, con le connesse indicazioni operative. La normativa prevede che il Programma triennale riguardi in particolare: a) i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali e umane, nonché quelli da sopprimere; b) il programma di sviluppo della ricerca scientifica; c) le azioni per il sostegno e il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti; d) i programmi di internazionalizzazione; e) il fabbisogno di personale docente e non docente a tempo sia determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.

Riquadro 1. Il quadro normativo di riferimento della pianificazione strategica nelle Università italiane per il periodo 2010-2012

Riferimenti normativi

L'evoluzione della normativa sull'università in tema di pianificazione (e controllo) strategico può essere riassunta nelle seguenti fasi:

- L. 9/03/89 n°168, con cui è stato istituito il Ministero dell'Università (MURST) e le Università sono state dotate, in attuazione dell'art. 33 della Costituzione, di autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, da regolamenti interni.
- L. 421/92, che ha stabilito i presupposti organizzativi per l'introduzione dell'autonomia finanziaria e contabile definiti poi con la legge finanziaria n°537/93.
- DPR 25/98, che ha regolamentato i procedimenti relativi alla programmazione e dello sviluppo del sistema universitario.
- L. 15/03/97 n°59, che ha sancito i criteri per la programmazione del sistema universitario all'art. 2.

La normativa di riferimento in tema di programmazione universitaria si ritrova nell'art. 1 ter. del decreto legge 31 gennaio 2005 n°7, convertito dalla legge 31 marzo 2005 n°43, che ha modificato profondamente la precedente normativa sia nel metodo sia nella procedura da attuare. Con essi, infatti, il Ministero affida, per la prima volta, direttamente alle università il compito e la responsabilità di definire la propria programmazione nel quadro di macro-obiettivi di sistema definiti centralmente dal MIUR. Questo permette alle università di definire obiettivi strategici di medio e lungo periodo e programmare azioni che consentiranno loro di valorizzare caratteristiche peculiari, vocazioni e particolarità del contesto di riferimento.

Nel corso del 2007 è stato poi emanato il decreto attuativo della L. 43/2005, che è il D.M. 216/2007 in cui sono definite le modalità di redazione dei piani strategici triennali. Con questa normativa la pianificazione strategica trova una concreta applicazione all'interno degli atenei italiani. Diventa quindi importante comprendere quali siano le fasi e gli attori del processo di pianificazione, il contenuto dei documenti e loro formalizzazione, così come stabilito dalla normativa. La legge, infatti, prevede solamente che il piano sia redatto su base triennale e approvato entro il 30 giugno dell'anno successivo, senza individuare in modo specifico il suo contenuto e l'organo a cui compete l'approvazione. Per statuto o regolamento, le università prevedono di solito che sia il Senato accademico ad approvare definitivamente il piano, poiché organo massimo interno di indirizzo (con l'approvazione del DDL Gelmini, l'organo competente per l'approvazione del programma triennale diventa il Consiglio di Amministrazione).

Rispetto ai tempi, il DM 216/2006 specifica che la cadenza dei programmi è triennale e il loro adeguamento potrà avvenire anche annualmente (entro il 30 giugno) sulla base dell'attività di monitoraggio e valutazione fatte dal Ministero e dal Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario (CNVSU). I criteri per il monitoraggio sono stabiliti tramite indicatori qualitativi stabiliti dal Ministero. I programmi non devono essere trasmessi al Ministero, le Università devono indicare le ponderazioni da attribuire ai risultati conseguiti, secondo quanto previsto dall'art. 4, comma 33, del D.M. 3 luglio 2007, n. 362. Con la nuova normativa i programmi delle università sono valutati in itinere ed ex-post con riferimento all'attuazione che ne è fatta in conformità a specifici indicatori. La quantificazione ex ante degli indicatori (target), non è prevista dalla normativa.

Il 29 gennaio 2011 è entrata in vigore la L. 240/10 recante 'Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario'. La norma contiene i riferimenti per un radicale rinnovamento del sistema universitario, riformando in particolare gli organi universitari e dettando varie disposizioni sul personale docente. L'attuazione è destinata a concretizzarsi gradualmente poiché la norma demanda all'emanazione di numerosi decreti attuativi.

Contenuto del piano

In materia di programmazione la normativa prevede che per ciascun triennio siano definite le linee generali d'indirizzo del sistema e che le università adottino un programma triennale coerente con le stesse linee. Le linee d'indirizzo relative alla programmazione 2010-2012 riguardano:

1. la razionalizzazione e la riqualificazione dei corsi di studio; a tal fine tra l'altro si suggerisce il rafforzamento dei corsi caratterizzanti con a disposizione un più alto numero di risorse e che permettano un veloce inserimento dei laureati nel mondo del lavoro, la coerenza con la tradizione scientifica dell'ateneo, l'attivazione di corsi interfacoltà e interateneo per sfruttare tutte le possibili economie di scala esistenti e la riduzione delle sedi didattiche decentrate o non coerenti con il bacino di utenza disponibile.
2. il miglioramento/potenziamento del programma di sviluppo della ricerca scientifica con l'intento di incentivare e sostenere tutte le iniziative volte a migliorare la ricerca attraverso la promozione di corsi di dottorato, l'istituzione di borse di studio, l'incentivazione di rapporti con il territorio, le imprese e i distretti tecnologici;
3. le azioni per il sostegno e il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti e le iniziative volte ad assicurare uno stretto rapporto con la scuola secondaria superiore mirate a orientare gli studenti e a suscitare e sostenere l'interesse degli stessi verso le Università;
4. i programmi di internazionalizzazione, per incentivare azioni di scambio di ricercatori e studenti a livello internazionale, sostenere i programmi di collaborazione internazionale e, più in generale, incrementare i rapporti con università estere;
5. il fabbisogno di personale docente e non a tempo determinato e indeterminato ivi compreso il ricorso alla mobilità, da correlare con i risultati programmati nel piano triennale favorendo il raggiungimento di obiettivi quali il riequilibrio della composizione tra le varie fasce di docenti ed il reclutamento di nuove leve di ricercatori.

Indicatori nella fase di valutazione e monitoraggio

I programmi delle Università sono costantemente monitorati e valutati sulla base di indicatori quali/quantitativi appositamente individuati dal Ministero. Con riferimento alla programmazione 2010-2012, il ministero ha individuato per il controllo consuntivo un set di 21 indicatori (di risultato) correlati alle cinque aree di intervento summenzionate.

Fonte: <http://www.miur.it>.

Sempre in materia di programmazione nelle Università, è intervenuta anche la riforma 'Brunetta' (d.l. 150/2009) che prevede la redazione di un Piano triennale della performance da adottare entro gennaio di ogni anno. Questo deve individuare gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definire, con riferimento agli obiettivi finali, intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e valutazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti limitatamente al personale tecnico-amministrativo. Il Programma triennale e il Piano triennale della performance possono essere consolidati in un unico documento che, pur distinguendo al suo interno gli specifici ambiti d'intervento, non lasci dubbi sul loro comune punto di partenza: l'ambizione strategica dell'Università.

Il riferimento all'ambizione strategica invita a estendere la ricerca delle criticità del sistema universitario italiano andando oltre le debolezze strutturali su cui s'innestano i provvedimenti normativi di riforma sopra citati. In particolare, invita a riflettere sull'identità e il ruolo dell'organizzazione universitaria. Accogliendo questa prospettiva, alcuni autori indicano che la causa principale della crisi del sistema universitario italiano risiede nel passaggio da un'Università di élite a una di massa (CNVSU 2011).⁶ La spinta a erogare una formazione in grado di raggiungere un'audience crescente a scapito della qualità della didattica, ma anche della ricerca ha portato la formazione universitaria a essere sempre più una *commodity*. Tale proposta di valore non è però coerente con il prodotto che l'Università dovrebbe assumere di fronte alle discontinuità ambientali, ossia una *life-transforming experience* (Pine e Gilmore 1999). Gli autori riportano l'esempio della Harvard Business School, dove le ampie risorse disponibili - docenti, corsi per studenti e laureati, rivista scientifica, casa editrice e sito web - sono utilizzate con il chiaro intento di trasformare gli studenti in business *executives*, preparati ad affrontare le sfide che incontreranno nel loro percorso professionale. Harvard non solo costruisce la propria ambizione strategica sul modello esperienziale, ma tenta di anticipare gli effetti che le esperienze offerte avranno sugli studenti e, per fare questo, le concepisce e trasferisce nella propria strategia in modo da creare negli studenti il desiderio della trasformazione del loro percorso di vita.

Lo svolgimento del processo di rinnovamento strategico nelle Università mette in luce i caratteri che qualificano l'organizzazione universitaria come sistema complesso. Gli aspetti di complessità sono riconducibili alla particolare configurazione della struttura organizzativa e alle caratteristiche che tipicamente assume il processo decisionale nelle Università.

6 Dalla fine degli anni Sessanta ad oggi, gli iscritti sono più che sestuplicati, andando dagli originali 310mila del 1960, agli attuali 1,8 milioni (CNVSU 2011).

Con riferimento agli aspetti di complessità determinati dalla speciale configurazione organizzativa, si riconoscono: l'esistenza di legami deboli tra gli elementi del sistema e l'elevata resistenza al cambiamento. L'esistenza di legami deboli si manifesta sia tra gli elementi del sistema - l'area dei docenti e dei ricercatori e l'area tecnico-amministrativa - sia tra le parti che costituiscono i singoli elementi, ed è richiamata dall'espressione che qualifica l'Università come *loosely-coupled system*. Il riferimento alla debolezza dei legami implica che gli elementi reagiscono gli uni agli altri ma, allo stesso tempo, mantengono ognuno la propria identità e un segno della propria separatezza, fisica o logica, dagli altri (Weick 1976). In altri termini, il legame che li unisce è tale da creare un sistema di reciproche influenze che si manifestano con caratteri d'improvvisazione (invece che di programmazione), di occasionalità (invece che costantemente), di scarsa rilevanza (invece che significativamente), con la generazione di effetti temporanei e distanziati nel tempo (Orton e Weick 1990). L'espressione 'legame debole' ha dunque in sé connotazioni di dissolvenza che spingono il sistema universitario a oscillare continuamente tra momenti di stabilità e consolidamento e momenti di instabilità e riconfigurazione. La resistenza al cambiamento è una caratteristica dei sistemi inerziali che è sempre presente, ma con accentuazioni di fronte a cambiamenti rivoluzionari o radicali (Plowman et al. 2007). I fattori che rendono l'Università un sistema refrattario al cambiamento sono identificati come segue (Chandler 2010): - l'autonomia professionale dei membri dei Dipartimenti che permette loro di definire come tenere le lezioni, quali contenuti offrire e di influenzare il processo valutativo degli studenti; - il tempo come risorsa critica per il cambiamento dal momento che ogni azione di rinnovamento è *time consuming* e perciò la sua applicazione è contrastata; - l'allocazione e la redistribuzione delle risorse, in primis finanziarie, in condizioni di scarsità che spinge alla conservazione della posizione acquisita per non correre il rischio di perdere risorse; - la scelta di affidare il cambiamento a soggetti interni privi delle qualità del leader e selezionati per la loro capacità di conservare lo status quo del sistema; - la comunicazione ambigua, poco frequente e poco chiara delle iniziative e dei risultati acquisiti dal vertice decisionale verso i livelli inferiori. Accanto a questi fattori inerziali di sistema, si possono aggiungere anche specifici fattori che impattano sul singolo individuo o sulle relazioni sociali, quali la difesa degli interessi personali, la valutazione dell'impatto psicologico del cambiamento, gli effetti redistributivi conseguenti al cambiamento, gli effetti di destabilizzazione, l'incompatibilità culturale con il cambiamento e i risvolti negoziali e politici (Schoor 2003).

Con riferimento agli aspetti di complessità collegati alle caratteristiche del processo decisionale nell'Università, risaltano: - la declinazione del modello decisionale in termini configurativi (Mintzberg 2000); - l'articolazione del processo decisionale lungo tre livelli di analisi (Hardy et

al. 1983); - la particolare importanza che assumono i processi di *sense-making* e di *sensegiving* nell'iniziazione di cambiamenti strategici (Gioia e Chittipeddi 1991). L'interpretazione del modello decisionale per la formazione della strategia nelle Università è stata condizionata per molti anni dalla lettura del sistema universitario in aderenza ai caratteri che qualificano il modello burocratico (Stroup 1966). Secondo tale impostazione, il funzionamento del sistema e la gestione del cambiamento strategico sono ispirati ai principi della razionalità economica e, quindi, i comportamenti e i processi risultano predeterminati e standardizzati (Birnbaum 1988). Da un lato, la specializzazione dei compiti, la presenza di schemi gerarchici puntualmente definiti e la predisposizione di un insieme di regole e procedure operative creano una struttura rigida ma, al tempo stesso, orientata a mantenere elevato il livello di prevedibilità dei comportamenti per il raggiungimento delle prestazioni desiderate in termini di efficienza ed efficacia. Dall'altro, il processo decisionale riflette l'impostazione meccanicistica del sistema e, pertanto, si svolge seguendo uno sviluppo *top-down* e mediante l'impiego di strumenti dedicati, quali la pianificazione formale, la valutazione a posteriori delle performance e il *program review* (Arns e Poland 1980). Il potere decisionale è concentrato in due organi apicali: il Rettore e il Direttore Amministrativo. Il primo è l'organo elettivo individuale di vertice chiamato ad assumere in prima persona le iniziative di cambiamento strategico mediante l'individuazione delle linee strategiche, l'interpretazione dei fenomeni evolutivi in atto nell'ambiente di riferimento, l'avvio di nuovi progetti e il controllo del grado di raggiungimento degli obiettivi. Il secondo è l'organo individuale nominato al vertice della struttura tecnico-amministrativa e svolge una generale funzione d'indirizzo, amministrazione e controllo dei risultati dei servizi a supporto della ricerca e della didattica, per garantirne il funzionamento secondo criteri di economicità. L'interpretazione offerta dal modello burocratico presenta alcune limitazioni di fondo che derivano dall'eccessiva enfasi posta sulla supremazia della formalizzazione e sulla legittimazione del potere in chiave gerarchica.⁷ All'interno del modello non trovano adeguata valorizzazione le risorse di conoscenza specialistica che, invece, sono determinanti per la qualità delle funzioni principali della ricerca e didattica. Anche le competenze della struttura tecnico-amministrativa hanno una connotazione in senso specialistico che, differentemente da quelle che caratterizzano i docenti e i ricercatori, si distinguono per la prevalenza della componente procedurale della conoscenza, essendo indirizzate all'esecuzione di compiti, piuttosto che alla soluzione di problemi complessi.

7 Baldridge assume una posizione ancora più netta nei confronti del modello burocratico nelle Università limitandolo a chiave di lettura utile per inquadrare la struttura della governance universitaria ma assolutamente inadatto a rappresentare la complessità del processo decisionale (Baldridge 1971).

L'attenzione alla qualità specialistica delle competenze invita a declinare l'Università come sistema professionale, dove il potere decisionale deriva dalle competenze professionali e non dalla posizione gerarchica occupata, e le decisioni si svolgono seguendo un approccio collegiale (Hardy 1996). Il riferimento alla collegialità qualifica il processo decisionale all'interno di una comunità di soggetti alla pari, con il consenso su base interattiva e il decentramento che assurgono a meccanismi di coordinamento e di avanzamento del processo decisionale (Beyer e Lodahl 1976).⁸ L'unione dei due modelli interpretativi configura l'immagine dell'Università come sistema burocratico-professionale (Mintzberg 1980). La coesistenza delle due differenti anime del sistema è fonte di conflittualità che si risolvono nella dicotomia sistemica, ma che inevitabilmente riappaiono nelle sovrapposizioni determinate dalla compenetrazione delle competenze specialistiche. Il tema della conflittualità diventa centrale nell'impostazione che legge il problema decisionale nelle Università con le chiavi interpretative offerte dal modello politico (Baldrige 1971). Rispetto al modello burocratico-professionale, le fonti dei conflitti divergono. Queste ultime sono identificate nel confronto sistematico tra interessi e valori differenti, espressione di gruppi formali e informali di soggetti tenuti assieme dall'adesione al sistema d'interessi e valori che contribuisce alla creazione di un'identità di gruppo. La competizione tra i gruppi è finalizzata all'esercizio del potere, nel tentativo di indirizzare in modo favorevole al singolo gruppo il processo decisionale e i risultati che derivano dall'applicazione delle decisioni assunte. Queste ultime, quindi, sono l'espressione di forze politiche ricomposte attraverso la messa in atto di processi di negoziazione che coinvolgono i diversi gruppi di potere e che si realizzano mediante patti, influenze reciproche e coalizioni. La visione radicale dell'Università come sistema di coalizioni di potere che sistematicamente competono per il perseguimento di interessi singoli è stata attenuata prima con il riferimento al carattere non sistematico del conflitto (Riley e Baldrige 1977), e poi con il riconoscimento dell'effetto depotenziante dei meccanismi burocratici e di quello equilibratore insito nelle decisioni di lungo periodo (Pusser e Ordorika 1999). Su altre basi costitutive prende forma il modello del *garbage can*, che propone di interpretare le Università come anarchie organizzate dove ogni soggetto (docenti, ricercatori,

8 Gli autori definiscono la collegialità come la situazione nella quale il potere decisionale è decentrato e in cui si ravvisa un elevato grado di influenza sul processo decisionale esercitato dai singoli componenti di un Dipartimento, in virtù della loro autorità professionale. Nella loro ricerca gli autori hanno riscontrato che i Dipartimenti delle Università americane in cui non è riscontrabile la forma decisionale collegiale sono quelli di prestigio inferiore, in cui il potere del Rettore è relativamente elevato. I Dipartimenti delle Università inglesi, invece, riflettono un modello decisionale misto che gli studiosi definiscono oligarchico, dal momento che la partecipazione al processo decisionale è aperta solamente ai soggetti che occupano le posizioni di comando all'interno dei Dipartimenti.

studenti, finanziatori esterni) dispone di una propria autonomia decisionale e le decisioni prodotte a livello sistemico non sono riconducibili ad intenzionalità e regole ma nascono casualmente ed in modo emergente dalle dinamiche del sistema stesso (Cohen e March 1974). L'assunzione di base è che il processo decisionale si svolge privo di una struttura e collegando casualmente le soluzioni ai problemi. La complessità del sistema, resa attraverso i riferimenti all'ambiguità e variabilità degli elementi e delle relazioni tra di essi, impedisce un trattamento razionale del problema decisionale, che, dunque, si articola in modo flessibile senza che le regole della sua articolazione siano conosciute o conoscibili. Lo sforzo di mettere insieme gli elementi qualificanti i diversi modelli interpretativi del processo decisionale strategico nelle Università parte dalla scelta di interpretarlo con lo schema offerto dal modello burocratico-professionale (*professional bureaucracy*), a sua volta declinato sulla base dei tratti costitutivi dei singoli modelli decisionali (Hardy 1991, Mintzberg 2000). Ne derivano quattro articolazioni - razionale/analitico, collegiale, politico e anarchico - le cui caratteristiche sono sintetizzate nella tab. 12.

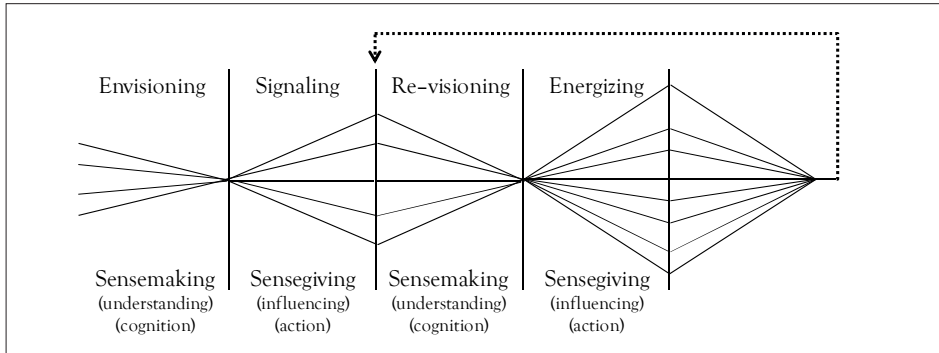
Tabella 12. I modelli decisionali adottati nelle Università

Modello	Potere	Obiettivi	Strumenti d'ordinamento	Catalizzatore del cambiamento
Razionale-analitico	Centralizzato	Efficienza	Razionali ed analitici	Vertice
Collegiale	Decentralizzato e condiviso	Interessi comuni	Norme condivise	Corpo docenti/ricercatori
Politico	Decentralizzato su specifici gruppi di potere	Interessi singolari	Potere	Gruppi di interesse
Anarchico	Disperso	Ambigui o non riconoscibili	Nessuno	Casualità

Il processo decisionale strategico nelle Università non solo presenta caratteri di coesistenza dei tratti qualificanti i principali modelli decisionali, ma si articola sulla base di tre livelli decisionali: *professional judgment*, *administrative fiat* e *collective choice* (Hardy et al. 1983). Il livello *professional judgement* si riferisce all'autonomia decisionale affidata al corpo docente e ai ricercatori, che è giustificata dalla specializzazione delle competenze su specifici ambiti decisionali e dall'incompatibile natura dell'attività didattica e di ricerca con la formalizzazione e la standardizzazione dei compiti. Il decentramento decisionale si spinge fino al singolo docente/ricercatore, il quale esercita la propria autonomia nella scelta delle metodologie didattiche, nella scelta dei libri di testo, nella definizione dei contenuti da insegnare o organizzare in progetti di ricerca, con condizionamenti che derivano dal proprio percorso formativo, dall'appartenenza a

specifici raggruppamenti o gruppi informali di lavoro, dai feedback degli studenti e dalle dinamiche dell'ambiente esterno di riferimento per il finanziamento dei progetti di ricerca. Il livello *administrative fiat* identifica il perimetro decisionale dei vertici della struttura tecnico-amministrativa, che è circoscritto a specifici ambiti (es.: scelte di investimento di breve e lungo periodo, bilancio, fiscalità ...) e si sviluppa attraverso logiche ispirate alla formalizzazione e alla standardizzazione. Può essere influenzato dalle dinamiche che qualificano gli stakeholder esterni con i quali si relazione, in particolare le imprese, il sistema regolamentare e politico di governo a livello Paese. Il livello *collective choice* fa riferimento alla dimensione collettiva di alcune decisioni, che coinvolgono la costruzione di unità decisionali miste, dove docenti dello stesso raggruppamento, docenti di raggruppamenti diversi e personale tecnico-amministrativo condividono il problema decisionale attraverso meccanismi interattivi. Ciò nonostante: «in tempi di crisi, gli amministratori possono acquisire un potere più estensivo per affrontare i problemi pressanti del momento. In altre parole, le decisioni *collective* possono spostarsi nel regno dell'*administrative fiat*» (Hardy et al. 1983, 416). Coerentemente con l'ultima osservazione, il processo decisionale innescato dal cambiamento strategico nelle università, quando coincide con l'ingresso di un nuovo Rettore, si sviluppa per stadi successivi secondo una sequenza di processi di *sensemaking*, che impattano sulla dimensione cognitiva producendo effetti convergenti, e processi di *sensegiving*, che si manifestano attraverso l'azione producendo effetti divergenti. I processi sono avvinati da relazioni di reciprocità articolate lungo la seguente sequenza di fasi (Gioia e Chittipeddi 1991): - *envisioning*, in corrispondenza della quale il Rettore compie uno sforzo di *sensemaking* al fine di dare un'impronta al cambiamento strategico elaborando la *vision* con la quale uniformare e interpretare il senso di tutte le opzioni possibili; - *signaling*, in corrispondenza della quale il Rettore compie uno sforzo di *sensegiving*, con cui cerca di interagire con i livelli organizzativi inferiori e gli stakeholder esterni per diffondere la propria *vision* adottando gli strumenti formali e informali di comunicazione; - *re-visioning*, in corrispondenza della quale i livelli organizzativi inferiori e gli stakeholder esterni compiono uno sforzo di *sensemaking* per immaginare il significato della *vision* loro proposta ed, eventualmente, rivedere le proprie convinzioni sul cambiamento; - *energizing*, in corrispondenza della quale i livelli organizzativi inferiori e gli stakeholder esterni compiono degli sforzi di *sensegiving*, con cui danno una risposta alla *vision* proposta e tentano di influenzare il modo in cui viene realizzata; questa fase è anche caratterizzata dall'emersione e assunzione dell'impegno da parte dell'intera organizzazione a svolgere le azioni definite per implementare la *vision*.

Figura 3. Sensemaking e sensegiving per il cambiamento strategico nell'Università



2.4 L'Università Ca' Foscari Venezia e la novità del piano strategico

Di fronte ad un contesto di riferimento caratterizzato da linee di trasformazione sempre più spinte sul piano normativo, competitivo, sociale e culturale, il problema di *come* affrontare il processo di cambiamento strategico acquista particolare rilevanza per le organizzazioni universitarie. La prevalente letteratura sull'argomento enfatizza la necessità di introdurre nelle università le pratiche di pianificazione strategica già ampiamente consolidate nel contesto delle aziende private, adattandole alle specificità dell'organizzazione universitaria (Mari 2005) e rendendole capaci di produrre contenuti strategici innovativi e disegnati sulla base delle unicità organizzative (Peterson 1999; Rowley, Lujan e Dolence 1997). A partire dagli anni Ottanta del secolo scorso, il processo di riforma della pubblica amministrazione noto come *new public management* (Hood 1995) ha interessato anche i sistemi universitari europei nel tentativo di introdurre forzatamente criteri e strumenti gestionali finalizzati alla produttività del lavoro pubblico, all'efficienza e alla trasparenza dell'organizzazione. Tuttavia, nel contesto italiano, l'insieme delle disposizioni normative hanno dato corpo ad un processo stringente di misurazione della performance individuale e organizzativa volto al contenimento e alla riduzione dei costi delle organizzazioni ma non hanno stimolato né la riflessione strategica né il ripensamento della missione e della visione. Lo stesso piano strategico è indicato come un componente specifico del complessivo piano della performance, del quale si disciplinano puntualmente i principi generali di redazione, le fasi logiche dello sviluppo e la struttura ed articolazione. Alla luce di questi aspetti, alcuni autori hanno affermato che «l'esistenza stessa di una delibera che disciplina la struttura del documento [il piano della performance] e ne descrive minuziosamente la denominazione dei

paragrafi configura la strana idea di un ente [l'Università] che dovrebbe essere padrone della propria strategia ma non del nome dei paragrafi e della forma del documento su cui detta strategia è trascritta. La cosa appare particolarmente paradossale per amministrazioni pubbliche dotate di autonomia come le università» (Giusepponi e Tavoletti 2014, 13). A ciò si aggiungono il carattere complesso dell'organizzazione universitaria e la sua atipicità rispetto all'immagine astratta dell'azienda di produzione assunta come termine di riferimento nel processo di 'aziendalizzazione'. Entrambi i caratteri trapassano inevitabilmente la pianificazione strategica qualificandola a sua volta come complessa e atipica.

Se l'obiettivo è giungere in modo efficace alla formulazione di una strategia deliberata e innovativa per le Università, che non sia la risposta riflessa allo stimolo normativo, allora diventa sempre più importante far proprio un modo di intendere la pianificazione che vada oltre la semplice concatenazione logica di momenti di definizione degli obiettivi di medio-lungo termine, di delineazione del percorso per il loro perseguimento e di verifica dei risultati conseguiti (Fici 2001; Rebora e Turri 2009) e che sia in grado di abbracciare esplicitamente i caratteri tipici dell'imprenditorialità (Bernasconi 2005; Clark 1998; Lehrera, Nell e Gärber 2009). Il dibattito attorno al paradigma imprenditoriale nelle Università (Becher e Trowler 2007) si fonda sul presupposto che la complessità e l'incertezza del contesto di riferimento possono essere adeguatamente affrontate attraverso la trasformazione dell'attuale modello organizzativo delle università nel modello imprenditoriale (Salmi 2001).⁹ Le direttrici del cambiamento si pongono oggi come forze che spingono con intensità crescente le Università ad affrontare sfide ardue (Gibb, Haskins e Robertson 2013): - la ricerca di fonti di finanziamento private per integrare la dimensione sempre più scarsa di quelle pubbliche; - la differenziazione dell'offerta formativa come risposta al fenomeno della massificazione; - lo sviluppo di competenze *soft* (creatività, capacità di innovare, assunzione di rischio, abilità relazionali) per consentire agli studenti di affrontare al meglio il crescente livello di competitività del mondo del lavoro; - la creazione di iniziative che introducano in modo attivo e graduale gli studenti nella cultura imprendito-

⁹ Alcuni autori arrivano ad affermare che all'interno dell'organizzazione universitaria convivono due differenti tipologie di imprese e, quindi, due ambiti di business differenziati. L'una, la *knowledge-discovery*, orientata alla produzione di soluzioni innovative che nascono da processi di ricerca scientifica fondati sulle capacità e sull'esperienza degli accademici e che vengono successivamente rilasciate nel contesto esterno per incrociare problemi destrutturati. L'altra, la *instruction of student*, orientata alla formazione degli studenti e perciò configurata come un sistema di processi a valore aggiunto nella prospettiva dello studente. In buona sostanza, la prima configurazione d'impresa è indirizzata alla produzione scientifica per il mercato (*solution shop*), la seconda alla formazione didattica per consentire allo studente di acquisire un patrimonio di conoscenze in uscita superiore a quello che disponeva al momento dell'ingresso in Università (Christensen e Eyring 2011).

riale (*entrepreneurial society*) come strumento formativo di integrazione al normale percorso di studi; - l'accoglimento esplicito dell'orientamento alla globalizzazione e all'internazionalizzazione come leva per migliorare la qualità dei docenti, arricchire l'esperienza degli studenti e unire differenti culture, linguaggi, conoscenze. L'applicazione del modello imprenditoriale alle Università è indicata come la possibile risposta alle summenzionate sfide perché capace di orientare l'organizzazione universitaria verso quella flessibilità strategica, decisionale ed operativa sempre più necessaria per affrontare la turbolenza e i cambiamenti ambientali (Vaira 2004). Essa è considerata funzionale alla generazione di conoscenza da iniettare non solo nei circuiti della comunità scientifica, dove assume spesso connotazioni di autoreferenzialità, ma anche e sempre più in quelli del contesto operativo, al miglioramento della gestione delle interdipendenze con il settore industriale e gli apparati governativi (tripla elica), al bilanciamento delle tensioni tra la ricerca dell'indipendenza e la necessità dell'interdipendenza e, infine, allo sviluppo di un approccio organizzativo al rinnovamento continuo della struttura interna (Etkowitz 2004). L'impressione è che il rigetto di una simile impostazione avrebbe, con tutta probabilità, il solo effetto di rallentare o, addirittura, bloccare il percorso di rinnovamento e di uniformare i percorsi di sviluppo delle Università anziché incardinarli verso l'esaltazione di differenze che creano valore. Lo dimostra una recente ricerca sulle dichiarazioni di visione e missione delle università pubbliche in Turchia che ha evidenziato un sostanziale appiattimento, in cui università con diverse storie e dimensioni ricorrono a espressioni identiche nella forma e nei contenuti, senza costruire differenze per enfatizzare le loro specificità (Özdem 2011).

Gli stessi momenti che scandiscono il processo di pianificazione strategica ed i relativi strumenti di supporto non solo vanno adattati alla complessità dell'organizzazione universitaria ma uniformati ad alcuni principi di metodo, che possono assurgere ad elementi di valutazione della qualità del processo di pianificazione (Bronzetti, Mazzotta e Nardo 2011): - trasparenza informativa mediante azioni di comunicazione e diffusione del documento di pianificazione strategica sia all'interno, sia all'esterno dell'organizzazione universitaria; - costruzione sociale della missione, della visione e degli obiettivi di medio lungo periodo mediante la partecipazione attiva di gruppi selezionati di stakeholder interni ed esterni; - convergenza di tutti i documenti di pianificazione strategica sui contenuti e i percorsi d'azioni previsti nel piano strategico e costante verifica di coerenza rispetto alla quantità e qualità delle risorse disponibili; - attribuzione del delicato compito di governo del processo di pianificazione strategica ad un organo interno di supporto che disponga delle competenze adatte allo scopo; - consapevolezza dell'importanza della pianificazione strategica come strumento di guida ed indirizzo da parte dell'organo deliberante e contestuale superamento dell'accettazione dello strumento solo perché

imposto dalla normativa. In buona sostanza, l'effetto ricercato è rendere la pianificazione strategica una pratica sistematica e strutturata, capace di generare momenti di riflessione propositiva e di generazione di contenuti innovativi per orientare in modo esplicito l'organizzazione universitaria verso un futuro aperto su nuovi spazi di mercato e liberarla così dal peso ingombrante del passato (Coyne, Clifford e Dye 2007). Il percorso risulta scandito secondo un'articolazione che prevede, nell'ordine: - la revisione continua della *vision strategica*, anche attraverso la valutazione retrospettiva dell'efficacia delle scelte compiute nel passato ma proiettate nel presente, per dare senso concreto alle finalità e ai valori che qualificano l'Università e la sua identità; - l'analisi del contesto organizzativo, utile per far emergere la presenza di conflittualità diffuse attorno alla formulazione degli obiettivi e alla condivisione dei valori e degli interessi, da ricomporre successivamente ad unità; - l'analisi del contesto ambientale, finalizzata a inquadrare le prospettive dei differenti stakeholder esterni sul ruolo e le funzioni dell'Università e a riconoscere i principali cambiamenti in atto, per identificare opportunità e vincoli; - la formulazione della strategia per la definizione di contenuti innovativi, capaci di definire direzione e intensità del cambiamento strategico; - la traduzione dei contenuti strategici in azioni e il controllo dei risultati acquisiti mediante la predeposizione di indicatori. La strutturazione della pianificazione strategica in fasi non ha un significato prescrittivo ma va interpretata come ordinamento di un processo complesso che chiama in causa molte e differenziate dimensioni d'analisi. Il supporto è dato dagli strumenti di analisi strategica (es.: *Swot e Pest analysis*) che dovrebbero stimolare la definizione di strategie più stringenti, attenuare gli effetti inibitori sul cambiamento generati dai processi politici e negoziali e attivare forme di cambiamento in termini innovativi. L'elemento chiave è l'innovazione, che nasce dallo sforzo creativo legato all'interpretazione singolare dell'evoluzione dei fenomeni interni ed esterni rilevanti, e che si traduce in linee di cambiamento rese concrete attraverso le azioni. Queste ultime vanno declinate in obiettivi chiari per l'organizzazione e ordinate utilizzando, appunto, gli strumenti tradizionali della pianificazione e del controllo. La centralità attribuita allo sforzo creativo nel processo di pianificazione strategica è un invito a richiamare alcuni degli attributi dell'orientamento imprenditoriale quali, ad esempio, la propensione all'assunzione di rischi, la tensione verso gli obiettivi e la rapidità d'azione, per delineare le basi sulle quali dovrebbe insistere la cultura organizzativa delle Università (Martinez e Wolverton 2009). Questi attributi trovano nella leadership imprenditoriale l'elemento unificatore per la costruzione di un orientamento strategico fondato sull'innovazione anziché sulla difesa della stabilità e perciò tale da dare un senso compiuto alla pianificazione strategica nelle università. Il leader incarna specifiche caratteristiche, quali ad esempio la capacità visionaria, l'integrità morale e professionale, la credibilità, lo spirito partecipativo, la propensione al

rischio, che conducono verso la definizione di un approccio proattivo (anziché reattivo) alla formulazione della strategia (Bryman 2007). In definitiva, un buon leader è capace di ispirare nell'organizzazione una visione strategica sfidante ma possibile e costruire quella capacità collettiva essenziale per rendere esecutiva la rinnovata strategia (Schein 1993).

La costruzione di un significato condiviso attribuito al processo di cambiamento, prima ancora di riflettere in merito alle iniziative da intraprendere, rappresenta un momento strategico di fondamentale importanza. Il carattere costitutivo del cambiamento (il cambiamento come opportunità) dipende dal modo con il quale i soggetti (gli organi di governo) si pongono di fronte al problema decisionale elaborando significati distintivi (la volontà del cambiamento), tenuti assieme dal riferimento alle missioni istituzionali (ricerca, didattica, innovazione a supporto del territorio). La creazione di una sintesi degli intenti e dei significati per la costruzione di un processo di cambiamento desiderato, piuttosto che disegnato, è stata la chiave interpretativa che gli organi di governo di Ca' Foscari hanno deciso di utilizzare per affrontare la sfida del cambiamento. In questo modo, hanno accolto con decisione e volontà dimensioni del cambiamento che vanno oltre i confini della riforma per abbracciare un'ambizione più ampia e soprattutto capace di definire i tratti di una rinnovata identità: ricollocare Ca' Foscari Venezia tra le migliori università d'Europa. Il processo di cambiamento strategico è stato indirizzato verso la valorizzazione dei fattori distintivi e inimitabili di Ca' Foscari, ossia la sua storia - prima business school in Italia e seconda in Europa - e la sua localizzazione - Venezia è patrimonio dell'umanità e città nota e amata in tutto mondo. Dando per evidente il primo fattore, si approfondisce di seguito la storia di Ca' Foscari fino al momento dell'elezione del Magnifico Rettore, prof. Carlo Carraro, anche per inquadrare il contesto all'interno del quale è avvenuta l'introduzione della pianificazione strategica. Nella consapevolezza che alcuni riferimenti saranno omessi o trattati in estrema sintesi, si cerca di inquadrare i momenti fondamentali che hanno scandito l'evoluzione storica dell'Università Ca' Foscari Venezia.

La Regia Scuola Superiore di Commercio di Venezia fu istituita nel 1868 con il R.D. 6 agosto 1868, n. 4530 su iniziativa di Marco Minghetti, Edoardo Deodati e quel Luigi Luzzati che tra il marzo 1910 e il marzo 1911 rivestì la carica di Presidente del Consiglio nel pieno dell'età giolittiana. La sede fu scelta nello «splendido palazzo che fu dei Foscari. Posto sull'angolo del rivo di S. Pantaleone, alla svolta di quella che Byron disse la più bella via del mondo, il Palazzo Foscari...sorprende non meno per la maestà del luogo che per le elegantissime architetture» (Stefani, contenuto in Paladini 1996). Le linee del progetto di Deodati e Luzzati, i due fondatori veneziani, esposte all'Ateneo Veneto la sera del 31 gennaio 1868, erano centrate sulla creazione del primo e unico istituto nazionale capace di coniugare la duplice esigenza di perfezionare le competenze degli operatori economici,

per rispondere a un contesto in forte evoluzione anche per effetto della imminente apertura del Canale di Suez, e di formare i professori per l'insegnamento delle scienze commerciali negli Istituti Secondari. La promozione della Scuola rispondeva anche all'esigenza di recuperare lo svantaggio che il governo aristocratico aveva creato a Venezia per la lunga avversione ad accogliere in città il potere culturale universitario, lasciato in monopolio a Padova fin dalla metà del Quattrocento. Il primo Direttore della Scuola fu Francesco Ferrara, professore di economia politica dal 1849. Egli durò in carica un trentennio e per primo avviò la Scuola sulla base di un modello, mutuato da quella di Anversa, che integrava l'insegnamento teorico con quello pratico. Il progetto fu poi esteso, a naturale complemento delle scienze economiche e commerciali, all'insegnamento delle lingue straniere dell'Occidente Europeo, ma anche dell'Oriente, oltre che alla creazione di una sezione consolare per la formazione di carriere diplomatiche (soppressa con la l. 20 marzo 1913). Nonostante nei primi anni ci furono alcune difficoltà determinate dalla ristrettezze di bilancio imposte dal governo italiano, i successivi trent'anni procedettero secondo ritmi regolari. Agli inizi del Novecento, le Scuole di Commercio europee smisero gli insegnamenti pratici per focalizzarsi solo su quelli teorico-scientifici. La Scuola veneziana diede nuovo impulso alle discipline scientifiche, ma conservò anche gli insegnamenti pratici, assumendo così la configurazione di modello quasi unico a livello nazionale. Anche per effetto dell'apertura a Milano della 'Facoltà Commerciale' Luigi Bocconi nel novembre del 1902, vennero promossi alcuni provvedimenti che avviarono e diedero forte impulso al processo di trasformazione dell'Università cafoscarina in un ente statale.

Nel 1919, al termine della I Guerra Mondiale, la Scuola fu autorizzata per legge a istituire un quarto anno di corso al fine di avviare la sezione commerciale verso una regolare struttura universitaria. Gli anni della conquista fascista del potere furono segnati da profondi mutamenti a livello istituzionale che condussero a una vera e propria involuzione della Scuola. Nel 1922, il grande storico economico Gino Luzzato fu chiamato a insegnare a Venezia, dove egli trovò quella 'cittadella del sapere' che poco dopo iniziò ad aprire le prospettive sull'origine del capitalismo, l'affermazione del liberismo economico, le impostazioni socialiste. Questo fermento e spirito di apertura verso una concezione liberista e repubblicana dell'economia e dell'ambiente civile incontrò da subito le resistenze del regime fascista che elesse quale suo bersaglio Gino Luzzato, nel frattempo nominato Direttore dell'Istituto cafoscarino. La carica durò pochi mesi poiché Luzzato fu costretto a dimettersi verso la fine del 1925, e altri notevoli docenti furono costretti all'esilio qualche anno più tardi (su tutti, l'esilio francese del prof. Trentin, alla fine di gennaio del 1926).

Nel periodo delle riforme di epoca fascista (la riforma Gentile e la riforma De Vecchi), si segnarono passaggi fondamentali della storia dell'Istituto cafoscarino: nel 1928, il passaggio alle dipendenze del Ministero dell'Edu-

cazione Nazionale e, nel 1935, la parificazione giuridica con le Università di Stato e la nascita della Facoltà di Scienze Economiche e Commerciali. Con la rielezione a Rettore di Gino Luzzato il 6 luglio 1945, terminò per Ca' Foscari la 'lunga notte del fascismo' riavviando quel processo di sviluppo dell'Istituto. Ricorrendo alle parole dello stesso Luzzato, l'Istituto fu rianimato quale prezioso strumento di ricerca scientifica capace di «affrontare serenamente, forte anche della sua tradizione e del fascino di Venezia, ogni concorrente, senza deviare in alcun modo dalla sua vecchia strada per cui essa mira più alla qualità che alla quantità».¹⁰ Il successore di Luzzato fu Italo Siciliano, destinato a reggere l'Istituto per diciotto anni, durante i quali s'impegnò perché Ca' Foscari divenisse istituzionalmente Università degli Studi e acquisisse una maggiore capacità competitiva, sul piano scientifico e della varietà dell'offerta didattica, rispetto a Padova e agli altri istituti universitari. L'azione per far divenire Ca' Foscari Università degli Studi iniziò nel 1962 e ci vollero 6 anni per superare, in ambito politico, la convinzione che 'un'Università a Venezia contrasta con la storia della città e delle sue tradizioni'. Finalmente, nel 1968 nacque l'Università degli Studi di Venezia, e nel 1969 furono istituite anche la Facoltà di Lettere e Filosofia e quella di Chimica industriale.

A partire dalla fine degli anni sessanta ebbe inizio un periodo di sviluppo, scandito, tra gli altri, dalla nascita del Corso di Laurea in Lingue e Letterature Orientali (1964) e del Corso di Laurea in Economia Aziendale (1971). Lo sviluppo che portò alla trasformazione della vecchia Scuola di Commercio in Università degli Studi fu caratterizzato dall'abbinamento della continuità con lo spirito di fondo originario, con l'impulso della modernizzazione scientifica e culturale, a supporto di un contesto economico e sociale in profondo mutamento (si pensi al fenomeno dello sviluppo delle piccole e medie imprese del Triveneto, all'acuirsi delle problematiche della salvaguardia ambientale, alla volontà di tutelare e conservare l'immenso patrimonio artistico della città).

Gli anni settanta e ottanta furono caratterizzati da un'altra stagione di 'provvedimenti urgenti' per l'Università italiana mirati a riorganizzare la didattica e a introdurre i primi strumenti di programmazione pluriennale. In questo periodo, sulla spinta della filosofia dell'«assoluta necessità che il legame tra Università e Città diventi operante e continuo»,¹¹ s'inaugura una fase di sviluppo straordinario della presenza fisica dell'Università a Venezia. Molti edifici, spesso monumentali, furono acquisiti ed entrarono nell'uso universitario (Ca' Bembo, Ca' Bernardo, l'ex Cotonificio di Santa

9 Gino Luzzato, inaugurazione del secondo anno accademico successivo alla liberazione, 11 novembre 1946.

10 Feliciano Benvenuti, Magnifico Rettore dell'Università Ca' Foscari di Venezia nel periodo 1974-1983.

Marta, Ca' Bottacin, ecc.). Già nella seconda metà degli anni Ottanta e, in modo più determinato negli anni Novanta, il rapporto tra la città di Venezia e le sue istituzioni e la Venezia della ricerca e della didattica inizia a modificarsi sensibilmente (nel 1986 la Giunta Comunale assegna a Ca' Foscari l'area di San Giobbe) e con esso, anche per effetto della cosiddetta 'rivoluzione finanziaria', si assiste a un processo di espansione sia dell'offerta didattica (si introducono il Corso di Laurea in Scienze Ambientali e quello in Scienze dell'Informazione), sia della proliferazione delle sedi distaccate (Mestre, Oriago, Marghera, Treviso, Portogruaro). Grazie anche a tale processo di crescita e sviluppo, riportato nelle relazioni scritte dai Rettori dagli anni Settanta ad oggi, «l'Università degli Studi di Venezia, come del resto la maggior parte degli atenei italiani, è ormai al centro di relazioni con enti di ricerca e di istruzione nazionali ed internazionali [...] che la rendono funzione diretta della vita della città che la ospita» (Paladini 1996).

Con la crisi economica mondiale d'inizio secolo il processo di espansione si arresta e le scelte strategiche compiute in passato sono riviste alla luce degli stravolgimenti che si sarebbero manifestati pienamente da lì a poco. Le elezioni rettorali del luglio 2009 sono l'occasione per dare inizio ad un intenso periodo di rinnovamento, coinciso con la nomina a Magnifico Rettore del prof. Carlo Carraro. I segni dell'auspicato cambiamento sono ripresi puntualmente mediante l'identificazione delle priorità che danno sostanza e spessore al Programma Elettorale, redatto dal prof. Carraro nella Primavera 2009 in vista delle elezioni. Le priorità, di seguito sintetizzate, mettono a sistema le idee e i suggerimenti emersi dal confronto con docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo. Esse sono espressione di un'area tematica specifica, verso la quale occorre porsi in chiave di innovazione e cambiamento:

- Ricerca. Per molti anni la Ricerca è stata messa in secondo piano, lasciando spazio a discussioni e riforme attinenti esclusivamente la didattica. Senza una buona ricerca, però, Ca' Foscari non può diventare un Ateneo internazionale, non può entrare nei ranking dei migliori Atenei, né attirare i migliori studenti. La Ricerca deve essere dunque riportata al centro delle attività e degli interessi dell'Ateneo, in quanto senza una buona Ricerca, non si ha una buona Didattica.
- Valutazione. L'esigenza di dotarsi di un efficace ed equo sistema di valutazione della Ricerca si collega alla rinnovata importanza attribuita alla stessa. Il modello inglese può rappresentare un'efficace fonte di ispirazione, in particolare per l'adozione di logiche valutative di tipo comparativo che spingono a valutare le performance delle singole aree di ricerca rispetto ad aree equiparabili in altri atenei. La valutazione della Didattica non passa in secondo piano. Essa necessita di divenire più precisa ed efficace rispetto al passato, e il suo utilizzo non può continuare ad essere definito sulla base delle caratteristi-

- che specifiche delle Facoltà (o delle strutture che le sostituiranno), bensì dovrà essere reso uniforme. Di questi miglioramenti beneficerà l'attività di Programmazione, nonché il servizio fornito agli studenti.
- Reclutamento del Personale. Il reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo deve essere un altro degli aspetti cruciali del cambiamento strategico dell'Ateneo. In particolare va ricostruita la base della piramide del corpo docente, utilizzando le risorse liberate dai colleghi che andranno in pensione.
 - Cooperazione (Locale, Regionale, Internazionale). In passato non è stato dato forte impulso alle iniziative di integrazione e cooperazione con le Università Venete e le Istituzioni Venete e Trivenete, sottovalutandone il potenziale in termini di aumento delle risorse, qualità della Ricerca, offerta della Didattica, riduzione di costi, ecc. Si rende perciò necessario un ripensamento, sostituendo una politica di parziale isolamento e competizione, ormai superata, con collaborazioni con l'Università di Padova, IUAV, altre istituzioni culturali e scientifiche veneziane.
 - Didattica. Per ciò che riguarda l'aspetto della didattica, l'obiettivo è la definizione di una programmazione quinquennale, che tenga conto della domanda e non solo dell'offerta di prodotti formativi.
 - Governance. Affinché i processi di rinnovamento individuati nei punti precedenti si concretizzino in tempo utile, è fondamentale una nuova Governance di Ateneo, capace di velocizzare i processi decisionali (rispetto al passato) e facilitare il coinvolgimento di partner pubblici e privati.
 - Amministrazione. Per gli stessi motivi per cui deve cambiare il modello di Governance, si rende necessario provvedere anche a una riforma dell'Amministrazione.
 - Internazionalizzazione. Tutte le priorità menzionate sono finalizzate a fare uscire Ca' Foscari da una caratterizzazione fortemente locale, per trasformarla in un normale Ateneo Internazionale in cui possano trovare spazio le pratiche migliori già individuate negli altri Atenei europei e internazionali.

Immediatamente dopo la vittoria nella competizione elettorale, il Magnifico Rettore, prof. Carraro, ha avviato alcune iniziative per il perseguimento delle priorità ricomprese nel programma elettorale. Tra Novembre 2009 e Aprile 2010 gli organi di governo istituzionali assumono delibere finalizzate a: - incrementare i fondi destinati alla ricerca di oltre il 20% (delibera Senato Accademico, 17.11.2009); - trasferire al Fondo di supporto alla ricerca un prelievo pari al 15% eseguito sui progetti di istruzione e formazione (delibera Senato Accademico, 24.03.2010); - potenziare l'attività di *fund rising* per la Ricerca mediante la trasformazione in Fondazione Universitaria della Società strumentale Ca' Foscari Formazione e Ricerca Srl (delibera Senato Accademico, 24.02.2009); - destinazione del 40% del Fondo di supporto alla Ricerca a progetti pre-

sentati su bandi europei e per l'internazionalizzazione (delibera Senato Accademico, 24.02.2010); - costituzione della commissione che riunisce i Direttori delle Scuole di Dottorato con, tra le altre, la finalità di sviluppare forme di coordinamento tra le diverse Scuole dottorali e proporre azioni comuni per incentivare l'internazionalizzazione dei dottorati di Ricerca e per valorizzare la formazione conseguita dai dottori di Ricerca (delibera Senato Accademico, 24.02.2010); - associazione della valutazione interna di produttività scientifica agli indicatori ministeriali e distribuzione delle risorse in base al contributo dato al miglioramento degli indicatori e al raggiungimento degli obiettivi ministeriali (delibera Senato Accademico, 24.11.2010); - regole basate sul merito che il Senato Accademico è tenuto ad osservare per la selezione dei programmi di ricerca per cui verranno banditi i posti di ricercatore (delibera Senato Accademico, 26.01.2010); - integrazione della composizione del Consiglio di Amministrazione con i Magnifici Rettori dell'Università degli Studi di Padova e IUAV (delibera Senato Accademico, 17.11.2009); - definizione di un intenso programma di cooperazione con l'Università degli Studi di Padova su specifiche iniziative, quali, ad esempio i Dottorati interateneo e le iniziative Erasmus, e con EIUC al fine di creare reti di ricercatori e progetti di *fund rising*; - definizione dell'impegno didattico dei Ricercatori fissato a 60 ore eventualmente ridefinito in rapporto alle esigenze delle Facoltà nell'ambito della loro autonomia organizzativa; - sviluppo di corsi di laurea interateneo (delibera Senato Accademico, 28.4.2010); - impostazione del progetto per la realizzazione di un'ampia sede di residenze universitarie nel complesso di Santa Marta (delibera Senato Accademico, 17.11.2009 e 28.04.2010); - semplificazione delle procedure approvative in materia di convenzioni e di variazioni di bilancio (delibera CdA, 01.12.2009); - sostituzione del precedente direttore amministrativo e introduzione di un sistema di valutazione con incentivi e premi (delibera CdA 01.12.2009); - incremento di circa il 300% delle risorse destinate allo sviluppo di relazioni internazionali (Delibera Senato Accademico, 17.11.2009).

I primi effetti delle nuove iniziative rendono il Magnifico Rettore consapevole che la trasformazione in atto può essere realizzata solamente attraverso la predisposizione di opportuni strumenti di coordinamento, capaci di offrire una visione di sistema sulle iniziative. Nasce così l'idea di anticipare quella che in breve tempo sarebbe diventata una regola normativa, ossia la realizzazione del piano strategico, centrato sulla definizione di una nuova ambizione strategica, capace di rinnovare il modo di concepire il ruolo e l'identità di Ca' Foscari. La sfida prende avvio il 26 febbraio 2010, data di inizio del processo di formulazione del piano strategico di Ateneo, e sarà destinata a lasciare un segno profondo nelle pratiche strategiche dell'Università Ca' Foscari Venezia e a porsi quale esempio concreto di *strategizing* nelle organizzazioni complesse (Zanin,

Bagnoli e Massaro 2013). In corrispondenza dell'inizio delle attività del progetto di ricerca-azione, la struttura universitaria presentava caratteri specifici in termini di: governance, processi operativi e dimensione economico-finanziaria. Essi sono ripresi e approfonditi di seguito.

Governance - L'assetto istituzionale dell'Università Ca' Foscari Venezia è l'elemento sovraordinato d'istituto in quanto definisce le fondamentali regole di comportamento indirizzate ad allineare gli interessi specifici di una variegata molteplicità di soggetti, e identifica e disciplina il funzionamento degli organi a cui sono attribuite le funzioni di governo. È costruito sulla base della distinzione fra attività d'indirizzo, di controllo e di gestione che qualifica il modello organizzativo delle Università e che ha attratto l'interesse del mondo della ricerca scientifico-caproprio in virtù della sua complessità costitutiva e di funzionamento. In particolare, l'attività di indirizzo si esplica attraverso la definizione delle linee di condotta per il futuro, lo svolgimento delle funzioni di programmazione, controllo e coordinamento di tutte le attività direttamente o indirettamente connesse alla funzione di produzione economica dell'Università. Si fa riferimento alle attività inerenti la governance, la ricerca, la didattica, l'amministrazione e il governo economico, finanziario e patrimoniale dell'istituto. Gli organi preposti allo svolgimento delle attività d'indirizzo sono:

- Senato Accademico. Organo collegiale composto da: Rettore; dodici docenti di ruolo, eletti dai docenti dell'Ateneo in modo da rispettare le diverse aree scientifico-disciplinari presenti; tre rappresentanti del personale tecnico-amministrativo e dei collaboratori ed esperti linguistici; tre rappresentanti degli studenti. È presieduto e convocato dal Rettore e dura in carica tre anni accademici (ad eccezione dei rappresentanti degli studenti il cui mandato dura due anni). A esso spettano compiti deliberativi (approva lo Statuto e il Regolamento Generale di Ateneo), esecutivi (contribuisce all'elaborazione delle linee strategiche ed esercita le funzioni di programmazione, controllo e coordinamento inerenti le attività di didattica e ricerca e l'avanzamento di carriera per il personale docente) e consultivi (formula proposte ed emette pareri in merito a diversi ambiti di attività tra i quali il parere obbligatorio sui piani pluriennali di sviluppo dell'Ateneo, sul bilancio di previsione e sul bilancio consuntivo).
- Consiglio di Amministrazione. Organo collegiale composto da: Rettore; da quattro a sei membri esterni designati dal Senato Accademico su proposta del Rettore che ne dispone la nomina con proprio decreto; un rappresentante dei docenti, anche esterno all'Ateneo; un rappresentante del personale tecnico-amministrativo e dei collaboratori ed esperti linguistici, anche esterno all'Ateneo; due rappresentanti eletti dagli studenti, iscritti ai Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Dottorato di ricerca dell'Università. Partecipano alle

- riunioni, senza diritto di voto, il Prorettore vicario e il Direttore Generale. È presieduto dal Rettore e a esso spettano in prevalenza compiti di tipo deliberativo. Infatti, il Consiglio di Amministrazione delibera, tra gli altri ambiti, in merito a: bilancio di previsione e consuntivo; programmazione finanziaria triennale; programmazione annuale e triennale del personale; attivazione e modifica di Corsi, Sedi, Dipartimenti, Scuole e altre strutture didattiche e di ricerca. Inoltre, approva i piani pluriennali di sviluppo dell'Ateneo, ivi compreso il documento di programmazione strategica triennale.
- Rettore. Massimo organo di rappresentanza legale dell'Ateneo, eletto fra i professori ordinari in servizio presso le Università italiane. Dura in carica sei anni e non è rieleggibile. A esso è attribuita la responsabilità del perseguimento delle finalità dell'Ateneo ed è tenuto ad assicurare l'unitarietà degli indirizzi espressi dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, promuovendone e coordinandone l'attuazione. I suoi compiti hanno prevalentemente ricadute sul funzionamento, la struttura e la composizione dell'assetto istituzionale (emana lo Statuto, i regolamenti e le loro modifiche, convoca e presiede il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, propone al Senato Accademico i nomi dei componenti il Consiglio di Amministrazione e del Presidente del Collegio dei Revisori dei conti, propone al Consiglio di Amministrazione il nome della persona a cui conferire l'incarico di Direttore Generale) e sulle attività di programmazione (propone il documento di programmazione strategica triennale di Ateneo al Consiglio di Amministrazione), di controllo e vigilanza (presenta il bilancio di previsione e il conto consuntivo al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione, vigila sul buon andamento della ricerca e della didattica, avvia i provvedimenti disciplinari nei confronti dei docenti). Considerata l'ampiezza e la complessità del ruolo, il Rettore si avvale di alcuni Pro-Rettori e di Delegati, ai quali affida lo svolgimento di attività specifiche, e può contare sul supporto di un organo collegiale di esperti denominato *Advisory Board*.

L'attività di controllo si esplica nella verifica del raggiungimento di adeguati livelli di qualità nello svolgimento delle attività di didattica e ricerca, nella creazione di un sistema di valutazione ispirato ai principi meritocratici, nel monitoraggio delle condizioni di equilibrio economico e finanziario e nella correttezza della gestione amministrativo-contabile. Gli organi preposti alle attività di controllo sono:

- Nucleo di valutazione. Organo collegiale designato dal Consiglio di Amministrazione e composto da cinque a sette membri di elevata qualificazione professionale e in prevalenza esterni all'Ateneo. Svolge compiti di verifica della qualità dell'attività didattica e dell'attività di ricerca svolta dai Dipartimenti.

- Collegio dei Revisori dei Conti. Organo collegiale i cui membri durano in carica tre anni, composto da Presidente, designato dal Senato Accademico tra i magistrati amministrativi e contabili e gli avvocati dello Stato, un membro effettivo e uno supplente, designati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, un membro effettivo e uno supplente, scelti dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca tra dirigenti e funzionari del Ministero stesso. Assume funzioni di controllo sulla gestione amministrativo-contabile, finanziaria e patrimoniale.
- Collegio di Disciplina. Organo collegiale composto da un professore ordinario, un professore associato confermato e un ricercatore confermato, nonché da due professori ordinari supplenti. Svolge funzioni di controllo disciplinare sui docenti.

Infine, l'attività di gestione si sostanzia nella programmazione ed esecuzione di un nucleo eterogeneo di servizi a supporto delle attività di ricerca e didattica e del perseguimento delle linee di indirizzo elaborate dagli organi di governo. Gli organi che svolgono attività di gestione sono:

- Direttore Generale. L'incarico è attribuito dal Consiglio di Amministrazione a persona dotata di elevata qualificazione professionale e comprovata esperienza pluriennale relativamente all'esercizio di compiti e funzioni di carattere dirigenziale. È responsabile della gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo. Si preoccupa poi della realizzazione dei programmi deliberati dagli organi di governo, affidando la gestione di specifiche attività ai dirigenti.
- Dirigenti. Hanno il compito di realizzare le attività programmate che rientrano nell'ambito di specifiche competenze e rispondono direttamente al Direttore Generale. Dispongono di autonomia di spesa entro determinati limiti.
- Centri di erogazione di servizi. Sono nuclei di erogazione di servizi specifici a supporto delle attività di didattica e di ricerca, quali servizi librari, informatici, telematici, linguistici, tecnici, statistici, di stampa ed editoriali.

Tabella 13. Organi di governo, controllo e gestione

Organi di governo	Organi di controllo e di garanzia	Organi di gestione
Rettore (1)	Collegio dei Revisori dei Conti (5)	Direttore Generale (DG)
Pro-Rettori (6)	Nucleo di Valutazione (4)	Servizi Istituzionali (SIst)
Delegati del Rettore (21)	Collegio di Disciplina (5)	Servizi di Pianificazione e valutazione (SPV)
AdvisoryBoard (9)	Assemblea dei rappresentanti degli studenti (34)	Area Bilancio e Finanza (ABiF)
Consiglio di Amministrazione (11)	Consulta dei Dottorandi (27)	Area Didattica e Servizi agli Studenti (ADiSS)
Senato Accademico (21)	Difensore degli Studenti (1)	Area Ricerca (ARic)
Direttore Generale (1)	Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (10)	Area Risorse Umane (ARU)
		Area Servizi Immobiliari e Acquisti (ASIA)
		Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni (ASIT)

Fonte: <http://www.unive.it>

Processi operativi - Per effetto della recente riforma del sistema universitario, l'apparato organizzativo per lo svolgimento delle attività di didattica e ricerca è stato ricostituito attorno alle nuove unità organizzative di base, i Dipartimenti. A essi afferiscono tutti i professori e ricercatori e a essi è attribuito il personale tecnico-amministrativo di supporto.

I Dipartimenti hanno il compito di organizzare e gestire le attività di ricerca dei diversi settori scientifico-disciplinari e le attività didattiche dei corsi di Laurea Triennale e Magistrale, delle Scuole di Specializzazione, dei Master Universitari, dei Corsi di Perfezionamento e dei Corsi di Dottorato di ricerca. Dal punto di vista squisitamente organizzativo, i Dipartimenti sono articolati attorno ai seguenti organi: Direttore, Giunta, Consiglio e Commissione didattica paritetica docenti-studenti.

Al fine di garantire con continuità lo sviluppo di competenze orientate alla produzione di attività di ricerca di alta qualificazione, i Dipartimenti possono proporre l'attivazione di Corsi e Scuole di Dottorato. Per il coordinamento di attività didattiche e di ricerca diverse da quelle dei Corsi di Laurea e di Laurea Magistrale, e per sviluppare in modo significativo l'orientamento all'internazionalizzazione sono state istituiti *Double/Joint degree*, corsi in lingua inglese, la *Summer School*, la *Venice International University (VIU)*, il Collegio Internazionale, oltre a numerosi Corsi di dottorato di ricerca, Master Universitari ed altre attività.

Tabella 14. La didattica e la ricerca

Dipartimenti	Lauree	Master	Dottorato
Economia	Economia e Commercio Economics Economia e Finanza Sviluppo interculturale dei Sistemi Turistici	Discipline della produzione e comunicazione per il cinema, l'audiovisivo e i digital media Global Economics and Social Affairs International Master in Economics and Finance Port Economics and Management	Diritto, mercato e persona Economia Scienza e Gestione dei Cambiamenti Climatici
Filosofia e Beni Culturali	Filosofia Filosofia della Società, dell'Arte e della Comunicazione Scienze della Formazione Continua	Insegnare nella società della conoscenza. E-teacher e Global Learning Intercultural and Environmental Management of Schools Consulenza Filosofica	Filosofia Scienza della Cognizione e della Formazione Storia delle Arti
Management	Economia Aziendale Amministrazione, Finanza e Controllo Economia e Gestione delle Aziende Marketing e Comunicazione	Gestione Etica d'Azienda Management della Sostenibilità e del Carbon Footprint Strategie per il Business dello Sport Economia e Gestione del Turismo Sports, Management e Marketing Management dei Beni e delle Attività Culturali Economia e Management della Sanità	Economia Aziendale- Management
Scienze Ambientali, informatica e Statistica	Informatica Scienze Ambientali Informatica-Computer Science Scienze Ambientali	Registration, Evaluation, Authorization and restriction of Chemical substances Ingegneria chimica della depurazione delle acque e delle energie rinnovabili	Informatica Scienze Ambientali
Scienze Molecolari e Nanosistemi	Chimica e Tecnologie Sostenibili Scienze e Tecnologie dei Bio e Nanomateriali	-	Scienze Chimiche

Dipartimenti	Lauree	Master	Dottorato
Studi Linguistici e Culturali Comparati	Lingue, civiltà e scienze del linguaggio Mediazione linguistica e culturale Lingue e letterature europee, americane e postcoloniali Scienze del linguaggio	Didattica delle lingue straniere Didattica e promozione della lingua e cultura italiane a stranieri Didattica e psicopedagogia per gli alunni con disabilità sensoriali Teoria e tecniche di traduzione e interpretazione italiano / lingua dei segni italiana Progettazione avanzata nell'insegnamento della lingua e cultura italiane a stranieri	Lingue, Culture e Società moderne Scienze del Linguaggio
Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea	Lingue, culture e società dell'Asia e dell'Africa Mediterranea Interpretariato e traduzione editoriale, settoriale Lingue e civiltà dell'Asia e dell'Africa Mediterranea Lingue e istituzioni economiche e giuridiche dell'Asia e dell'Africa Mediterranea Scienze delle religioni	Global Management for China India Gulf Advanced Made in Italy Mediazione inter-Mediterranea: investimenti e integrazione Yoga Studies. Corpo e meditazione nelle tradizioni dell'Asia	Lingue e Civiltà dell'Asia e dell'Africa mediterranea
Studi Umanistici	Lettere Storia Filologia e letteratura italiana Scienze dell'antichità: letterature, storia e archeologia Storia dal Medioevo all'Età Contemporanea Storia e gestione del patrimonio archivistico e bibliografico		Italianistica Scienze dell'antichità Studi storici, geografici, antropologici

Dimensione economico-finanziaria - L'Università Ca' Foscari Venezia ha adottato la contabilità economico patrimoniale a partire dal 31 dicembre 2010. Il patrimonio netto dell'Ateneo a quella data ammontava a 79,3 milioni di euro. Questo rappresenta la prima misurazione delle risorse che l'Ateneo aveva fino allora accumulato e metteva a disposizione per lo svolgimento della gestione.

Nei due esercizi che rientrano nel periodo di svolgimento del progetto, l'Ateneo ha conseguito risultati positivi che hanno permesso un ulteriore rilevante incremento del patrimonio netto, del 17% nel 2011 e del 20% nel 2012. In entrambi gli esercizi, il risultato economico è formato in misura determinata da utili di natura operativa, il che denota il raggiungimento di un equilibrio ottimale tra le risorse che ha potuto reperire attraverso i proventi e i trasferimenti pubblici e il costo derivante dall'allestimento e dal funzionamento delle strutture didattiche, di ricerca e di supporto. Nel 2012 il risultato è incrementato anche da proventi straordinari derivanti da operazioni immobiliari.

La struttura delle fonti di finanziamento mostra un miglioramento del livello d'indebitamento: inizialmente i debiti superavano il patrimonio netto, mentre a fine 2012 i rapporti risultano invertiti. Piuttosto rilevante, ma in linea con il contesto di riferimento, l'ammontare dei risconti passivi che derivano dalla contabilizzazione di contributi e finanziamenti per attività di ricerca da svolgere nei successivi esercizi. Ciò spiega anche l'ammontare elevato delle disponibilità liquide, che crescono da 51,6 a 69,8 milioni di euro.

Tra gli impieghi prevalgono quelli relativi alle immobilizzazioni (che si mantengono sempre superiori al 50% dell'attivo) con una prevalenza - rispetto a quelle materiali - di quelle immateriali, che sono però quasi interamente costituite da investimenti di natura edilizia senza titolo di proprietà (costruzioni e ristrutturazioni su beni di terzi in comodato o in concessione). In crescita nel triennio anche l'ammontare dei crediti che derivano prevalentemente dai lunghi tempi di incasso dei trasferimenti ministeriali e dei contributi degli altri enti pubblici.

Tabella 15. Lo stato patrimoniale e il conto economico

STATO PATRIMONIALE	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012
Attivo			
Immobilizzazioni immateriali	88.639.543	94.742.507	96.992.929
Immobilizzazioni materiali	71.618.532	70.651.124	70.322.313
Immobilizzazioni finanziarie	316.036	348.106	413.222
Crediti	68.417.416	71.498.340	78.264.713
Attività finanziarie			500
Disponibilità liquide	51.640.076	60.917.747	69.873.780
Ratei e risconti attivi	385.112	572.953	971.012
Totale attivo	281.016.714	298.730.777	316.838.468
Passivo			
Patrimonio netto	79.324.372	93.196.231	112.273.482
Fondi rischi ed oneri	1.698.880	1.139.654	1.244.932
TFR	857.190	974.168	1.000.772
Debiti	88.119.364	84.297.388	82.402.436
Ratei e risconti passivi	111.016.908	119.123.337	119.916.847
Totale Passivo	281.016.714	298.730.777	316.838.468
CONTO ECONOMICO	Esercizio 2010	Esercizio 2011	Esercizio 2012
Proventi operativi			
Proventi propri		31.560.363	37.000.947
Contributi		92.243.768	99.281.727
Proventi per gestione diretta interventi diritto allo studio		3.284.790	3.356.436
Altri proventi		5.047.077	2.942.781
Costi operativi			
Costi specifici		(66.963.820)	(74.365.770)
Costi generali		(41.633.787)	(41.258.507)
Ammortamenti e svalutazioni		(6.157.935)	(7.444.411)
Accantonamenti per rischi e oneri		(731.320)	(659.759)
Altri accantonamenti		(194.881)	(45.635)
Oneri diversi di gestione		(1.384.487)	(2.171.395)
Differenza tra proventi e costi operativi		15.069.768	16.636.403
Proventi e oneri finanziari		(1.004.659)	(988.441)
Rettifiche di valore di attività finanziarie		(8.579)	(122.412)
Proventi e oneri straordinari		(153.708)	3.671.004
Imposte sul reddito		(30.964)	(119.303)
Risultato di esercizio		13.871.859	19.077.251

2.5 Lo strategizing nell'Università Ca' Foscari Venezia

2.5.1 Le premesse metodologiche

La creazione di un'ambizione strategica è di fondamentale importanza per qualsiasi istituto che opera in contesti caratterizzati da una continua ridefinizione delle variabili di contesto. Infatti, nell'impossibilità di prevedere in modo attendibile il futuro verso il quale è più conveniente tendere, la soluzione più ragionevole è 'scommettere' su un futuro possibile e desiderabile verso il quale tutti i variegati interessi in gioco possano trovare adeguata rappresentazione ed espressione. Occorre poi comunicare tale ambizione ed esplicitarla al nutrito gruppo di stakeholder affinché si chiarisca il senso della direzione strategica da seguire per realizzarla. L'ambizione strategica è, dunque, il risultato di un processo articolato che si fonda sulla costruzione di qualcosa di significativo per i soggetti e per l'istituto, e che è collegato agli aspetti cruciali del funzionamento dell'ultimo. Essa origina non tanto dalla sistematica messa a punto di un modello decisionale che si vuole far convergere su assunti di razionalità economica, ma da processi e strutture sociali in continua interazione. Quel nesso di significati continuamente ridefinito su basi collettive che dà vita all'ambizione strategica dipende cioè dalle caratteristiche dei soggetti raccolti in gruppi o collettività, e dal dinamico intrecciarsi delle relazioni che intercorrono tra essi. Anche la ramificazione del nesso di relazioni verso altri soggetti interni ed esterni non coinvolti in prima linea nel processo decisionale contribuisce a ridefinire gli interessi in gioco, i quali dovranno poi superare il filtro definito dai valori fondamentali che disciplinano la storia e le consuetudini dell'organizzazione. In questo modo, il riferimento al sociale, ossia all'insieme di fatti, situazioni ed eventi che riguardano i soggetti a livello individuale e di gruppo, offre gli elementi che permettono di avvicinare la comprensione della dinamica di costruzione dell'ambizione strategica. Tale considerazione di carattere metodologico è particolarmente utile per affrontare il tema strategico in un'organizzazione 'particolare' quale l'Università, che risulta caratterizzata da un assetto istituzionale articolato sulle relazioni tra una moltitudine di organi collegiali in cui i soggetti si confrontano mettendo in evidenza atteggiamenti condizionati da logiche intenzionali ed anche da spinte negoziali, interessi particolari e improvvisazione (Hardy et al. 1983). Il funzionamento dei processi nelle Università richiede la presenza di competenze specialistiche nei vari ambiti cosicché molte decisioni strategiche, in primis quelle inerenti l'offerta dei prodotti della didattica e della ricerca, non sono di esclusiva competenza dell'amministrazione centrale, ma frutto di processi collettivi e interattivi tra l'amministrazione e il personale docente chiamato a rappresentare le diverse aree disciplinari. Di conseguenza, le metodo-

logie di pianificazione strategica impostate sulla definizione astratta di obiettivi e sulla verifica del loro perseguimento debbono essere adattate alle specificità del contesto, in modo da recuperare esplicitamente quel riferimento al sociale che assume rilevanza nello sviluppo del processo strategico.

La realizzazione del Piano strategico dell'Università Ca' Foscari Venezia ha seguito questa impostazione di fondo ed è emerso quale risultato di interviste, analisi documentali, confronti con i maggiori competitori e, soprattutto, di momenti di condivisione del pensiero strategico dei principali soggetti preposti al governo dell'Università.

Tabella 16. Le interviste realizzate e la loro durata (misurata in numero di ore)

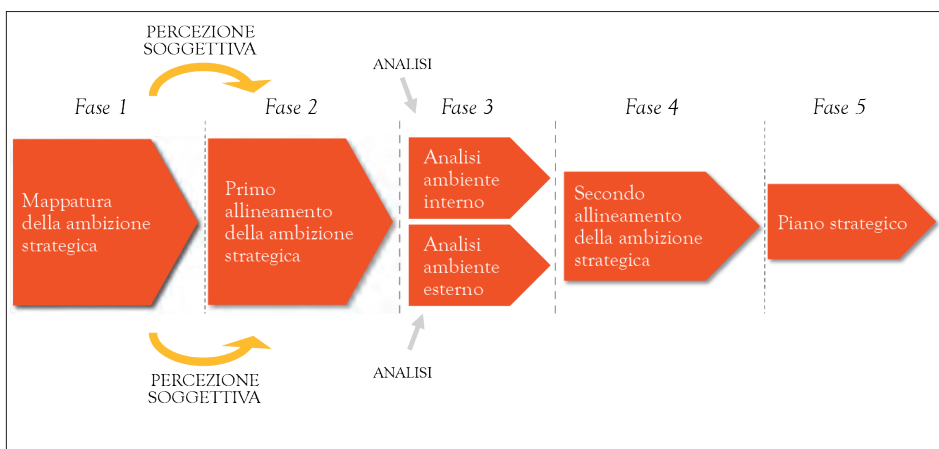
	Prima intervista	Rielaborazione mappa strategica	Feedback session	Validazione finale mappa strategica	TOTALE
Prof. Carraro Magnifico Rettore	6	4	3	1,5	14,5
Prof. Cingano Prorettore	4	3	1,5	1,5	10
Prof. Cortesi Prorettore	4	3	1,5	1,5	10
Prof. Gasparri Prorettore	4	3	1,5	1,5	10
Prof.ssa Rizzi Prorettore	4	3	1,5	1,5	10
Prof. Sostero Prorettore	4	3	1,5	1,5	10
Prof.ssa Basso Preside della Facoltà di Economia	4	3	1,5	1,5	10
Prof.ssa Cagidemetro Preside della Facoltà di Lingue e Letterature Straniere	4	3	1,5	1,5	10
Prof.ssa Camardi Presidente del Consiglio dei Direttori di Dipartimento"	4	3	1,5	1,5	10
Prof. Carinci Preside della Facoltà di Lettere e Filosofia"	4	3	1,5	1,5	10
Prof. Cescon Preside della Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali"	4	3	1,5	1,5	10
Ing. Scuttari Direttore Amministrativo	4	3	1,5	1,5	10
TOTALE	50	37	19,5	18	

L'enfasi attribuita alla costruzione individuale e collettiva di significati condivisi generati da processi d'interazione sociale ha inevitabilmente diminuito l'importanza attribuita alle analisi oggettive. L'approccio al sociale, al quale si attribuisce il significato di contesto che qualifica la dimensione cognitiva del processo decisionale di tipo strategico, ha indotto a rappresentare, analizzare e comprendere le percezioni soggettive di chi è preposto al governo di Ca' Foscari. L'obiettivo del far emergere le percezioni dei soggetti di comando relativamente ai punti di forza e debolezza dell'istituto e alle minacce e opportunità del contesto economico e sociale è consistito nel creare un collegamento stretto tra la percezione e la riflessione in modo da dare spazio a forme di confronto su basi collettive orientate alla costruzione di significati condivisi. Il tutto supportato dagli strumenti che la letteratura di riferimento identifica come i più adatti per favorire la visualizzazione del pensiero strategico e la sua ridefinizione attraverso il trascinarsi della dimensione individuale sulla dimensione collettiva. Il confronto esplicito ha notevolmente ridotto le possibilità di giustificare comportamenti influenzati dalla prevalenza d'interessi particolari sugli interessi generali.

Il processo di formulazione del piano strategico di Ca' Foscari è stato articolato in 5 fasi fondamentali (fig. 4):

- Fase 1. Mappatura dell'ambizione strategica;
- Fase 2. Primo allineamento dell'ambizione strategica;
- Fase 3. Analisi dell'ambiente interno ed esterno;
- Fase 4. Secondo allineamento dell'ambizione strategica;
- Fase 5. Piano strategico.

Figura 4. Le attività svolte nell'ambito del progetto di ricerca-azione per la definizione del piano strategico d'Ateneo



La consapevolezza che le Università sono organizzazioni complesse ha indirizzato la scelta sul piano metodologico della ricerca-azione. Il processo di pianificazione strategica di Ca' Foscari è stato affidato a un team misto composto da personale dell'Ufficio Pianificazione e Controllo e docenti del Dipartimento di Management, coordinati dal prof. Carlo Bagnoli.

L'acquisizione del materiale informativo a supporto della realizzazione delle singole fasi del processo di formulazione del piano strategico è avvenuta attraverso l'impiego di differenti tecniche di ricerca: interviste aperte realizzate seguendo la traccia metodologica che invitava gli intervistati a riflettere sul confronto tra elementi del contesto interno ed esterno e sull'esplicitazione del loro pensiero in merito al futuro desiderabile dell'Università; raccolta di dati e informazioni da fonti documentali esterne accessibili; elaborazione di forme di rappresentazione del pensiero strategico degli intervistati; organizzazioni di incontri su base individuale e collettiva finalizzati alla comunicazione e condivisione del pensiero strategico. Il processo si è concluso nel giorno della presentazione ufficiale del piano strategico ai più importanti stakeholder interni ed esterni. Di seguito si sintetizzano i momenti salienti delle diverse fasi.

2.5.2 La fase 1. Mappatura dell'ambizione strategica

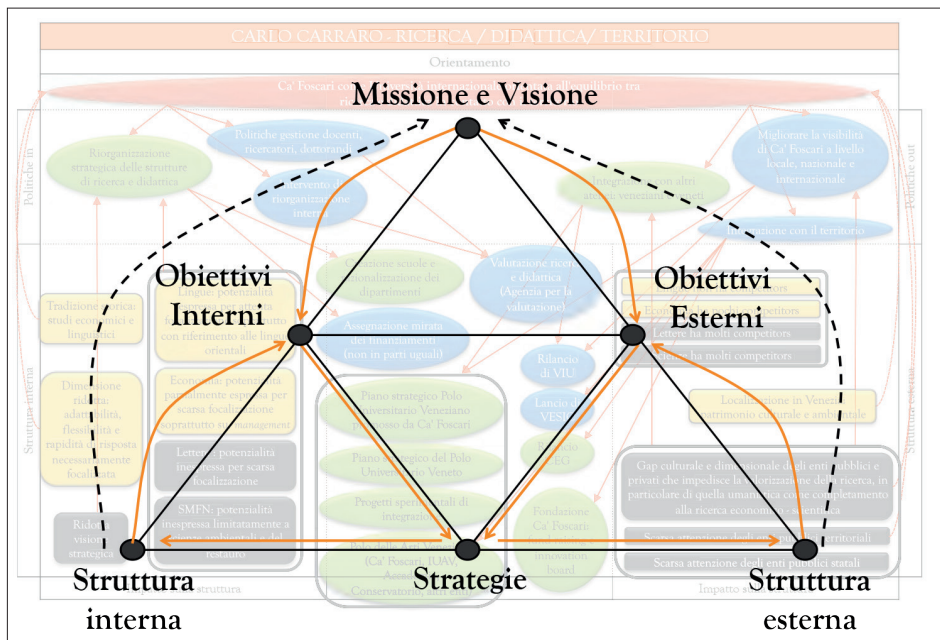
Il processo di formulazione del Piano strategico ha preso avvio il 26 febbraio 2010 dallo sviluppo di alcune interviste semi-strutturate finalizzate a mappare e quindi porre a confronto le percezioni 'soggettive' dei principali soggetti preposti al governo strategico di Ca' Foscari in merito all'ambizione strategica che essa dovrebbe porsi. Le interviste sono state strutturate a partire da un modello di analisi (fig. 5 - primo piano) che prende in considerazione le seguenti sei variabili critiche per la definizione di un'ambizione strategica:

- **Struttura Interna:** identifica le caratteristiche dell'organizzazione (assetto istituzionale, organizzativo, tecnico e finanziario, organismo personale, attività operative, ecc.) e quindi i suoi punti di forza e debolezza.
- **Struttura Esterna:** identifica le caratteristiche del contesto generale (ambiente naturale-infrastrutturale, politico-istituzionale, economico-finanziario, socio-culturale, ecc.) e specifico (settore, concorrenti, potenziali entranti, aziende complementari, clienti, fornitori, enti finanziatori, collettività, ecc.) nei quali l'organizzazione si trova a operare e quindi le opportunità e le minacce che si trova ad affrontare.
- **Missione e Visione:** la prima definisce in modo ampio e duraturo lo scopo che si pone l'organizzazione per distinguersi dai competitor identificando anche il suo campo di attività in termini di prodotto/mercato. La Visione esplicita invece la direzione dell'organizzazione,

la sfida cioè che essa si pone di vincere immaginando un futuro realistico, credibile e per lei attraente. La Missione e la Visione risentono della lettura della Struttura Interna (freccie tratteggiate curve) e della Struttura Esterna (freccie tratteggiate curve). Nella loro formulazione, cioè, non si può prescindere da - ma neanche appiattirsi su - l'analisi dei punti di forza e debolezza dell'organizzazione interna, e delle minacce e opportunità del contesto esterno.

- Obiettivi Interni ed Esterni: articolano la Visione (freccie continue curve discendenti) in obiettivi a medio-lungo termine specifici, concreti e misurabili definiti considerando anche i vincoli posti dalla Struttura Interna e Esterna (freccie continue curve ascendenti). Gli Obiettivi si distinguono in Interni o Esterni a seconda che abbiano (in prevalenza) a oggetto aspetti legati all'organizzazione interna o alla sua posizione nel contesto esterno.
- Strategie (e Azioni triennali): traducono in programmi d'azione a medio-lungo termine gli Obiettivi Interni ed Esterni (freccie continue dritte discendenti). Queste trovano poi attuazione concreta nelle Azioni triennali che andranno ad alimentare la programmazione universitaria costituendo di fatto il collegamento tra il Piano strategico, il Programma triennale e il Piano della performance.

Figura 5. Il modello di analisi utilizzato nelle interviste



Gli intervistati sono stati quindi individualmente chiamati a descrivere in termini narrativi la propria percezione in merito all'ambizione strategica che Ca' Foscari dovrebbe porsi partendo dall'identificazione dei punti di forza e debolezza della Struttura Interna e delle opportunità e minacce della Struttura Esterna. Questo ha permesso loro di identificare la Missione e Visione di Ca' Foscari e, quindi, di definire gli Obiettivi Interni ed Esterni che essa dovrebbe porsi. Sono state infine identificate le Strategie da implementare per raggiungere tali obiettivi senza però arrivare al dettaglio delle azioni triennali da implementare.

I soggetti intervistati in questa prima fase sono stati 12: il Rettore; i 5 Prorettori; i 4 Presidi di Facoltà; la Presidente del Consiglio dei Direttori di Dipartimento e il Direttore Amministrativo. Ogni intervista, della durata di un paio d'ore circa, è stata registrata, trascritta e integrata con le annotazioni prese dal team di progetto. Sulla base di tale materiale è stata quindi redatta una Mappa strategica che riassume in forma grafica l'ambizione strategica dei soggetti intervistati sintetizzandone i principali concetti emersi diversamente posizionati e colorati (fig. 5 - sfondo). La strutturazione grafica ricalca il modello di analisi utilizzato nelle interviste. I concetti relativi alla Struttura Interna ed Esterna sono stati così posizionati in basso a, rispettivamente, sinistra e destra colorando in giallo (ottimismo) i punti di forza interni e le opportunità esterne, mentre in nero (pessimismo) i punti di debolezza interni e le minacce esterne. La Missione e la Visione sono state posizionate in alto al centro e colorate in rosso (emotività). Gli Obiettivi Interni ed Esterni sono stati posizionati a metà a, rispettivamente, sinistra e destra colorando in azzurro (razionalità) quelli collegati a progetti di razionalizzazione (miglioramento incrementale) e in verde (creatività) quelli collegati a progetti di innovazione (miglioramento radicale). Le Strategie sono state posizionate in basso al centro colorate anch'esse in azzurro o verde in accordo con gli Obiettivi Interni ed Esterni dalle quali discendono.

Durante le interviste è emerso che alcune catene concettuali (Struttura-Obiettivi-Strategie) erano riconducibili a 3 diversi Temi strategici: 'Ricerca-Didattica-Territorio', 'Amministrazione' e 'Governance'. Si è quindi deciso di rappresentare separatamente tali catene concettuali redigendo una 'sotto' Mappa per ogni Tema strategico emerso. Ogni Mappa strategica è stata revisionata e corretta assieme agli intervistati in un secondo incontro individuale, della durata di circa un'ora e mezza, al termine del quale si è pervenuti alla redazione delle 'sotto' Mappe e quindi, attraverso la loro unione, della Mappa strategica 'certificata'. Prendendo come esempio le 'sotto' Mappe del prof. Sostero emerse dalla prima intervista e quindi dalla loro revisione e correzione, emerge innanzi tutto come egli abbia riconosciuto nella prima intervista i Temi strategici 'Amministrazione', 'Ricerca-Didattica' e 'Territorio' (poi uniti nella seconda intervista), ma non anche quello 'Governance' a differenza di altri intervistati. Emerge inoltre come, nonostante la Struttura Interna ed Esterna e quindi la Missione e la Visione

siano rimaste sostanzialmente immutate tra i due momenti di confronto, siano invece parzialmente variati gli Obiettivi Interni ed Esterni e, coerentemente, le Strategie con riferimento a entrambi Temi strategici riconosciuti. Questo a riprova come nella ridiscussione della mappa sia stata stimolata la creazione di nuova conoscenza. In particolare, con riferimento al Tema strategico 'Amministrazione' si è riconosciuto, oltre agli Obiettivi 'Intervento di riorganizzazione interna', 'Politiche di gestione del PTA' e 'Integrazione con altri Atenei: veneziani e veneti', anche l'Obiettivo Interno 'Sviluppo del sistema informativo' e quello Esterno 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale' dal quale si è fatta discendere la nuova Strategia 'Ufficio comunicazione: comunicazione mirata a studenti, famiglie, imprese e politici'. Con riferimento invece al Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio' (figg. 6.1, 6.2 e 6.3) i due Obiettivi Interni iniziali 'Riorganizzazione strategica delle strutture di Ricerca e Didattica' e 'Specializzazione e Strategia di nicchia' sono stati ampliati e distinti in 'Riorganizzazione strategica delle strutture di Ricerca e Didattica', 'Intervento di riorganizzazione interna' e 'Politiche di gestione docenti, ricercatori, dottorandi'. Sembra quindi emergere un maggior focus sulla necessità di procedere a una gestione mirata del personale. Per quanto riguarda le Strategie collegate sono state introdotte con la ridiscussione della mappa la 'Valutazione di Ricerca e Didattica con un'agenzia esterna' (con riferimento alla strategia 'Politiche di gestione docenti, ricercatori, dottorandi'), e la 'Specializzazione in economia e lingue' (con riferimento alla strategia 'Riorganizzazione strategica delle strutture di Ricerca e Didattica'), declinando quindi più nel dettaglio le azioni necessarie a implementare gli Obiettivi. Inoltre, nonostante a livello di Strategie non ci siano state variazioni sostanziali, agli Obiettivi Esterni iniziali 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale' e 'Integrazione con altri Atenei: veneziani e veneti' sono state aggiunti quelli 'Attrazione di eccellenze' e 'Integrazione con il territorio'.

Figura 6.1. La ‘sotto’ Mappa strategica ‘Didattica-Ricerca’ emersa dalla prima intervista

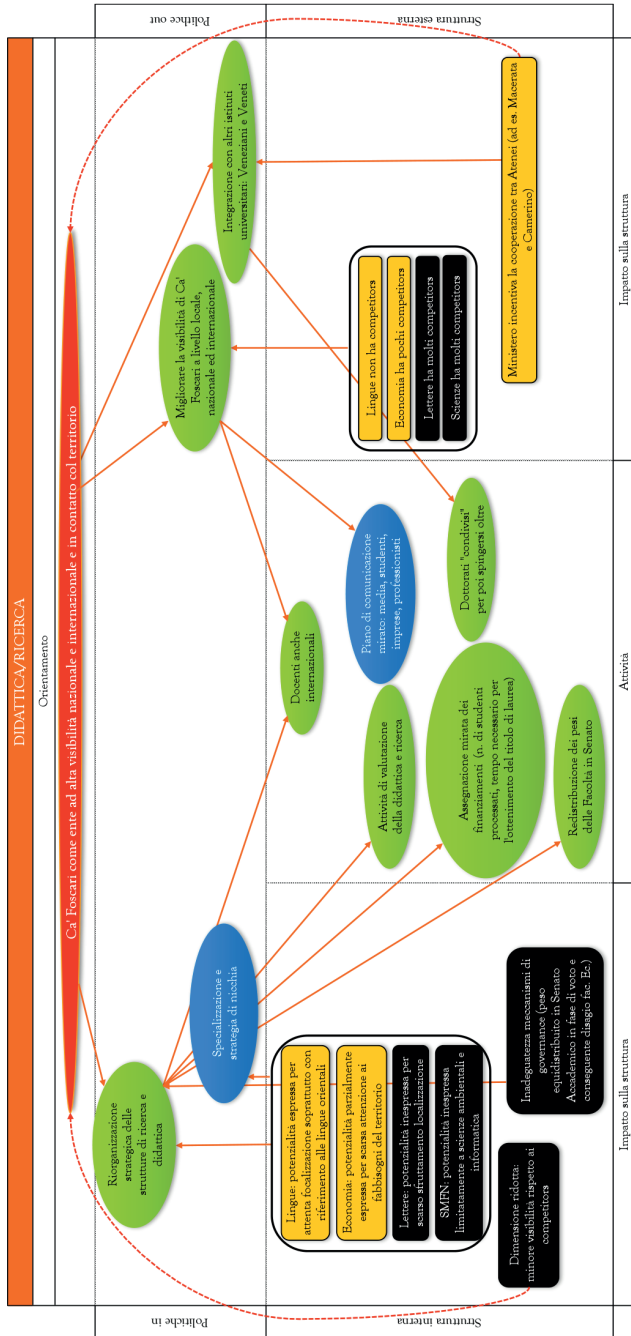


Figura 6.2. La ‘sotto’ Mappa strategica ‘Territorio’ emersa dalla prima intervista

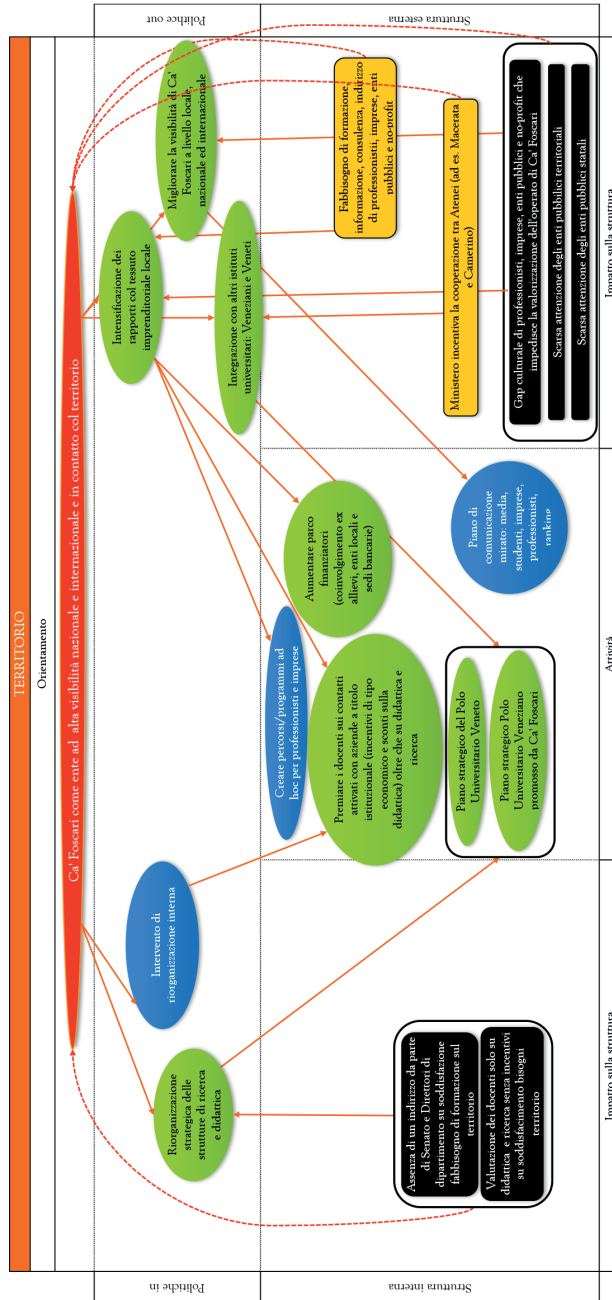
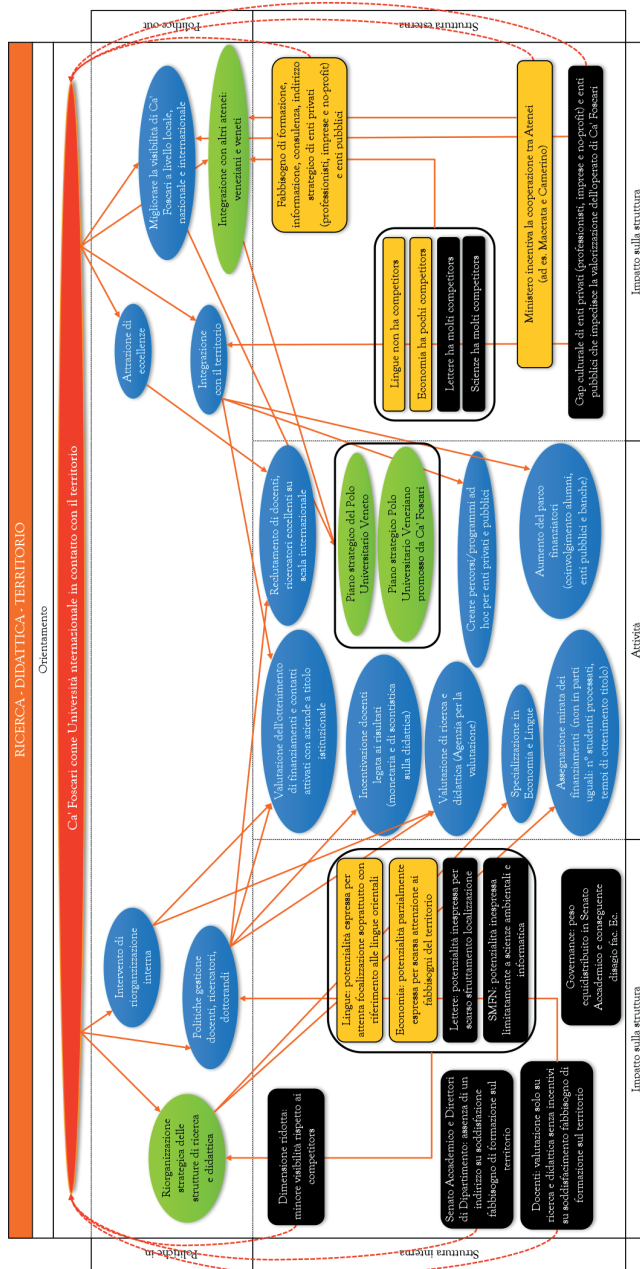


Figura 6.3. La ‘sotto’ Mappa strategica ‘Didattica-Ricerca-Territorio’ emersa dalla seconda intervista

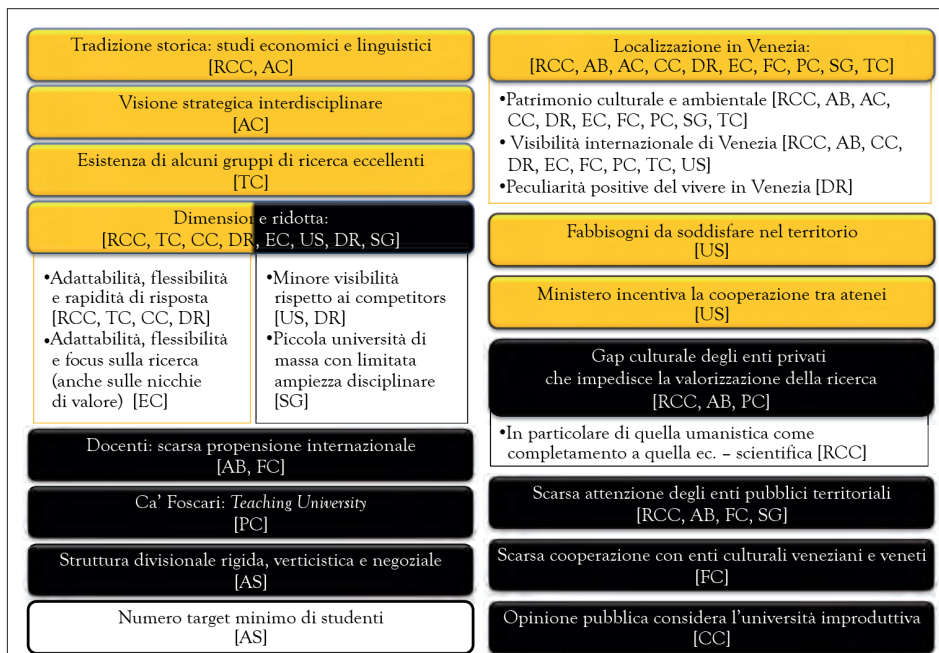


2.5.3 La fase 2. Primo allineamento dell'ambizione strategica

Il processo di formulazione del Piano strategico è quindi proseguito con il consolidamento delle 'sotto' Mappe strategiche 'certificate' emerse nella Fase 1 in 3 'sotto' Mappe strategiche: una per Tema strategico. A tal fine il team di progetto ha in primis provveduto a standardizzare i concetti emersi durante le diverse interviste per eliminare le differenze meramente lessicali. I risultati raggiunti, ossia le singole Mappe strategiche 'standardizzate', sono stati discussi il 13 aprile 2010 alla presenza di tutti gli intervistati per verificare che le operazioni di sintesi e standardizzazione sviluppate non avessero alterato il significato dei concetti espressi. Dopo aver fatto esporre al Rettore, prof. Carlo Carraro, la sua Mappa strategica per avere un punto di riferimento nella discussione, si è proceduto a verificare il grado di allineamento tra tutti gli intervistati.

Si è innanzi tutto proceduto a verificare e discutere il loro grado di allineamento relativamente alle premesse di Struttura Interna ed Esterna. A tal fine si sono rappresentati tutti gli 11 punti di forza e debolezza (fig. 7, colonna di sinistra) e le 11 minacce e opportunità (fig. 7, colonna di destra) emersi durante le interviste evidenziando, attraverso le iniziali del nome e cognome, da chi fossero stati riconosciuti.

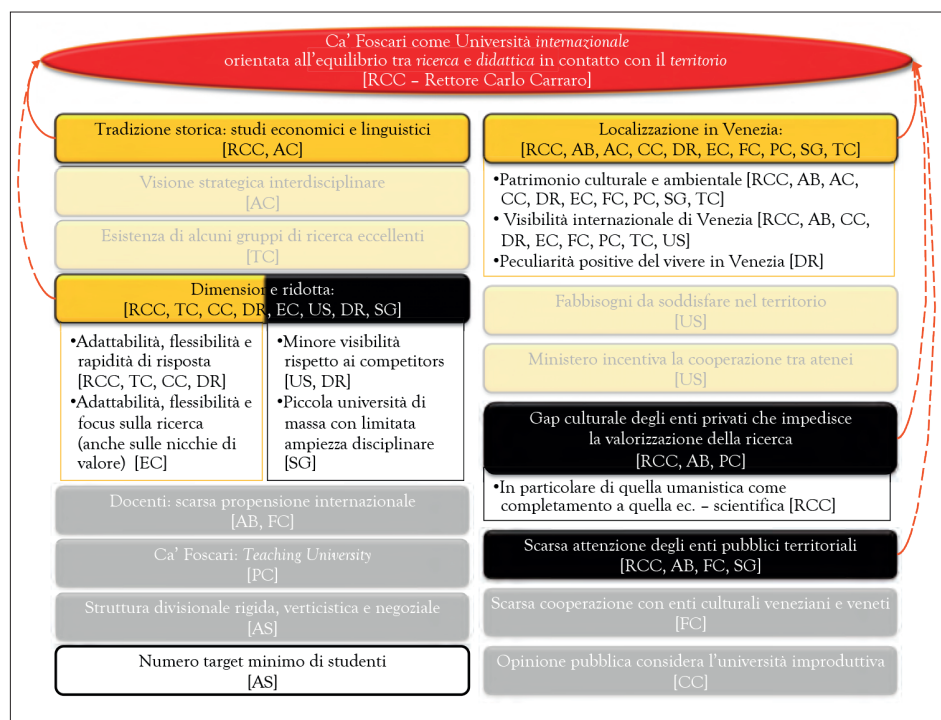
Figura 7. Le premesse di Struttura Interna ed Esterna



Il grado di allineamento sulle premesse di Struttura Interna ed Esterna è apparso non elevato. Infatti, solo la 'Localizzazione in Venezia' di Ca' Foscari è stata riconosciuta da quasi tutti gli intervistati (11 su 12) come un'opportunità da sfruttare. La 'Dimensione ridotta' di Ca' Foscari è stata la seconda premessa più riconosciuta (8 su 12). È stata però percepita da 4 intervistati come un punto di forza su cui far leva, mentre da altri 4 come un punto di debolezza da eliminare da cui la bi-colorazione gialla e nera.

Si è quindi proceduto a verificare e discutere il grado di allineamento tra le diverse Missioni - più che Visioni - emerse durante le interviste.¹² A tal fine, a ogni intervistato è stato innanzi tutto chiesto di illustrare la propria percezione in merito alla Missione che Ca' Foscari dovrebbe porsi partendo dalla spiegazione delle sole premesse di Struttura Interna ed Esterna alla stessa connesse (fig. 8).

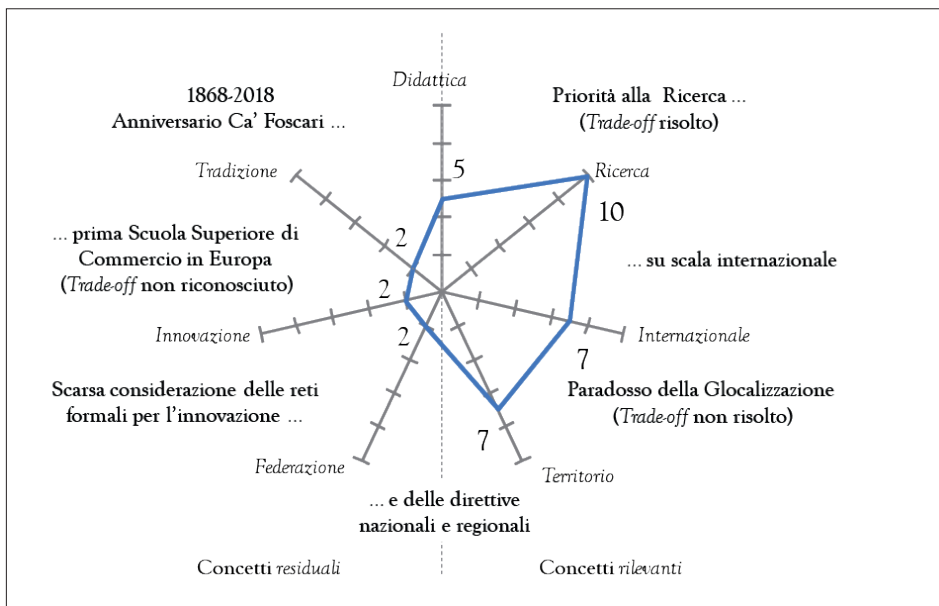
Figura 8. Es. di una Missione e delle connesse premesse di Struttura



11 Alla domanda 'Cosa dovrebbe essere Ca' Foscari nel 2018?', tutti gli intervistati hanno di fatto enunciato una Missione senza spingersi a identificare anche una vera Visione.

Dei 10 concetti complessivamente emersi, 3 sono stati citati da solo 1 intervistato ('Interdisciplinarietà', 'Specializzazione' e 'Razionalizzazione'), 3 da solo 2 intervistati (concetti residuali) e 4 da più di 2 intervistati (concetti rilevanti) (fig. 9). Anche il grado di allineamento a livello di Missione è apparso quindi non elevato. Solo i concetti collegati di 'Ricerca' e 'Internazionale' sono stati frequentemente riconosciuti. Se però la maggiore enfasi posta sul concetto 'Ricerca' rispetto al quella posta sul concetto 'Didattica' evidenzia un preciso orientamento su come risolvere il *trade-off* tradizionalmente intercorrente tra tali focus, l'uguale enfasi posta sul concetto 'Internazionale' e su quello 'Territorio' non evidenzia invece un altrettanto preciso orientamento ovvero può tradire la percezione che non esista per gli intervistati un *trade-off* tra tali focus. Sicuramente non è stata riconosciuta dalla maggior parte degli intervistati la possibile esistenza di un *trade-off* tra i concetti di 'Tradizione' e 'Innovazione', e neanche come l'ultima possa trarre beneficio dalla costituzione di una Federazione tra le Università del Territorio come suggerito dalle direttive nazionali e regionali.

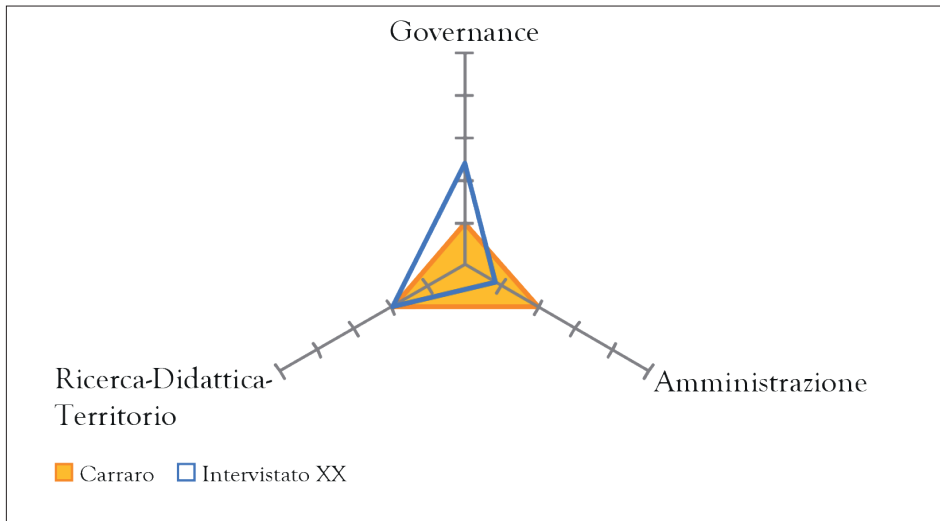
Figura 9. I concetti più ricorrenti emersi a livello di Missione



Si è poi proceduto a verificare e discutere il grado di allineamento a livello di Temi strategici valutandone l'importanza in termini sia assoluti (osservando il numero di interviste in cui sono emersi), che relativo (ponderan-

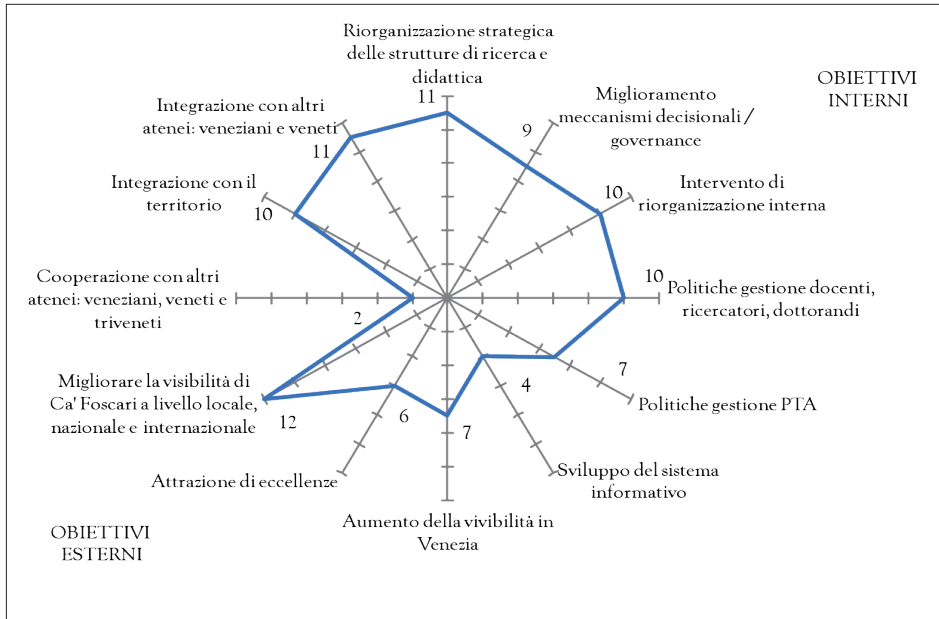
done la presenza per il numero di Strategie a essi collegati). Relativamente all'importanza assoluta si è riscontrato che in 9 interviste sono emersi tutti i Temi strategici: 'Ricerca-Didattica-Territorio', 'Amministrazione' e 'Governance', in 2 interviste solo i primi due e in 1 intervista solo il primo. Relativamente all'importanza relativa, si è ritenuto utile procedere comparando quella attribuita da ogni singolo intervistato con quella attribuita dal Rettore, prof. Carlo Carraro (fig. 10). Alla fine è emerso un maggior allineamento per area disciplinare di appartenenza che per ruoli ricoperti (pro-rettori, presidi, ecc.). In particolare, il Rettore e i membri della Facoltà di Scienze hanno attribuito un'importanza simile ai 3 Temi strategici, i membri della Facoltà di Economia maggiore importanza al Tema 'Ricerca-Didattica-Territorio', mentre quelli della Facoltà di Lingue al tema 'Governance'.

Figura 10. Es. di comparazione sull'importanza attribuita ai Temi strategici

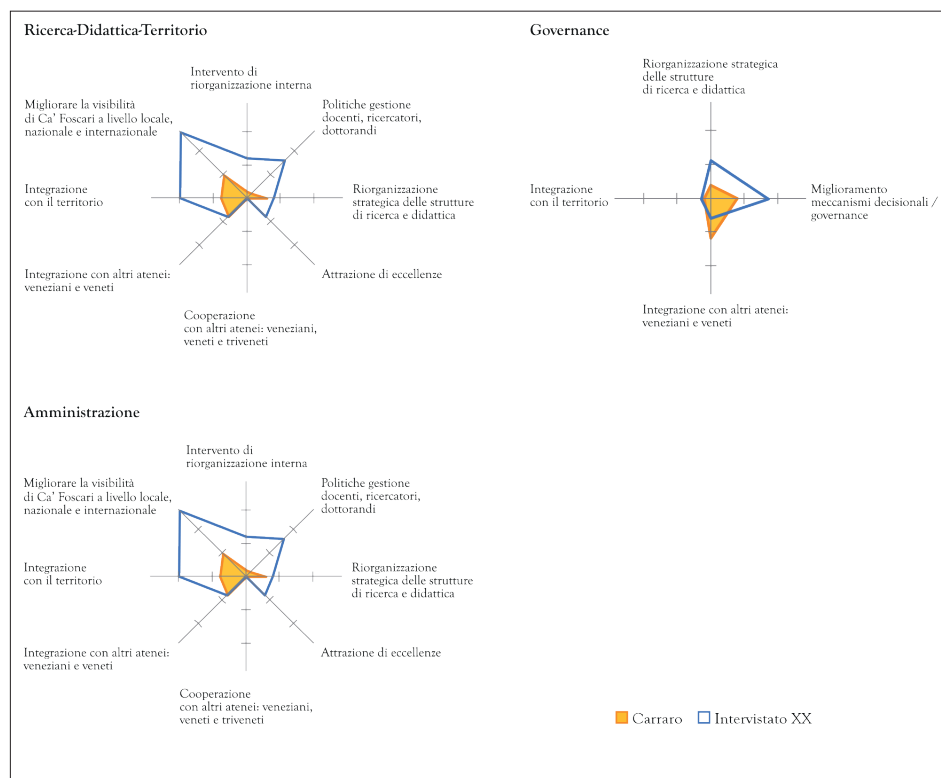


Si è quindi proceduto a verificare e discutere il grado di allineamento a livello di Obiettivi Interni ed Esterni limitando l'analisi a quelli (12 su 24) identificati da almeno due intervistati. Come prima, si è valutata l'importanza degli Obiettivi in termini sia assoluti (osservando il numero di interviste in cui sono emersi), che relativo (ponderandone la presenza all'interno dei Temi strategici per il numero di Strategie a essi collegati).

Figura 11. Gli Obiettivi Interni ed Esterni più ricorrenti emersi



Relativamente all'importanza assoluta si è riscontrato un grado di allineamento abbastanza elevato a eccezione che nel caso degli obiettivi, tra l'altro a due a due collegati, 'Sviluppo del sistema informativo' e 'Politiche di gestione del PTA'; e 'Aumento della vivibilità in Venezia' e 'Attrazione di eccellenze' (fig. 11). La bassa ricorrenza dell'Obiettivo 'Cooperazione con altri atenei: veneziani, veneti e triveneti' è evidentemente riconducibile all'alta ricorrenza di quello similare 'Integrazione con altri atenei: veneziani e veneti'. Relativamente all'importanza relativa, si è ritenuto utile procedere anche in questo caso comparando quella attribuita da ogni singolo intervistato con quella attribuita dal Rettore (fig. 12). Alla fine è emerso che il Rettore ha attribuito, nel Tema strategico: 'Ricerca-Didattica-Territorio', diversa rilevanza agli Obiettivi emersi similmente agli altri intervistati; 'Amministrazione', uguale rilevanza agli Obiettivi emersi diversamente dagli altri intervistati; 'Governance', forte rilevanza all'Obiettivo 'Integrazione con altri atenei: veneziani e veneti' a differenza di molti intervistati. In sintesi, valutando l'importanza degli obiettivi in base al numero Strategie a essi collegati il grado di allineamento è apparso meno elevato rispetto a quanto apparso inizialmente e questo soprattutto con riferimento al Tema strategico 'Amministrazione' e ancor di più con riferimento al Tema strategico 'Governance'.

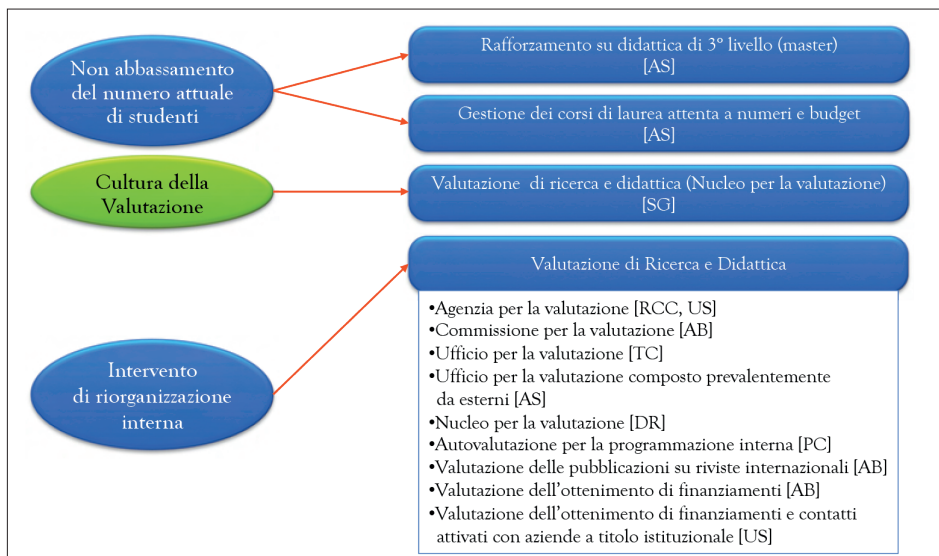
Figura 12. Es. di comparazione sull'importanza attribuita agli Obiettivi¹³

Anche in ragione dei risultati sopra richiamati, si è infine proceduto a verificare e discutere il grado di allineamento a livello di Strategie. A tal fine, per tutti i 24 Obiettivi, prendendo perciò in considerazione anche quelli identificati da un solo intervistato, si sono rappresentate tutte le 144 Strategie emerse durante le interviste evidenziando, attraverso le iniziali del nome e cognome, da chi fossero state proposte (fig. 13).¹⁴

13 Un obiettivo può rientrare in più Temi strategici (es.: 'Integrazione con il territorio' è presente sia in 'Governance' che in 'Amministrazione') se le Strategie connesse sono diverse e gli fanno assumere un significato diverso. Alla fine sono stati quindi identificati 8 Obiettivi nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', 5 in quello 'Amministrazione' e 8 in quello 'Governance'.

13 In particolare, sono state riconosciute 92 strategie (30 di innovazione e 62 di razionalizzazione) nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', 51 (10 di innovazione e 41 di razionalizzazione) in quello 'Amministrazione' e 21 in quello 'Governance' (12 di innovazione e 9 di razionalizzazione).

Dall'analisi è emerso che relativamente al Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', sono state riconosciute da almeno la metà degli intervistati solo le strategie: 'Specializzazione, sviluppo interdisciplinarietà e sinergie (ma anche sedi, ecc.)' connessa all'Obiettivo 'Riorganizzazione strategica delle strutture di ricerca e didattica'; 'Valutazione di ricerca e didattica' connessa all'Obiettivo 'Politiche di gestione docenti, ricercatori, dottorandi', 'Piano strategico Polo Universitario veneziano e veneto' connessa all'Obiettivo 'Integrazione con altri atenei: veneziani e veneti'. Relativamente poi al Tema strategico 'Amministrazione', sono state riconosciute da almeno la (quasi) metà degli intervistati solo le strategie: 'Ufficio comunicazione' (connessa all'Obiettivo 'Intervento di riorganizzazione interna'), 'Valutazione dell'organizzazione' connessa all'Obiettivo 'Gestione PTA', 'Costruzione di alloggi per studenti, ricercatori e docenti' connessa all'Obiettivo 'Aumento della vivibilità in Venezia'. Relativamente infine al Tema strategico 'Governance', si sono evidenziate poche Strategie riconosciute da tutti gli intervistati ma con contenuti anche profondamente diversi, in primis: 'Creazione delle scuole e razionalizzazione dei dipartimenti' connessa all'Obiettivo 'Riorganizzazione strategica delle strutture di ricerca e didattica' e 'Redazione del nuovo statuto' connessa all'Obiettivo 'Miglioramento meccanismi decisionali/governance'; e molte riconosciute invece solo da un numero limitato di intervistati. In sintesi, il grado di allineamento tra i diversi intervistati a livello di Strategie è apparso ancora meno elevato rispetto a quelli riscontrati a livello di Struttura, Missione (e Visione), Temi e Obiettivi e questo, in linea con i risultati già emersi, soprattutto con riferimento alle Strategie riconducibili al Tema strategico 'Governance'.

Figura 13. Es. di rappresentazione di Obiettivi-Strategie¹⁵

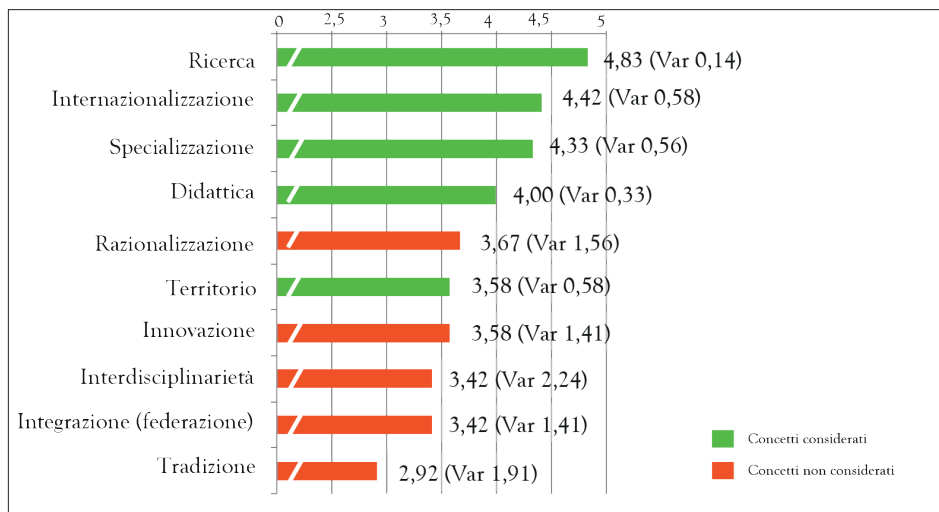
Il non elevato grado di allineamento tra i 12 intervistati riscontrato a tutti i livelli, a eccezione che nel caso degli Obiettivi Interni ed Esterni, è però sembrato migliorare durante la discussione tradendo come spesso le differenze emerse dalla comparazione delle Mappe strategiche fossero di carattere più formale che sostanziale. Inoltre, molti intervistati hanno riconosciuto l'importanza di alcuni concetti non emersi dalle loro interviste. Si è quindi deciso di redigere e somministrare ai 12 intervistati un questionario per raccogliere i loro giudizi d'importanza su tutti i concetti emersi nelle Mappe strategiche a livello di Missione, Struttura e Strategie. L'obiettivo era permettere a ogni intervistato di manifestare il proprio grado di accordo o disaccordo anche sui concetti identificati come importanti dagli altri soggetti intervistati e da lui inizialmente non riconosciuti.

Con riferimento alla Missione (e Visione) che Ca' Foscari dovrebbe porsi, è stato chiesto ai 12 intervistati di giudicare l'importanza di tutti e 10 i concetti emersi dalle interviste attribuendo loro un punteggio da 1 a 5. Si è inizialmente stabilito di considerare nella definizione della Missione (e Visione) di Ca' Foscari solo i concetti che avessero riportato un punteggio medio superiore alla media degli stessi che è risultata pari a 3,82. Ciò ha portato a selezionare i concetti di 'Ricerca', 'Internazionalizzazione', 'Specializzazione' e 'Didattica'. In seguito però alla presentazione e di-

¹⁵ Le 144 Strategie sono comunque derivate da un processo di raggruppamento di sotto Strategie inerenti il medesimo tema ma almeno in parte differenti per contenuto (es.: la Strategia 'Valutazione di ricerca e didattica' recupera al suo interno molte sotto Strategie).

scussione dei risultati raggiunti in Senato Accademico il 13 maggio 2010, l'assemblea ha deciso di recuperare pure il concetto di 'Territorio'. Questo anche alla luce della sua bassa varianza e quindi dell'elevata condivisione sulla sua importanza da parte dei 12 intervistati (fig. 14).

Figura 14. Importanza e condivisione dei possibili concetti per definire la Missione (e Visione)



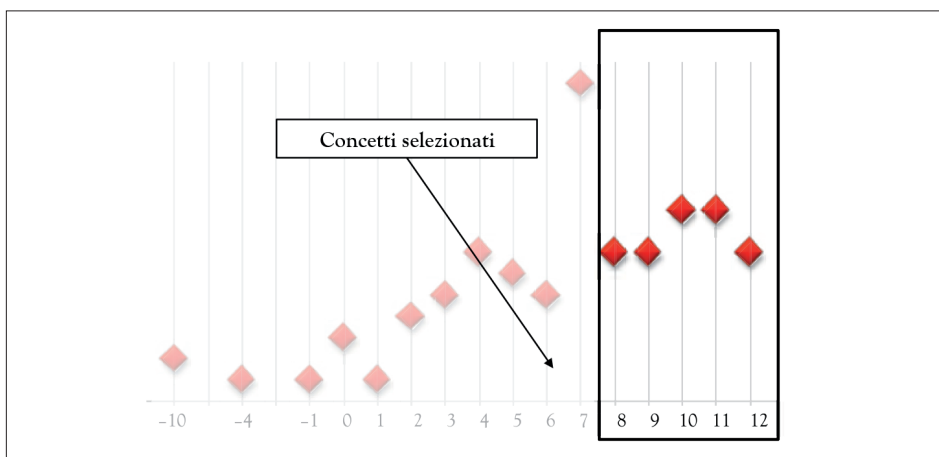
Partendo quindi dai concetti più importanti (e condivisi), senza peraltro perdere del tutto i restanti, si è articolata una prima proposta di Missione (e Visione) condivisa per Ca' Foscari (fig. 15).

Figura 15. La Missione condivisa di Ca' Foscari alla fine della Fase 2



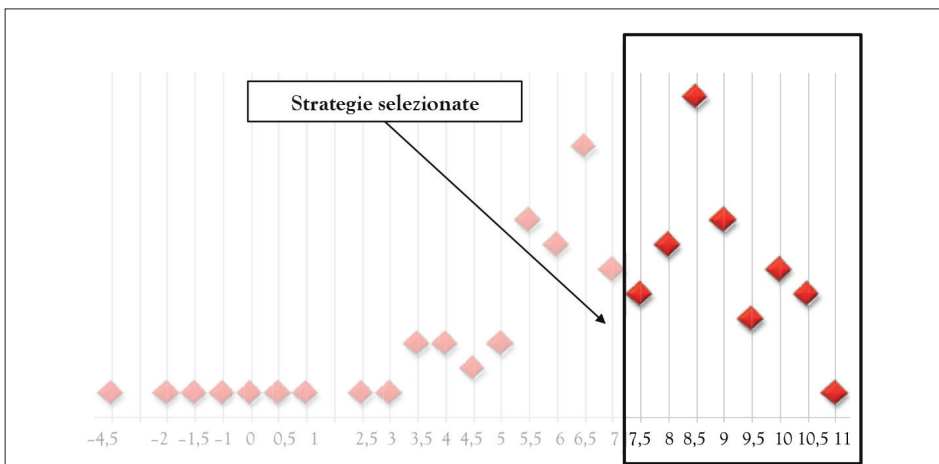
Con riferimento alla Struttura Interna ed Esterna, è stato chiesto ai 12 intervistati di giudicare se fossero 'In disaccordo', 'Né in accordo né in disaccordo' o 'In accordo' relativamente all'idea che i 22 concetti inizialmente emersi dalle interviste, ma anche gli ulteriori 67 emersi dalla discussione del 13 aprile 2010 fossero, rispettivamente, punti di forza/debolezza rilevanti ovvero minacce/opportunità rilevanti. I giudizi qualitativi raccolti sono stati quindi trasformati in quantitativi attribuendo i valori -1; 0; +1 alle risposte, rispettivamente, 'In disaccordo'; 'Né in accordo né in disaccordo'; 'In accordo'. Si è quindi proceduto a sommare i punteggi così attribuiti cosicché il grado di allineamento circa l'importanza di un concetto potesse variare da -12 (tutti i 12 gli intervistati sono 'In disaccordo') a +12 (tutti i 12 gli intervistati sono 'In accordo'). Si è inizialmente stabilito di considerare nell'identificazione degli elementi della Struttura Interna ed Esterna condivisi solo i concetti che avessero riportato un punteggio medio superiore alla media degli stessi che è risultata pari a 7,18. Su 7 concetti si è raggiunto il massimo accordo, su 2 il quasi massimo disaccordo, 50 concetti non hanno ottenuto un punteggio medio superiore alla media complessiva, mentre 39 lo hanno ottenuto e sono stati quindi selezionati (fig. 16). Questi rappresentano complessivamente il 43,8% di tutti i concetti sottoposti a giudizio a testimonianza di un buon grado di allineamento raggiunto. Suddividendo però tali concetti in base ai Temi strategici di appartenenza risulta come il grado di allineamento a livello di Struttura Interna ed Esterna sia buono nel caso del Tema 'Ricerca- Didattica-Territorio' (50%), accettabile nel caso del Tema 'Amministrazione' (40,7%), mentre basso nel caso del Tema 'Governance' (20%) a ulteriore conferma di come soprattutto su quest'ultimo la condivisione tra i 12 intervistati fosse difficile da raggiungere.

Figura 16. Importanza e condivisione dei possibili concetti di Struttura



Con riferimento alle Strategie, è stato chiesto ai 12 intervistati di giudicare se fossero 'In totale disaccordo', 'In disaccordo', 'Né in accordo né in disaccordo', 'In accordo' 'In totale accordo' relativamente all'idea che le 144 Strategie inizialmente emerse dalle interviste, ridotte però a 101 dopo la discussione del 13 aprile 2010 fossero effettivamente rilevanti. I giudizi qualitativi raccolti sono stati quindi trasformati in quantitativi attribuendo i valori -1; -0,5; 0; +0,5; +1 alle risposte, rispettivamente, 'In totale disaccordo', 'In disaccordo', 'Né in accordo né in disaccordo', 'In accordo' 'In totale accordo'. Si è quindi proceduto a sommare i punteggi così attribuiti cosicché il grado di allineamento circa l'importanza di un concetto potesse variare da -12 (tutti i 12 gli intervistati sono 'In totale disaccordo') a +12 (tutti i 12 gli intervistati sono 'In totale accordo'). Si è inizialmente stabilito di considerare nell'identificazione degli elementi della Struttura Interna ed Esterna condivisi solo le Strategie che avessero riportato un punteggio medio superiore alla media delle stesse che è risultata pari a 7,18. Su una sola Strategia si è raggiunto il quasi massimo accordo, (11 punti), 46 Strategie non hanno ottenuto un punteggio medio complessivo superiore alla media complessiva, mentre 55 lo hanno ottenuto e sono state quindi selezionate (fig. 17). Questi rappresentano complessivamente il 48,5% di tutte le Strategie sottoposte a giudizio a testimonianza di un buon grado di allineamento raggiunto. Suddividendo però tali Strategie sempre in base ai Temi strategici di appartenenza risulta ancora una volta come il grado di allineamento sia decisamente buono nel caso del Tema 'Ricerca- Didattica-Territorio' (51,4%), addirittura migliore nel caso del Tema 'Amministrazione' (52,2%), mentre nuovamente basso nel caso del Tema 'Governance' (33,3%).

Figura 17. Importanza e condivisione delle possibili Strategie



A differenza che nel caso della Missione (e Visione), il Senato Accademico del 13 maggio 2010 non ha modificato gli elementi inizialmente selezionati come importanti e condivisi a livello di Struttura Interna ed Esterna, e Strategia.¹⁶ Il basso grado di allineamento a livello del Tema strategico 'Governance' ha però indotto l'assemblea ad approfondirlo all'interno di un'apposita commissione già nominata ai sensi della legge 240 e non è quindi stato più oggetto di analisi all'interno del processo di formulazione del Piano strategico.¹⁷

I risultati emersi dal Senato Accademico del 13 maggio 2010, sono stati quindi presentati e discussi in Consiglio dei Direttori di Dipartimento (25 maggio 2010) e in *Advisory Board* (03 giugno 2010).¹⁸ Sono stati poi presentati e discussi nei Consigli di Facoltà di Lingue e Letterature Straniere (16 giugno 2010), Economia (23 giugno 2010), Lettere e Filosofia (7 luglio 2010) e Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali (14 luglio 2010). Sono stati infine presentati e discussi in un incontro con il Personale Tecnico-Amministrativo (19 luglio 2010). A fronte di tali presentazioni sono arrivati solo due documenti e una e-mail contenenti proposte di modifica al Piano strategico. Un documento è stato prodotto dai Collegi didattici del corso di laurea triennale in Lingue e Civiltà Moderne e Contemporanee e del corso di laurea magistrale in Lingue e Letterature Europee Americane e Postcoloniali, l'altro dai Collegi didattici dei corsi di laurea magistrale in Lingue e Scienze del Linguaggio e in Scienze del linguaggio. Entrambi hanno proposto un'aggiunta formale al documento del Piano strategico presentato in cui si sottolineasse, nel primo caso come il concetto di 'Territorio' vada interpretato nel senso più allargato possibile e l'importanza del multilinguismo e della multiculturalità, mentre nel secondo l'importanza delle Scienze del linguaggio. La e-mail è arrivata da un docente di SMFN dopo un acceso dibattito a livello di Facoltà. È interessante notare, oltre al tono concitato (es. gli intervistati sono definiti i 'dodici apostoli'), l'attacco soprattutto alla metodologia per rilevare l'importanza e la condivisione dei concetti relativi alla Struttura-Obiettivi- Strategie (Riquadro 2).

15 L'unica modifica emersa è stata la sostituzione, a livello di Strategie, del concetto di 'Focalizzazione su Lingue orientali' con quello più ampio di 'Focalizzazione su Studi orientali'.

16 Tale commissione ha prodotto una proposta per il nuovo Statuto che è stata approvata in Senato Accademico il 25 marzo 2011.

17 Le uniche modifiche emerse da tali incontri sono state, rispettivamente, riconoscere tra i punti di forza anche la 'Reputazione a livello nazionale dell'area Umanistica' e la sostituzione, a livello di Strategie, del concetto di 'Focalizzazione su Beni culturali' con quello più ampio di 'Focalizzazione su Produzioni culturali'.

Riquadro 2. Reazioni al processo di *strategizing* da parte del corpo docente. Esempio di una email inviata all'attenzione del gruppo di ricerca-intervento.

Venezia, 14 luglio 2010

Caro collega,

sono quel tizio con camicia grunge a quadretti gialli e rossi che oggi a Scienze ti ha chiesto, tra altre cose, il significato di stakeholder. Brevemente: nato nel lontano '56, sono professore associato di Chimica Generale ed Inorganica dal 2000, dall'83 ad allora ricercatore (NB: laureato a Padova). Se non tanto per merito, per fortuna (scegli tu), ho lavorato in un gruppo di ricerca che mi ha permesso di avere in *curriculum* ca 90 pubblicazioni su giornali internazionali con *referee*. Dopodiché, conosco tutti i miei limiti : culturali, cerebrali etc. Vengo al sodo (il cognome dovrebbe farti intuire che vorrei essere un tipo tenace e lavoratore): ti elenco per punti le mie osservazioni (critiche) al tuo lavoro. Sappi che, sempre per via del cognome, ho il massimo rispetto e ammirazione per chiunque lavori e per il lavoro che hai fatto, anche solo per il fatto che hai lavorato (chi critica senza lavorare non mi piace).

Cappello

1. Sentirti dire che, quando ti muovi fuori da qui (suppongo per consulenze in aziende? o a livello politico) ti dicono che 'noi siamo già morti' mi provoca una considerevole iniezione di adrenalina (ho pure un quarto di sangue slavo nelle vene), e qualche istinto violento.

Ti ricordo che l'Università (con la A maiuscola) non è mai stata, non è, e non sarà mai una azienda (ricordalo anche ai tuoi dotti interlocutori). I vecchi baroni dicevano che i loro compiti erano tre, in ordine di importanza:

- a. Fare la ricerca: creare nuova conoscenza, allargare l'area della cultura (scientifica o umanistica o altro), superare i limiti del conosciuto esplorando terreni nuovi; poi, avesse o meno applicazioni pratiche, veniva dopo.
- b. Formare i collaboratori: scegliere tra i giovani chi, in possesso delle doti migliori, potesse proseguire dopo di loro o in contemporanea ampliare in altre direzioni la ricerca.
- c. La didattica: trasmettere agli studenti le conoscenze di base e quelle avanzate per permettere loro di competere sul mercato del lavoro o comunque fornendo al paese una classe di persone preparate ad alto livello (classe dirigente?).

L'Università non potrà mai essere, come piacerebbe ai nostri industrialotti nordestini (ma anche alla Confindustria) fornitrice di prodotti finiti (i laureati!) secondo le mutevoli e cangianti nel tempo esigenze del mondo produttivo. Ormai le famiglie hanno capito che se ci si iscrive alla laurea 'di moda' all'uscita si rischia che la moda è già cambiata, e si finisce comunque 'col cul per terra'. Meglio una laurea in discipline fondamentali, poi la vita fa la sua parte. Tanto meno l'Università non potrà mai

essere (vedi sopra) il ‘centro servizi’ delle aziende (che magari ti chiedono di fagli lo spionaggio industriale); intendiamoci, mi va bene il conto terzi, ma nella chiarezza.

Metodologia

1. come già detto da molti, i ‘dodici apostoli’ soffrono di un *bias* tale che costituiscono, secondo me, un campione statistico, oltre che piccolo, sbilanciato;
2. il peso relativo dato alle risposte (molto negativa, negativa, indifferente, positiva, molto positiva) porta a dei paradossi: me ne è saltato agli occhi uno che ci colpisce nella carne e nel sangue, quello del completamento di via Torino: si fosse votato per teste, sarebbe passato 7 a 2, tre astenuti, così invece resta sotto la sufficienza, e sembra molto più importante completare S. Giobbe (che ci manca ancora?... e *manisse de oro? Se dise a Venesia*). Mi dovete spiegare la sensatezza economica dell’operazione dopo che sono stati spesi decine e decine di milioni di euro, se ora ci si ferma. Ma se tanto mi da tanto, il metodo seguito avrà portato senz’altro ad altri risultati paradossali in altri contesti.
3. In definitiva, anche si fosse scelto per teste, un’università di ca 550 docenti e ricercatori, ca il doppio di PTA (a tempo determinato ed indeterminato forse sono anche di più), svariate migliaia di studenti (non ho tempo di cercare i numeri, di certo li hai più di me) hanno con il tuo modello delegato il loro futuro (= vivere o morire) nelle mani di 12 ‘apostoli’ che avrebbero deciso sulla pelle di tutti gli altri: alla faccia della democrazia !
4. poiché credo che, dovessero essere prese le decisioni strategiche sul futuro con una base così ristretta sarebbe un errore (anche scientifico) e probabilmente tu per primo ne pagheresti le conseguenze nel futuro, ti suggerisco come anche + di qualcuno ti ha detto oggi) di allargare la base statistica! (ai direttori di dipartimento? ai presidenti di CCLw?).

Linee strategiche

1. Alcune delle conclusioni e/o delle premesse del modello mi sembrano demenziali, indici solo di uno scarso contatto della realtà (ufficiali di stato maggiore, non di trincea):
 - a. Si dice che, date le dimensioni della ns. Università, bisogna concentrarsi sulle lauree di 2°, 3° livello e sui master. Ma avete visto che si iscrivono alle magistrali solo il 30% dei nostri laureati? Quanti da fuori? Mosche bianche! Ma chi volete che, per fare un esempio concreto, dopo aver fatto la triennale a Padova in Chimica o in Economia o in Lettere, dopo aver conosciuto professori, strutture e ‘facilities’ decida di venire a Venezia (più cara, meno dotata etc.) a fare la Magistrale? (aa. Per incidens, la scelta demenziale di modificare al ribasso la corrispondenza CFU/ore lezione sotto la media non solo europea, ma addirittura italiana delle università vicine basterà da sola a bloccare la mobilità sia dei ns. studenti verso altre università, sia quella degli studenti di altre università verso la nostra. Perché pagare uguale (in una città + costosa) per avere meno lezioni? aaa. Non parliamo dell’effetto che questa scelta demenziale avrà sulle iscrizioni nuove, per non dire delle voci di chiusura della ns. facoltà in conseguenza anche del Piano Strategico.)

- b. Gli studenti si dividono (a parte i ricchi, molto ricchi) su base territoriale, noi a Scienze prevalentemente abbiamo studenti di Venezia, del Veneziano, trevigiano, Veneto orientale e Bellunese. Se chiudessimo noi, molti non sarebbero fisicamente in grado di frequentare a Padova, per motivi logistici. S'iscrivessero tutti a Padova, sarebbe una tragedia per Padova, che non li potrebbe ospitare tutti (numero chiuso).
- c. Altro e più interessante sarebbe il discorso per i dottorati. Qui sì, se l'Università mettesse risorse, sarebbe possibile attrarre persone, magari dall'estero: ogni anno riceviamo richieste di laureati (spesso da paesi del terzo mondo!) desiderosi di fare un dottorato da noi. Peccato che le regole siamo farraginose e i numeri di posti finanziati ridicoli.
- d. Se volessimo attrarre studenti da fuori, bisognerebbe avere grossi nomi (docenti anche stranieri) di calibro internazionale, e dotazioni di personale e strumentazioni scientifiche tali da convincerli a trasferirsi da noi (come si usa nei paesi civili). È Ca' Foscari in grado/intenzionata a fare ciò? Quanti milioni di euro/anno può mettere sul piatto della bilancia per fare di se stessa l'MIT, il CALTECH o l'ETH del nord-est italia? Non è più probabile, visti i chiari di luna, che si finisca per fare alla fine della fiera da sezione staccata di Padova e che facciamo solo le triennali, se ce le lasciano?
- e. Last, but not least: in tutto il suo piano presentatoci manca una realtà fondamentale (parlo per la mia facoltà, ma suppongo sia lo stesso anche in altre): l'analisi dell'esistente. Solo partendo dai punti di forza dell'esistente (eccellenze nella ricerca testimoniate da parametri oggettivi, tipo impact factor per capirci), eccellenze nella didattica (numero dei laureati rispetto agli iscritti, trend dei medesimi negli ultimi anni, successo professionale dei medesimi, ci sono i dati Alma Laurea credo) si può creare un trampolino di lancio per il futuro! Se ciò fosse stato fatto (e non dubito che lei lo avrebbe potuto fare per bene) ritengo che certi discorsi di strategicità di aree sarebbero stati ridimensionati dai dati fattuali: son certo che l'area chimica ne sarebbe uscita con parametri e possibilità di sviluppo scientifico e didattico ben più solide di altre. Nel suo documento si parla di scelte politiche, quando non addirittura di scommesse sul futuro. Che facciamo? Mi va bene scommettere sul futuro (siamo qui apposta), ma non si uccide per questo quanto già c'è e vive in salute, lo si fa vivere e se ne trapiantano germogli, semmai! Altre cose da dire non ne ho per ora, scusi la lunghezza, spero le possano essere utili le mie considerazioni: la critica dovrebbe essere il sale della ricerca e del nostro lavoro.

Con stima

Alla fine di tali presentazioni sono state elaborate due 'sotto' Mappe strategiche condivise relative ai Temi strategici 'Ricerca-Didattica-Territorio' (fig. 18) e 'Amministrazione' (fig. 19).

Figura 18. La Mappa Strategica condivisa per il Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio' alla fine della Fase 2

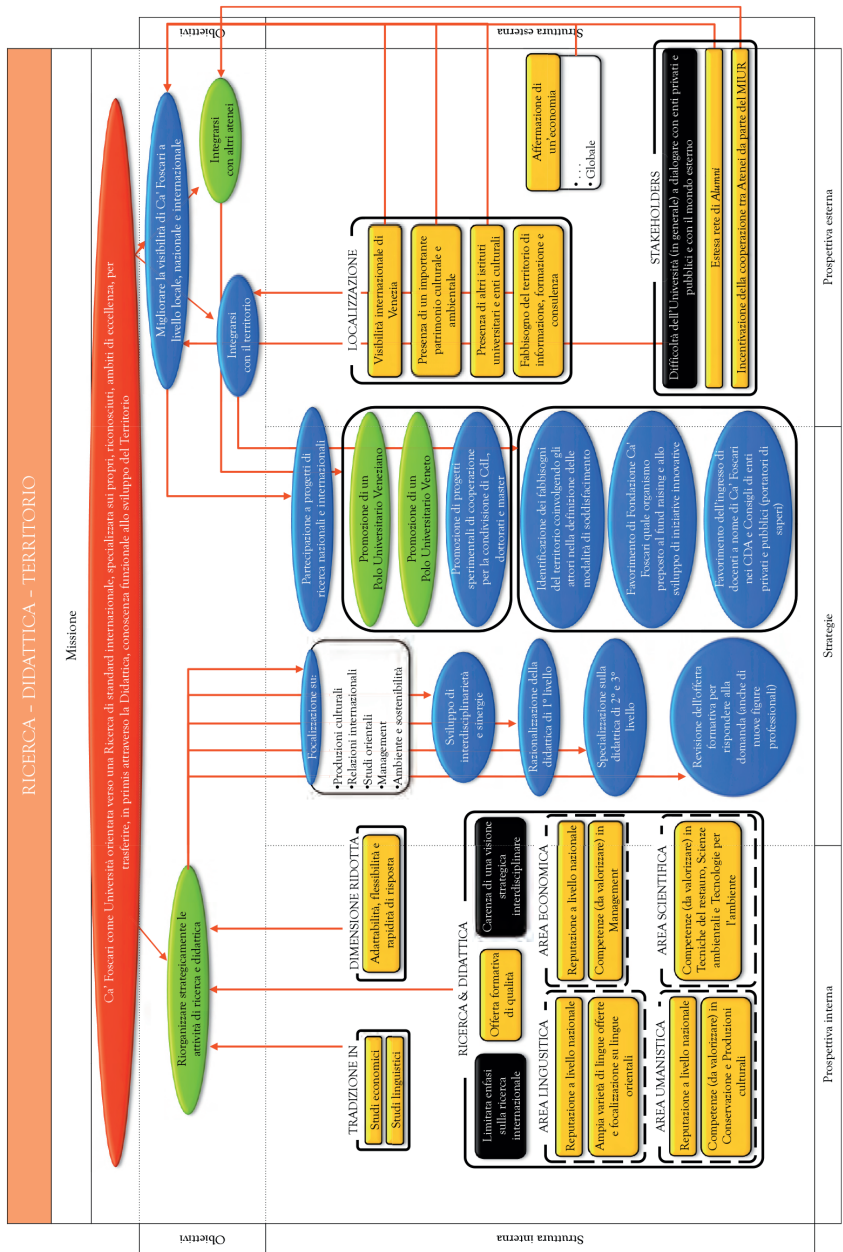
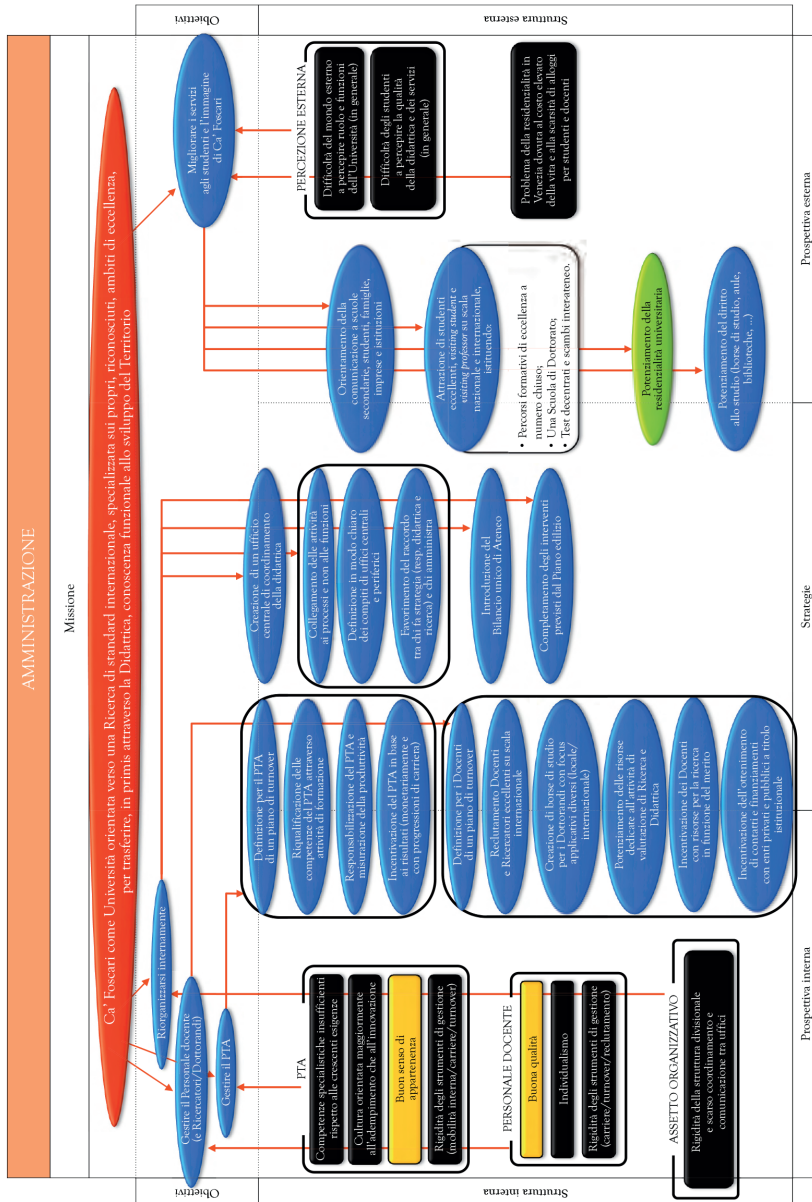


Figura 19. La Mappa Strategica condivisa per il Tema strategico 'Amministrazione' alla fine della Fase 2



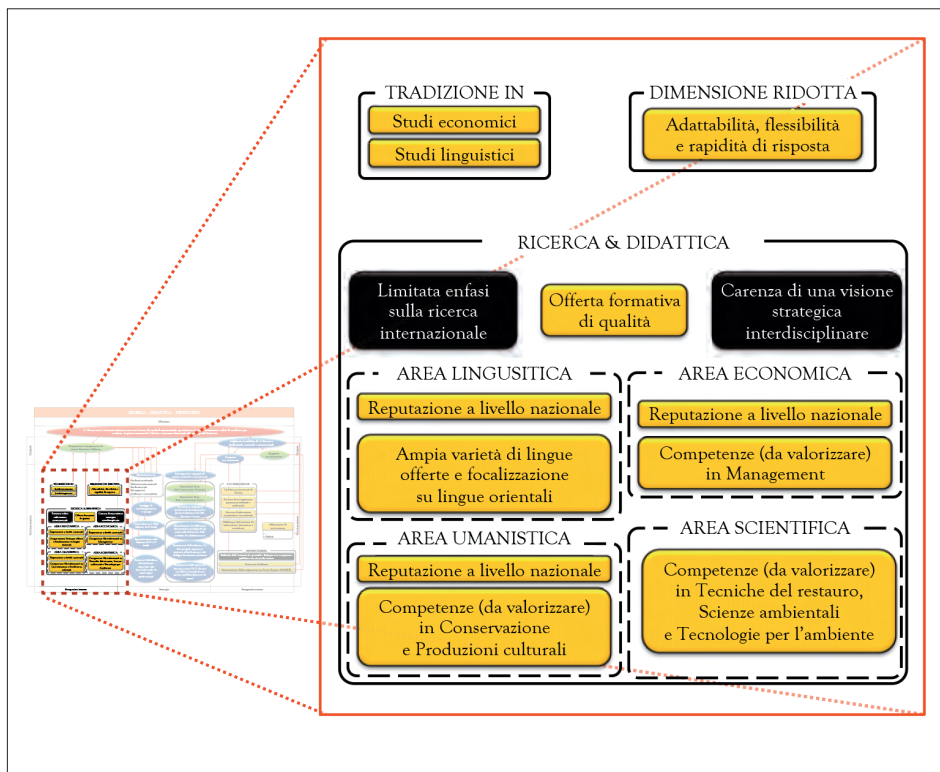
2.5.4 La fase 3. Analisi dell'ambiente interno ed esterno

Il processo di formulazione del Piano strategico è quindi proseguito con l'analisi dell'ambiente interno ed esterno al fine di raccogliere dati 'oggettivi' utili a confermare o smentire le percezioni 'soggettive' degli intervistati, ma anche di tutti i componenti delle diverse assemblee nelle quali sono state presentate le due Mappe strategiche condivise, relativamente a quali siano i punti di forza o debolezza di Ca' Foscari e le minacce e opportunità del contesto in cui si trova a operare. Tali analisi sono anche funzionali a far emergere degli eventuali punti di forza o debolezza, piuttosto che minacce e opportunità non precedentemente riconosciuti. La modifica di una premessa a livello di Struttura Interna o Esterna può mettere in discussione sia la formulazione della Missione e Visione, sia degli Obiettivi Interni ed Esterni e quindi delle connesse Strategie. Assieme all'Ufficio Pianificazione e Valutazione di Ca' Foscari si sono identificate le basi di dati da analizzare e selezionate le informazioni più rilevanti e pertinenti per verificare gli specifici elementi della Struttura Interna ed Esterna ovvero per introdurre nuovi elementi rilevanti precedentemente non riconosciuti. Per rendere più significativo questo processo di verifica si sono prodotte, quando è stato possibile, delle comparazioni di tipo sia temporale che spaziale rispetto ai competitor più significativi (Appendice). Di seguito si approfondiscono alcuni elementi a livello di Struttura prima Interna e poi Esterna costituenti la Mappa strategica condivisa per il Tema prima 'Ricerca-Didattica-Territorio' e quindi 'Amministrazione', si precisano le informazioni utilizzate per verificare tali elementi e infine i risultati a cui si è giunti. Si precisano altresì le informazioni utilizzate per introdurre nuovi elementi non precedentemente riconosciuti.

Nella Mappa strategica condivisa relativa al Tema 'Ricerca-Didattica-Territorio' sono stati riconosciuti gli elementi a livello di Struttura Interna riportati in Dall'analisi della Struttura Interna riportata in fig. 20 emerge che: 'La dimensione ridotta, garantendo adattabilità, flessibilità e rapidità di risposta, costituisce un punto di forza rilevante'. La dimensione ridotta fa parte dei punti di forza da tutti riconosciuti che si deve sfruttare per creare vantaggio competitivo. In particolare, essa risulta strategicamente rilevante dal momento che rende possibile una più elevata adattabilità a un contesto economico, culturale e sociale in continua evoluzione. La dimensione ridotta aumenta perciò il livello di flessibilità e rapidità di risposta alle esigenze informative, formative e di consulenza del territorio. Per verificare la fondatezza di tale premessa si sono analizzati: - il numero di facoltà e dipartimenti, studenti iscritti, corsi di studio attivi e attivati, unità di personale docente e unità di PTA impiegate; - i vantaggi collegati alla dimensione ridotta nelle organizzazioni riconosciuti in letteratura. Di seguito si approfondisce, a titolo di esempio, il punto di forza connesso alla 'Dimensione ridotta'. Dall'analisi della Struttura Interna riportata in fig. 20

emerge che: 'La dimensione ridotta, garantendo adattabilità, flessibilità e rapidità di risposta, costituisce un punto di forza rilevante'. La dimensione ridotta fa parte dei punti di forza da tutti riconosciuti che si deve sfruttare per creare vantaggio competitivo. In particolare, essa risulta strategicamente rilevante dal momento che rende possibile una più elevata adattabilità a un contesto economico, culturale e sociale in continua evoluzione. La dimensione ridotta aumenta perciò il livello di flessibilità e rapidità di risposta alle esigenze informative, formative e di consulenza del territorio. Per verificare la fondatezza di tale premessa si sono analizzati: - il numero di facoltà e dipartimenti, studenti iscritti, corsi di studio attivi e attivati, unità di personale docente e unità di PTA impiegate; - i vantaggi collegati alla dimensione ridotta nelle organizzazioni riconosciuti in letteratura.

Figura 20. La Struttura Interna della Mappa Strategica 'Ricerca Didattica-Territorio' alla fine della Fase 2



Ca' Foscari è una delle università di media dimensione con il minor numero di Facoltà nonostante il numero relativamente elevato di studenti. Questo può facilitare il coordinamento ma nel contempo attribuisce a ogni

Facoltà un potere di veto importante. Ca' Foscari ha invece un numero di dipartimenti elevato (almeno al momento delle analisi: il numero è stato in seguito ridotto) coerentemente col numero relativamente elevato di studenti. Questo tradisce una forse eccessiva frammentazione di saperi all'interno delle Facoltà, rendendo quindi difficile il coordinamento. Per quanto riguarda il numero di iscritti (17.330 nell'a.a. 08/09), Ca' Foscari risulta posizionata non tra gli Atenei di piccola dimensione, ma tra quelli di media dimensione con il numero di studenti tra i più elevati. Nel triennio 06/09 il numero di studenti di I livello è stabile mentre quello di II livello è in aumento con un ammontare, anche in termini percentuali, superiore rispetto ai competitor (tabb. 17 e 18).

Tabella 17. Nr. di studenti iscritti agli Atenei Statali di media dimensione

Atenei Statali di media dimensione	Iscritti
Siena - Università degli Studi	19.004
Trieste - Università degli Studi	18.979
Modena e Reggio Emilia - Università degli Studi	17.765
Venezia - Università degli Studi «Ca' Foscari»	17.330
Ferrara - Università degli Studi	17.151
Napoli - Università degli Studi «Parthenope»	16.779
Udine - Università degli Studi	16.362
Ancona - Università Politecnica delle Marche	16.342
Urbino - Università degli Studi «Carlo Bo»	15.369
Trento - Università degli Studi	15.165
Sassari - Università degli Studi	14.661
Brescia - Università degli Studi	14.132
Bergamo - Università degli Studi	14.045
Macerata - Università degli Studi	11.522
Catanzaro - Università degli Studi «Magna Grecia»	11.336
Foggia - Università degli Studi	11.182
Cassino - Università degli Studi	11.087
Reggio Calabria - Università degli Studi Mediterranea	10.255
Fonte: http://statistica.miur.it/ (dati a.a. 2008/2009)	

Tabella 18. Nr. di studenti iscritti per livello (val. ass. e val. %)

Livello	Ca' Foscari				Sassari	Trento	Urbino
	06/07	07/08	08/09	09/10	08/09	08/09	08/09
I livello	12.202	12.501	12.621	12.379	8.136	8.660	8.919
II livello	3.414	3.800	4.000	4.185	1.237	2.957	2.457
Tot Ateneo*	15.616	16.301	16.621	17.137	9.373	11.617	11.376
Numero di studenti iscritti per livello (valore %)							
I livello	78%	77%	76%	72%	87%	75%	78%
II livello	22%	23%	24%	24%	13%	25%	22%
Tot Ateneo*	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
(*) Totale I e II livello							
Fonte: http://statistica.miur.it/ (dati a.a. 2008/2009)							

L'ultimo risultato testimonia una maggiore focalizzazione di Ca' Foscari sulla didattica di II livello. Questo risultato è confermato anche a livello di corsi di studio attivati a Ca' Foscari che risulta comunque allineato ai competitor seppure in diminuzione. Per quanto riguarda il numero complessivo di unità di personale docente, Ca' Foscari risulta allineata a Sassari e Trento e inferiore a Urbino, nonostante essa presenti un numero maggiore di studenti. Questo potrebbe influenzare negativamente la qualità dell'offerta didattica. Il 38% del personale docente di Ca' Foscari è a poi contratto. Questa percentuale risulta simile a quella dell'Università di Trento mentre è di molto superiore a quella di Sassari e inferiore a quella di Urbino. Il trend è comunque discendente e dovrebbe evidenziare un miglioramento della qualità dell'offerta didattica (tab. 19). Per quanto riguarda il numero complessivo di unità di PTA, nel triennio 07/09 è aumentato di 32 unità. Complessivamente è comunque inferiore a quello di Sassari e Trento nonostante Ca' Foscari presenti un numero maggiore di studenti, ma superiore a quello di Urbino (tab. 20).

Tabella 19. Nr. unità personale docente (val. ass. e val. %)

Docente	Ca' Foscari			Sassari	Trento	Urbino
	06/07	07/08	08/09	08/09	08/09	08/09
Contratto	479	375	337	142	331	570
Ruolo	558	553	543	718	580	440
Totale	1037	928	880	860	911	1010
Numero unità personale docente (valore %)						
Docente	Ca' Foscari			Sassari	Trento	Urbino
	06/07	07/08	08/09	08/09	08/09	08/09
Docente	46%	40%	38%	17%	36%	56%
Contratto	46%	40%	38%	17%	36%	56%
Ruolo	54%	60%	62%	83%	64%	44%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: <http://statistica.miur.it/> (a.a 2008/2009)

Tabella 20. Nr. unità PTA a tempo indeterminato

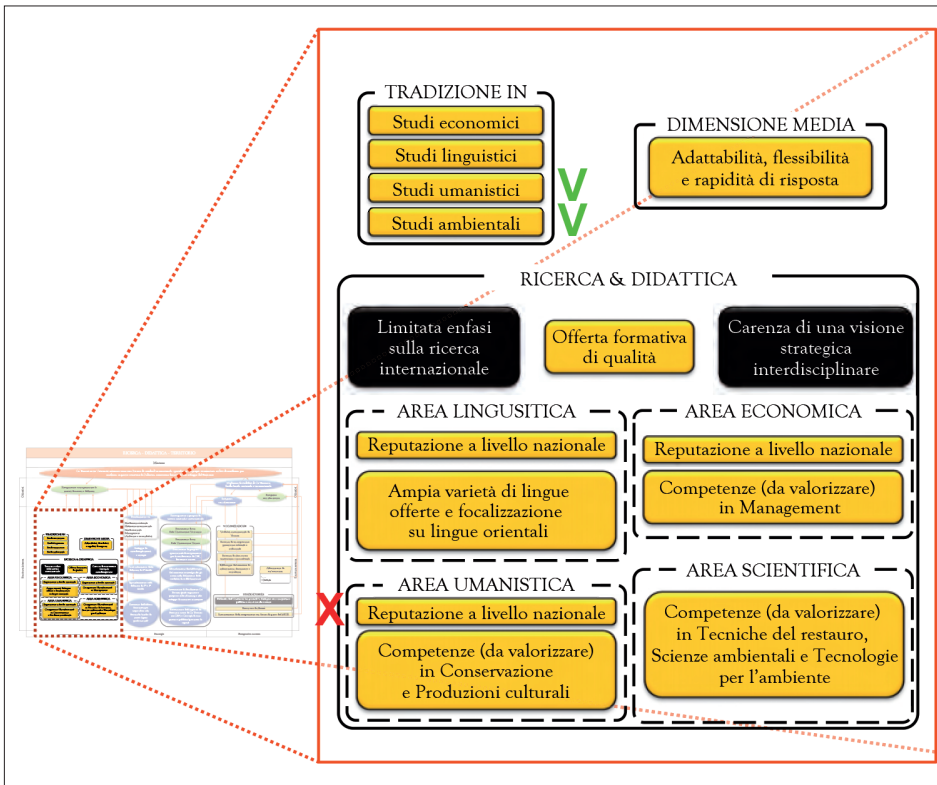
	Ca' Foscari			Sassari	Trento	Urbino
	06/07	07/08	08/09	08/09	08/09	08/09
PTA t.ind.	498	503	530	634	576	382

Elaborazioni UPV su dati MIUR (dati al 31-12-2008)

Fiegenbaum e Karnani (1991), tra gli altri, evidenziano come la dimensione ridotta nelle organizzazioni sia spesso un punto di forza in quanto 'rispetto a quelle grandi, nelle piccole organizzazioni si riscontrano maggiori interazioni tra dipartimenti, aumentando così le sinergie e la rapidità di risposta ai cambiamenti ambientali'. D'altro canto, Sowter (2009) ritiene che dimensioni ideali per aspirare a essere una Università di livello internazionale non siano poi così ridotte: 25.000 studenti e 2.500 docenti. Sulla base di queste analisi, la premessa strutturale: 'La dimensione ridotta, garantendo adattabilità, flessibilità e rapidità di risposta costituisce un punto di forza rilevante' risulta solo parzialmente confermata. Sembra infatti confermata la percezione per cui nelle organizzazioni di dimensioni più ridotte ci sia una più elevata adattabilità, flessibilità e rapidità di risposta ai cambiamenti ambientali. Nello specifico contesto delle Università, tuttavia, tali dimensioni non dovrebbero essere così ridotte per ambire a un ruolo internazionale. Non sembra però soprattutto confermata la percezione che la dimensione di Ca' Foscari possa ritenersi ridotta. Tali analisi hanno quindi indotto a modificare la premessa in 'La dimensione media, garantendo adattabilità, flessibilità e rapidità di risposta, costituisce un punto di forza rilevante'.

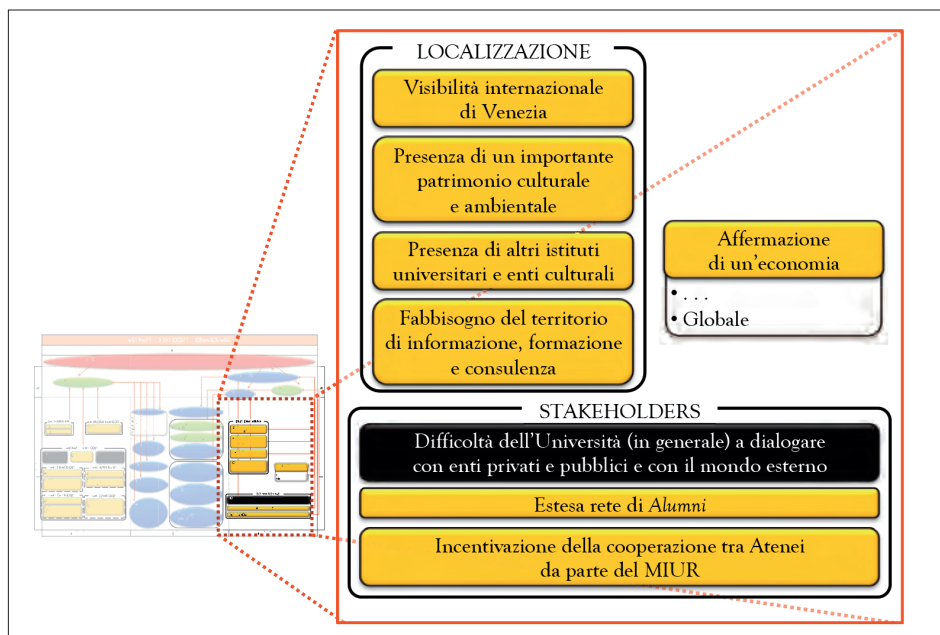
In seguito alle analisi effettuate durante la Fase 3, simili all'esempio riportato sopra, la Struttura Interna della Mappa Strategica per il Tema Ricerca-Didattica-Territorio è quella raffigurata in fig. 21 (con una 'x' rossa è indicata la premessa strutturale non confermata, e quindi eliminata, rispetto a quanto emerso dalle Fasi 1 e 2, con una 'v' verde sono indicate le premesse strutturali aggiunte rispetto a quanto emerso dalle Fasi 1 e 2).

Figura 21. La Struttura Interna della Mappa Strategica 'Ricerca Didattica-Territorio' alla fine della Fase 3



Nella Mappa strategica condivisa relativa al Tema 'Ricerca-Didattica-Territorio' sono stati riconosciuti gli elementi a livello di Struttura Esterna riportati in fig. 22. Di seguito si approfondisce, a titolo di esempio, il punto di forza connesso alla 'Economia globale'.

Figura 22. La Struttura Esterna della Mappa Strategica 'Ricerca Didattica-Territorio' alla fine della Fase 2



Dall'analisi della Struttura Esterna riportata in fig. 22, emerge che: 'nell'ambito dei trend macroeconomici l'affermazione di un'economia globalizzata costituisce un'opportunità rilevante'. Le opportunità riconducibili alla localizzazione di Ca' Foscari in Venezia sopra riportate, con riferimento alla sua naturale dimensione di città culturale di rilevanza internazionale, sono amplificate dal processo di globalizzazione in atto. Quest'ultimo comporta per le imprese una diversa prospettiva nel relazionarsi sia al territorio che al mercato. Un tempo i prodotti portavano le stigmate del territorio in cui essi nascevano. Il *continuum* fabbrica/società portava alla creazione di prodotti/territorio che incorporavano non solo caratteristiche 'funzionali' pregiate ma anche i connotati essenziali delle forme di vita nelle quali quei prodotti venivano immaginati e fabbricati. Oggi però i prodotti sono costretti a ridefinirsi in rapporto a mercati globali. Ne consegue un inesorabile processo di separazione dei prodotti dai loro territori: i processi di globalizzazione dei consumi sterilizzano l'impatto dei territori sull'immagine dei prodotti, e questo si ripercuote nella riduzione dei *lead time* d'imitazione. La sterilizzazione dei territori può essere però controbilanciata da un processo d'incorporazione della cultura nei prodotti ripristinando la loro identità senza sacrificare la loro capacità di essere

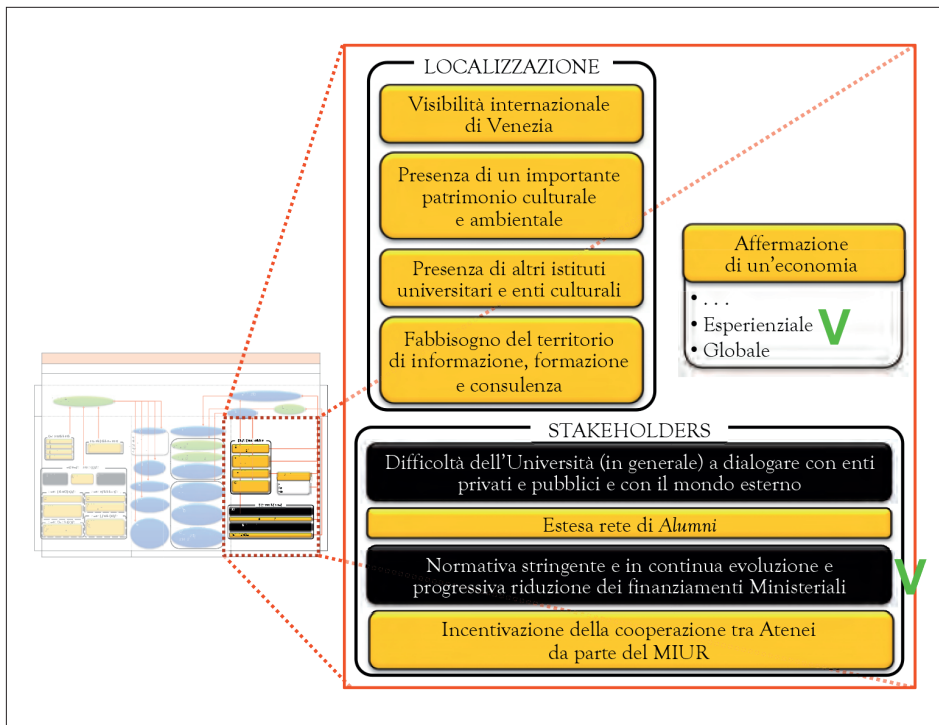
prodotti globali. La nidificazione (*nesting*) della cultura nei prodotti non è un processo che possa essere governato mediante procedure operative standard. La cultura ha una natura diversa dalla conoscenza 'utile' perché opera nella sfera dei simboli con l'obiettivo di creare significati che vengono utilizzati per soddisfare 'desideri'. La soddisfazione dei desideri, anche quando è connessa al possesso di beni tangibili, ha una decisiva componente immateriale che si forma sul piano simbolico e dell'immaginazione e cioè di processi eminentemente culturali da cui la necessità di formare esperti in management dei beni culturali. Più in generale, il fatto di relazionarsi con un mercato globale impone di passare dalla vendita di prodotti (dai significati condivisi), a quella di significati (incorporati in prodotti). Tale passaggio impone a sua volta una forte mediazione culturale per cogliere i significati attribuiti, per esempio, a una creazione in vetro di Murano in contesti molto lontani, da cui la necessità di formare esperti in management e relazioni internazionali. Per verificare la fondatezza di tale premessa si sono analizzati: i dati e le previsioni del Fondo Monetario Internazionale, l'indice di Globalizzazione KOF; le possibili opportunità collegate alla globalizzazione riconosciute in letteratura.

Secondo il FMI, nel 2010 il commercio mondiale è tornato a essere una delle componenti più importanti della ripresa dell'economia globale. Il volume degli scambi internazionali è cresciuto di circa il 12% recuperando parte del terreno perduto nel 2009. Le previsioni sulle dinamiche del commercio mondiale confermano che sono in atto dei cambiamenti nella struttura geografica delle esportazioni mondiali: la quota degli scambi commerciali verso i paesi avanzati continuerà a diminuire, mentre aumenterà il peso delle nuove economie emergenti. Nei prossimi anni, la domanda di beni dall'estero dei paesi BRIC offrirà un contributo importante alla ripresa degli scambi globali e quindi dell'economia mondiale. L'indice di globalizzazione KOF, che misura le tre principali dimensioni della globalizzazione (economica, sociale e politica), mostra che tra i primi dieci paesi con il punteggio più elevato 9 siano Europei. Nei primi 20 paesi quello con l'indice che ha subito la maggiore variazione positiva è il Lussemburgo +5,4%, mentre l'Italia è al 22° posto con un indice al 2010 pari a 82,26 (+0,7% rispetto al 2007). Ciò nonostante si può affermare che anch'essa è esposta alla globalizzazione.

Oggi la conoscenza si diffonde molto più velocemente rispetto a qualsiasi altra epoca nella storia dell'umanità e i problemi complessi intersecano le discipline accademiche tradizionali (multidisciplinarietà). I progressi nelle tecnologie della comunicazione permettono inoltre agli studenti di ogni parte del mondo di accedere ai migliori insegnanti e alle idee più innovative. In questo senso, la globalizzazione costituisce un'opportunità importante per le Università che sapranno ritagliarsi un ruolo significativo nel panorama mondiale. Come ben evidenziano Pine e Gilmore (1999) nelle scelte dei consumatori assume un peso rilevante il concetto di 'esperienza'.

Gli autori rilevano come già dal 2000 i prodotti a maggior contenuto 'esperienziale' superassero di gran lunga le 'commodity', i 'prodotti' e 'servizi' sia per livello di occupazione, sia per livello di PIL. Gli autori sostengono che nella nuova economia la semplice produzione di beni e servizi non è più sufficiente: sono invece le 'esperienze' offerte al cliente a costituire il fondamento della creazione di valore. L'esperienza cui si riferiscono gli autori è un qualsiasi evento memorabile che impegni sul piano personale il consumatore nell'atto stesso del consumo.

Figura 23. La Struttura Esterna della Mappa Strategica 'Ricerca Didattica-Territorio' alla fine della Fase 3

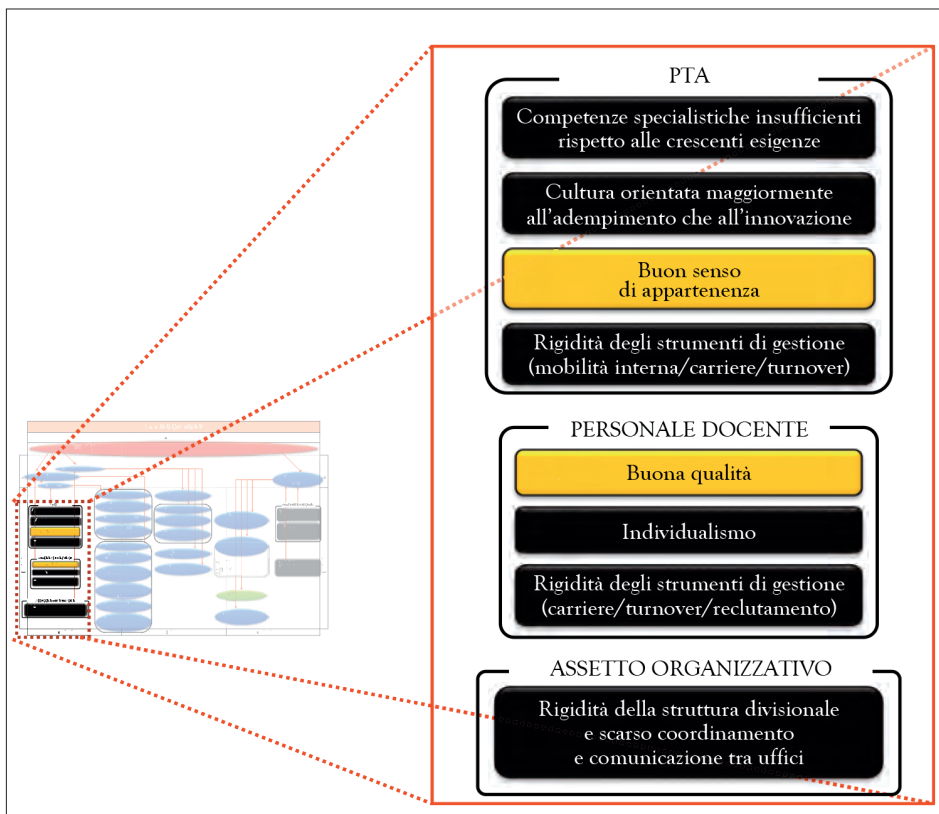


Sulla base di queste analisi, la premessa strutturale: 'L'affermazione di un'economia globalizzata costituisce un'opportunità rilevante' risulta confermata. Tali analisi hanno inoltre indotto di inserire, in quanto non riconosciute alla fine della Fase 2, la seguente premessa strutturale: 'nell'ambito dei trend macroeconomici l'affermazione di un'economia esperienziale costituisce un'opportunità rilevante'. In seguito alle analisi effettuate durante la Fase 3, simili all'esempio riportato sopra, la Struttura Esterna

della Mappa Strategica per il Tema Ricerca-Didattica-Territorio è quella raffigurata in fig. 23 (con una v verde sono indicate le premesse strutturali aggiunte rispetto a quanto emerso dalle Fasi 1 e 2).

Nella Mappa strategica condivisa relativa al Tema 'Amministrazione' sono stati riconosciuti gli elementi a livello di Struttura Interna riportati in fig. 24. Di seguito si approfondisce, a titolo di esempio, il punto di debolezza connesso alla 'Rigidità degli strumenti di gestione dei Docenti'. Dall'analisi della Struttura Interna riportata in fig. 24, emerge che: 'nell'ambito dei Docenti la rigidità degli strumenti di gestione (carriere/turnover/reclutamento) costituisce un punto di debolezza rilevante'.

Figura 24. La Struttura Interna della Mappa Strategica 'Amministrazione' alla fine della Fase 2



Emerge come punto di debolezza rilevante anche l'inadeguatezza delle politiche di gestione dei docenti (piano di gestione delle carriere, piano di turnover, piano di reclutamento) che determina talvolta una bassa moti-

vazione e uno scarso senso di appartenenza. Per verificare la fondatezza di tale premessa si è analizzato: l'evoluzione del personale docente, l'età media del personale docente di ruolo, l'indice di scopertura degli SSD.

Nel 2009, per tutti gli Atenei considerati, il saldo tra 'ingressi nel ruolo' e 'uscite dal ruolo' è negativo per tutte le categorie di inquadramento del personale docente. Per Ca' Foscari risulta positivo nel triennio solo il saldo dei ricercatori tra il 2007 e 2008 (tab. 21).

Tabella 21. Evoluzione Personale docente

	Ca' Foscari			Sassari	Trento	Urbino
Ingressi nel ruolo ...	2007	2008	2009	2009	2009	2009
Ordinari	2	5	1	0	0	0
Associati	9	5	1	0	0	0
Ricercatori	7	14	4	3	2	0
Assistenti	0	0	0	0	0	0
... di cui precedentemente esterni	2007	2008	2009	2009	2009	2009
Ordinari	1	1	1	0	0	0
Associati	5	1	0	0	0	0
Ricercatori	7	14	4	3	2	0
Assistenti	0	0	0	0	0	0
Usciti dal ruolo ...	2007	2008	2009	2009	2009	2009
Ordinari	9	11	13	4	7	6
Associati	9	15	12	12	3	13
Ricercatori	5	8	6	6	5	8
Assistenti	1	1	1	3	0	2
... di cui usciti dall'Ateneo	2007	2008	2009	2009	2009	2009
Ordinari	9	11	13	4	7	6
Associati	8	11	12	12	3	13
Ricercatori	1	4	5	6	5	8
Assistenti	1	1	1	3	0	2

Fonte: <http://nuclei.miur.it> (dati al 01-04-2010)

Negli atenei di Sassari, Trento e Urbino tutti gli 'ingressi nel ruolo' hanno riguardato docenti esterni così come tutti coloro che sono 'usciti dal ruolo' sono anche 'usciti' dall'Ateneo. Per Ca' Foscari, invece, non tutti i nuovi 'entrati nel ruolo' erano esterni. Nel 2009 quindi il saldo tra ingressi nel ruolo e usciti dal ruolo è negativo per tutte le categorie di inquadramento del personale docente (tab. 21). Per quanto riguarda l'età media del personale docente di ruolo, emerge come Trento sia l'Università con l'età media dei docenti più bassa, mentre Urbino quella con l'età media dei docenti

più elevata. Ca' Foscari dopo Urbino è l'ateneo con l'età media dei docenti più elevata, inoltre nel triennio considerato per Ca' Foscari l'età media del personale docente di ruolo è in leggera crescita. Per quanto riguarda la copertura dei CFU nell'Offerta Formativa, è stata riportata a titolo esemplificativo la fascia relativa agli SSD con più di 100 crediti in Offerta Formativa. Di questa fascia sono stati riportati gli esempi relativi ai tre SSD più coperti (presenza di più docenti di quanti necessari per la copertura dei CFU inseriti in Offerta Formativa) e ai tre meno coperti (presenza di meno docenti di quanti necessari per la copertura dei CFU inseriti in Offerta Formativa). La presenza di queste forti disparità può essere ritenuta un sintomo della migliorabile politica di gestione dei docenti (tab. 22). La tendenza è confermata anche nella fascia dei settori con un numero di CFU in offerta formativa compreso tra 50 e 100, tra 25 e 50 e con meno di 25.

Tabella 22. Settori con oltre 100 CFU in Offerta Formativa

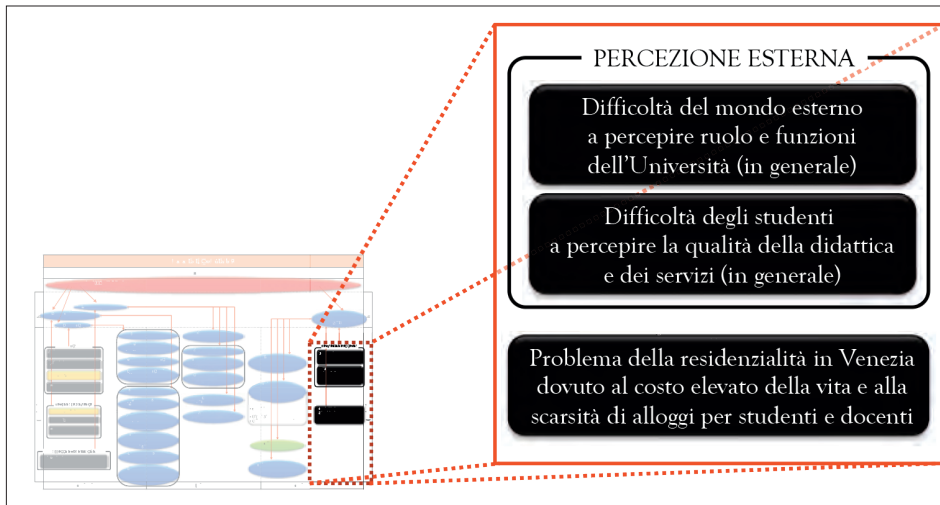
SSD	Descrizione Settore	Tot. CFU OFF-F 2010/2011	Docenti equiv. 07/09/10	Docenti equiv. 1/11/11	CFU per docente	% Copertura su insegnam. di base e caratterizz.	Fabbisogno docenti
			(a)	(b)		(c)	
INF/01	Informatica	188	14	13,5	13,9	129%	-3,1
CHIM/02	Chimica fisica	113	9	9	12,6	143%	-2,7
L-FIL- LET/10	Letteratura italiana	102,8	10	10	10,3	175%	-4,3
SECS-P/01	Economia politica	202,7	7,5	7	29	62%	4,3
L-LIN/12	Lingua e traduzione lingua inglese	111,2	1,5	2,5	44,5	40%	3,7
IUS/01	Diritto privato	102	3,5	3,5	29,1	62%	2,2

Fonte: Elaborazioni UPV su dati interni

Sulla base di queste analisi, la premessa strutturale: 'Nei Docenti, la rigidità degli strumenti di gestione (carriere/turnover/reclutamento) costituisce un punto di debolezza rilevante' risulta confermata. In seguito alle analisi effettuate durante la Fase 3, simili all'esempio riportato sopra, la Struttura Interna della Mappa Strategica per il Tema Amministrazione è rimasta invariata rispetto a quanto emerso dalle Fasi 1 e 2 e già rappresentata in fig. 24.

Nella Mappa strategica condivisa relativa al Tema 'Amministrazione' sono stati riconosciuti gli elementi a livello di Struttura Esterna riportati in fig. 25. Di seguito si approfondisce, a titolo di esempio, il punto di debolezza connesso al 'Problema della residenzialità in Venezia'. Dall'analisi della Struttura Esterna riportata in fig. 25, emerge che: 'il problema della residenzialità in Venezia dovuto al costo elevato della vita e alla scarsità di alloggi per studenti e docenti costituisce una minaccia rilevante'. Nonostante la localizzazione in Venezia sia un'opportunità rilevante per l'elevata visibilità garantita a livello internazionale, essa comporta dei problemi relativi alla scarsa vivibilità nella città.

Figura 25. La Struttura Esterna della Mappa Strategica 'Amministrazione' alla fine della Fase 2



In particolare, la scarsità di alloggi per studenti e docenti oltre che lo scarso coordinamento dell'offerta già presente costituiscono alcuni dei principali elementi su cui intervenire. Per verificare la fondatezza di tale premessa si sono analizzati: - le evidenze emergenti dai dati Eurostat sulla residenzialità; - la provenienza degli studenti, il tempo medio necessario per raggiungere la sede universitaria, il luogo di residenza degli studenti durante il periodo di frequenza, il costo del paniere di beni.

L'attrattività del sistema universitario nazionale passa anche attraverso precise scelte infrastrutturali in tema di offerta di alloggi per studenti/docenti. Secondo i dati Eurostat 2008, sotto questa dimensione l'Italia soffre un ritardo evidente: la dotazione di residenze universitarie, in rapporto a studenti e docenti, è una frazione di quella degli altri principali Paesi esteri. Questa situazione è confermata dai dati sugli studenti di Ca' Foscari,

dove la maggior parte degli studenti dei corsi di I e II livello proviene da una provincia della regione Veneto diversa da Venezia ed impiega più di un'ora per recarsi alla sede del corso (50% circa). Ciò nonostante l'84,6% degli studenti di Economia, il 68,9% di Lettere, il 68,3% di Scienze e il 57,3% di Lingue sono pendolari, a causa del costo elevato della vita e alla scarsità di alloggi a Venezia. Una percentuale molto bassa (in media il 7,4%) degli studenti che alloggiano a Venezia utilizza residenze Esu. Più del 76,4% risiede in residenze private dovendo affrontare così costi piuttosto elevati. È infine rilevante a tal proposito segnalare il costo della vita in una città come Venezia che, se paragonata ai competitor a livello di Ateneo, risulta molto elevato (tab. 23).

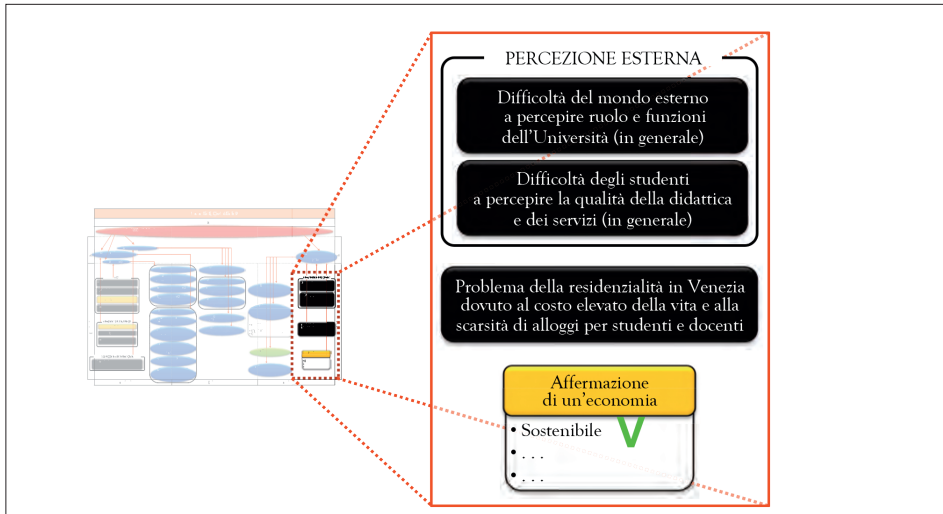
Tabella 23. Costo del paniere di beni nella sede dell'Ateneo

	Ca' Foscari	Sassari	Trento	Urbino
	3,87 al kg	2,40 al kg	2,80 al kg	2,20 al kg
Caffè	0,91	0,80	0,90	0,80
Bus	1,10	0,80	0,90	1,00
Pizza e birra	9,49	6,45	8,28	9,00
Affitto	750	325	420	265

Fonte: Guida CENSIS 2010

Sulla base di queste analisi, la premessa strutturale: 'Il problema della residenzialità in Venezia dovuto al costo elevato della vita e alla scarsità di alloggi per studenti e docenti costituisce una minaccia rilevante' risulta confermata. In seguito alle analisi effettuate durante la Fase 3, simili all'esempio riportato sopra, la Struttura Esterna della Mappa Strategica per il Tema Amministrazione è quella raffigurata in fig. 26 (con una v verde è indicata la premessa strutturale aggiunte rispetto a quanto emerso dalle Fasi 1 e 2).

Figura 26. La Struttura Esterna della Mappa Strategica 'Amministrazione' alla fine della Fase 3



2.5.5 La fase 4. Secondo allineamento dell'ambizione strategica

Il processo di formulazione del Piano strategico è quindi proseguito con la presentazione e discussione dei risultati della Fase 3 ai soggetti inizialmente intervistati nella Fase 1 (23 novembre 2010) e quindi all'*Advisory board* (14 dicembre 2010) per allineare le percezioni 'soggettive' con le analisi 'oggettive'. Le modifiche di alcune premesse a livello di Struttura Interna ed Esterna e, in particolare, l'affermazione di un'economia in cui assumano sempre più significato proposte di valore 'esperienziali e sostenibili' ha messo in discussione la formulazione della Missione e a precisare, distinguendola, la Visione, nonché a identificare l'ulteriore obiettivo strategico: 'Assumere un orientamento trasversale di sostenibilità'; all'interno del Tema 'Amministrazione'.

In particolare, l'iniziale formulazione della Missione è stata ampliata per sottolineare la necessità di valorizzare la tradizione storica di Ca' Foscari e la sua localizzazione in Venezia per offrire in primis ai propri studenti un'esperienza straordinaria e non un prodotto formativo come tanti (fig. 27). L'obiettivo di Ca' Foscari, ricorrendo a un esempio reso famoso da Pine e Gilmore (1999), è quindi emulare il Caffè Florian di Piazza San Marco che offre un'esperienza unica al mondo e non un servizio come un bar qualsiasi, né un prodotto come un supermercato qualsiasi, né tantomeno una *commodity* come una piantagione qualsiasi.

Figura 27. La Missione di Ca' Foscari post Secondo allineamento



La notizia (15 gennaio 2011) che Ca' Foscari si è classificata 2° tra le Università Italiane più meritevoli per gli importanti risultati raggiunti nel campo della ricerca e didattica - risultato tra l'altro sostanzialmente confermato l'anno successivo (12 dicembre 2011) che ha visto Ca' Foscari classificarsi 3° - e che tra le prime 10 Università classificate è quella che ha conseguito i miglioramenti più rilevanti ha spronato alla formulazione della seguente Visione: 'Diventare un Ateneo in grado di coinvolgere tutti i suoi protagonisti in un'esperienza accademica, culturale e professionale senza eguali, che coniuga ricerca di qualità e didattica di eccellenza, per contribuire all'innovazione e allo sviluppo del territorio e del Paese ed essere riconosciuto come uno dei migliori d'Europa'.

L'inserimento dell'ulteriore Obiettivo strategico 'Assumere un orientamento trasversale di sostenibilità'¹⁹ ha portato anche a riconoscere, sempre all'interno del Tema Strategico 'Amministrazione' tre nuove strategie: 'Potenziamento della didattica di sostenibilità', 'Potenziamento della ricerca di sostenibilità', 'Favorire l'acquisizione di processi e comportamenti sostenibili'. Nonostante i restanti Obiettivi strategici siano rimasti invariati - solo in 3 casi si sono operate delle modifiche a livello quasi

¹⁸ Basato sulla Carta degli Impegni di Sostenibilità e del *Carbon Program*, programma per ridurre le emissioni di carbonio che il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del territorio ha preso ad esempio da estendere a tutte le Università Italiane.

esclusivamente terminologico²⁰ - a seguito degli incontri succitati alcune Strategie sono state ridefinite a livello formale,²¹ altre sono state aggiunte,²² mentre una è stata eliminata in quanto difficile se non impossibile da realizzare anche per vincoli normativi.²³ Poi il team di progetto ha elaborato una prima bozza di documento di Piano strategico che riportasse oltre alla Missione, Visione, i connessi Obiettivi e le Strategie per raggiungerli, anche le Azioni necessarie, per il triennio successivo, per l'efficace implementazione delle ultime e i Valori fondamentali in cui l'Ateneo crede. Per l'identificazione degli ultimi è stato coinvolto anche il Delegato del Rettore alla Sostenibilità Ambientale e Responsabilità Sociale (11 marzo 2011) che ha prodotto un documento di sintesi dei Valori riportati nel nuovo Statuto e quindi nel Codice Etico. Per l'identificazione invece delle Azioni Strategiche e dei relativi tempi di attuazione sono stati coinvolti tutti i 25 Delegati del Rettore (24 marzo 2011), i 5 Prorettori (28 marzo 2011) e il Direttore Amministrativo per le relative aree di competenza.

Questa prima bozza di Piano strategico è stata presentata e discussa in *Advisory board* (14 dicembre 2010), quindi in Consiglio di Amministrazione (27 maggio 2011) e infine in Senato Accademico (22 giugno 2011) venendo significativamente modificata come emerge dalla lettura dalle Mappe strategiche 'riformulate' per i Temi strategici 'Ricerca-Didattica-Territorio' (fig. 28) e 'Amministrazione' (fig. 29).

In particolare, la discussione in *Advisory board* non ha portato a modificare gli Obiettivi, mentre alcune Strategie sono state ridefinite a livello

19 In particolare, nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', l'Obiettivo 'Integrarsi con altri Atenei' è stato così ampliato e meglio specificato: 'Integrarsi con altri Istituti Universitari Veneziani e Veneti'. Nel Tema strategico 'Amministrazione', gli Obiettivi 'Gestione del Personale Docente' e 'Gestione del PTA' sono stati così ridefiniti: 'Valorizzare il potenziale del Personale Docente' e 'Valorizzare il potenziale del PTA'.

20 Ad esempio, nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', collegata all'Obiettivo 'Riorganizzare strategicamente le attività di Ricerca e Didattica', la Strategia 'Sviluppo di interdisciplinarietà e sinergie' è stata così ampliata: 'Sviluppo di interdisciplinarietà e sinergie tra i Dipartimenti'.

21 Ad esempio, nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', collegata all'Obiettivo 'Riorganizzare strategicamente le attività di Ricerca e Didattica', è stata aggiunta la Strategia 'Potenziamento dell'attività di Ricerca'.

22 Nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', collegata all'Obiettivo 'Integrarsi con il Territorio' è stata eliminata la Strategia 'Favorire l'ingresso di docenti a nome di Ca' Foscari nei CDA e Consigli di enti privati e pubblici'.

formale,²⁴ altre anche a livello sostanziale,²⁵ molte sono state aggiunte.²⁶ La discussione in CDA ha invece portato nel Tema strategico 'Amministrazione' ad aggiungere l'ulteriore Obiettivo: 'Disporre di nuovi e migliori spazi'; per sottolineare l'importanza di potenziare la residenzialità universitaria al fine di poter attrarre studenti non locali. All'identificazione di tale Obiettivo è quindi seguita la definizione di due Strategie ulteriori: 'Razionalizzazione e ampliamento delle sedi universitarie' e 'Programmazione della manutenzione ordinaria e straordinaria'. Tale discussione ha portato ad aggiungere anche altre Strategie²⁷ collegate a Obiettivi già identificati e a raggrupparne delle altre per semplificare la lettura del documento.²⁸ La discussione in Senato ha infine portato sempre nel Tema strategico 'Amministrazione' a ridefinire l'Obiettivo 'Migliorare i servizi agli studenti e l'immagine di Ca' Foscari'; nel seguente modo: 'Migliorare i servizi agli studenti e l'attrattività di Ca' Foscari'; e ad aggiungere l'ulteriore Strategia 'Potenziamento dei servizi agli studenti valutando attentamente le loro richieste'. Ha portato anche ridefinire alcune Strategie a

23 Ad esempio, nel Tema strategico 'Amministrazione', collegato all'Obiettivo 'Riorganizzare l'assetto interno', la Strategia 'introdurre il Bilancio unico di Ateneo' è stata così ridefinita: 'Potenziamento delle strutture informative di Ateneo'; mentre, nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', collegato all'Obiettivo 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale', la Strategia 'Partecipazione a progetti di ricerca nazionali e internazionali' è stata così ridefinita: 'Incremento della visibilità della ricerca a livello nazionale e internazionale'.

24 Ad esempio, nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', collegata all'Obiettivo 'Riorganizzare strategicamente le attività di Ricerca e Didattica', la Strategia 'Specializzazione sugli ambiti strategici delle Produzioni culturali' è stata così ampliata: 'Specializzazione sugli ambiti strategici della Conservazione e delle Produzioni culturali'.

25 Ad esempio, nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', collegata all'Obiettivo 'Riorganizzare strategicamente le attività di Ricerca e Didattica', è stata aggiunta la Strategia 'Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di Ricerca e Didattica'; mentre collegate all'Obiettivo 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale', sono state aggiunte le Strategie: 'Lancio di progetti ed eventi per promuovere il marchio Ca' Foscari', 'Consolidamento e sviluppo di relazioni con le più prestigiose Università straniere' e 'Miglioramento della posizione di Ca' Foscari nei ranking internazionali'.

26 Ad esempio, nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', collegata all'Obiettivo 'Integrarsi con il Territorio' è stata aggiunta la Strategia 'Lancio di VESIC e della Ca' Foscari Challenge School'.

27 Ad esempio, nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', collegata all'Obiettivo 'Riorganizzare strategicamente le attività di Ricerca e Didattica', le Strategie 'Razionalizzare la didattica di 1 livello', 'Specializzarsi sulla didattica di 2 e 3 livello' e 'Razionalizzare l'offerta formativa per rispondere alla domanda' sono aggregate in un'unica Strategia.

livello più formale,²⁹ altre anche a livello sostanziale,³⁰ molte ancora sono state aggiunte.³¹

Queste modifiche hanno portato il team di progetto a elaborare una seconda bozza di documento di Piano strategico da sottoporre all'attenzione degli stakeholder interni ed esterni prima di arrivare alla redazione finale del Piano strategico. Di seguito si approfondiscono gli Obiettivi e le connesse Strategie con riferimento prima al Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio' e quindi a quello 'Amministrazione'.

28 Ad esempio, nel Tema strategico 'Amministrazione', collegato all'Obiettivo 'Riorganizzare l'assetto interno', la Strategia 'introdurre il Bilancio unico di Ateneo' è stata così ridefinita: 'Potenziamento delle strutture informative di Ateneo'.

29 Ad esempio, nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', collegata all'Obiettivo 'Riorganizzare strategicamente le attività di Ricerca e Didattica', la Strategia 'Specializzazione sull'ambito strategico degli Studi orientali' è stata così modificata: 'Specializzazione sull'ambito strategico degli Studi sull'Asia'. Collegata invece all'Obiettivo 'Integrarsi con gli altri Istituti Veneziani e Veneti'; la Strategia 'Promozione di progetti sperimentali di cooperazione per la condivisione di CdL, dottorati, master' è stata così ampliata (modificando e integrando anche la Strategia 'Promozione di un Polo Universitario Veneto'): 'Promozione di progetti sperimentali di cooperazione per la condivisione di CdL, dottorati, master e attività di supporto all'innovazione e trasferimento tecnologico per la realizzazione di un Sistema Veneto di alta formazione'.

30 Ad esempio, nel Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio', collegata all'Obiettivo 'Riorganizzare strategicamente le attività di Ricerca e Didattica', è stata aggiunta la Strategia 'Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di Ricerca e Didattica'; mentre collegate all'Obiettivo 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale', sono state aggiunte le Strategie: 'Lancio di progetti ed eventi per promuovere il marchio Ca' Foscari', 'Consolidamento e sviluppo di relazioni con le più prestigiose Università straniere' e 'Miglioramento della posizione di Ca' Foscari nei ranking internazionali'. Nel Tema strategico 'Amministrazione', collegata all'Obiettivo 'Riorganizzare l'assetto interno', è stata aggiunta la Strategia 'Rispetto dei requisiti di sistema'.

Figura 28. La Mappa Strategica condivisa per il Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio' alla fine della fase 4

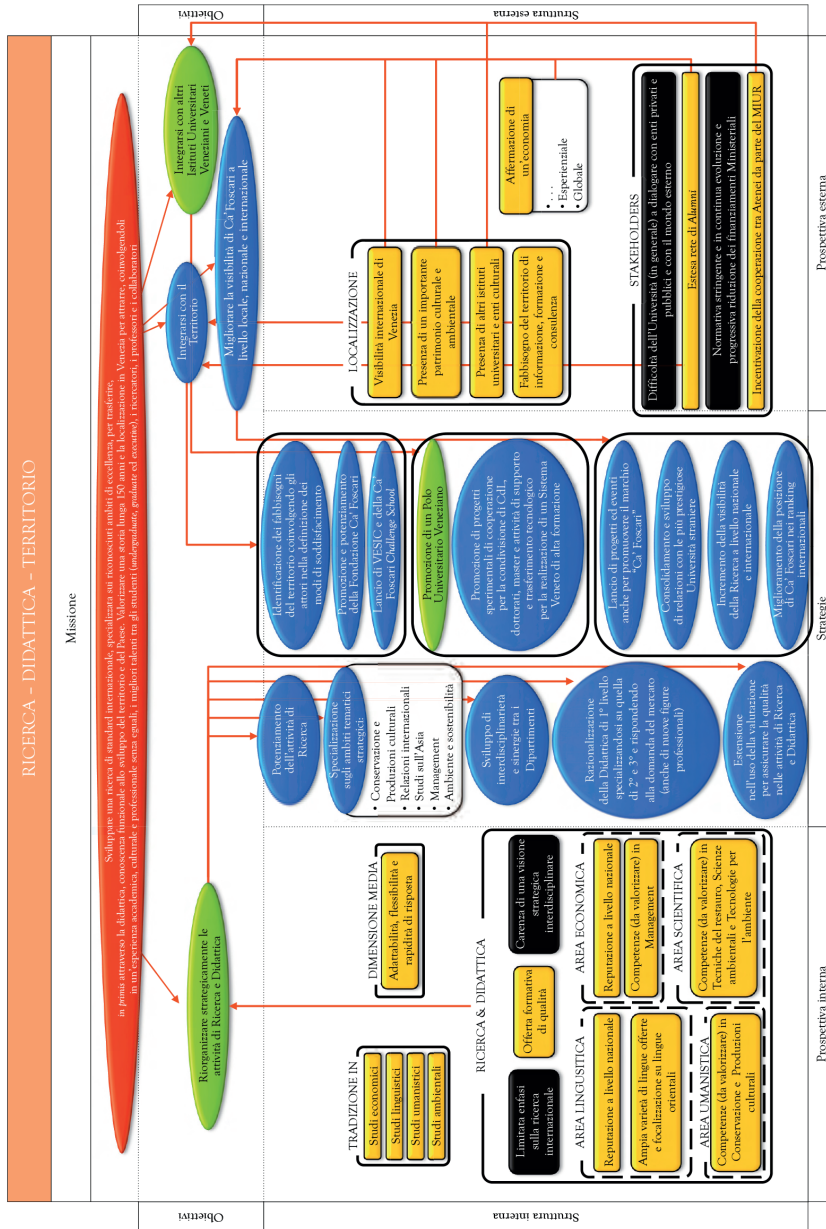
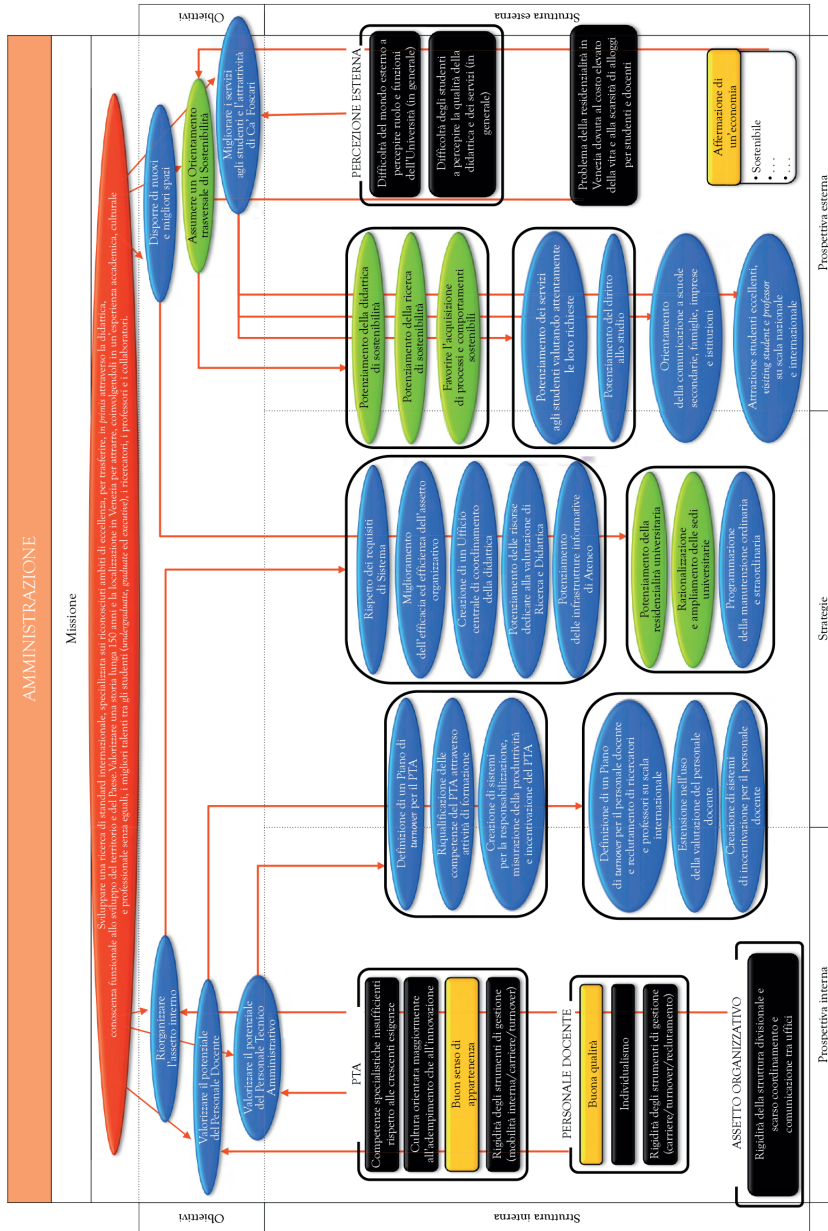


Figura 29. La Mappa Strategica condivisa per il Tema strategico 'Amministrazione' alla fine della Fase 4

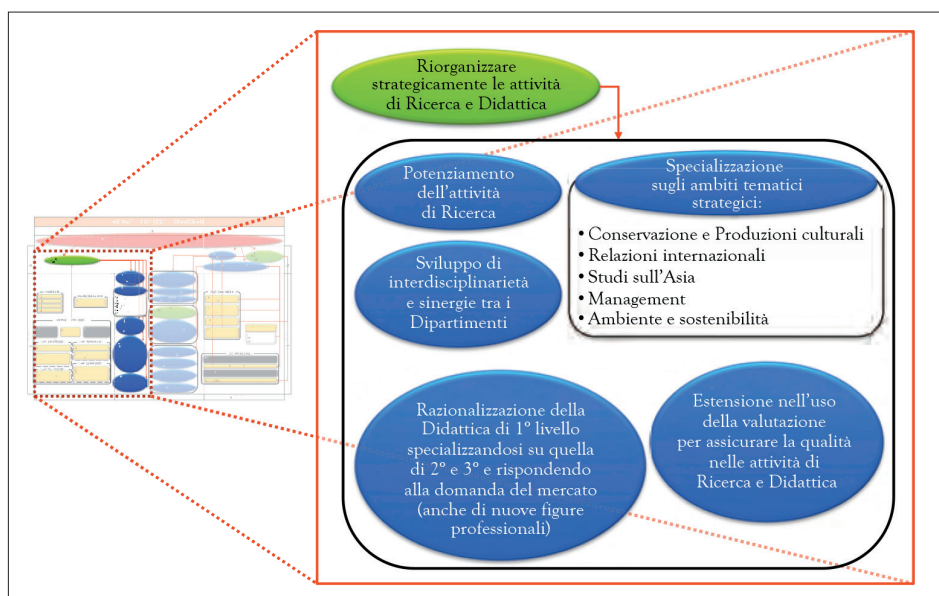


Nella Mappa strategica condivisa (sviluppata durante il secondo allineamento) relativa al Tema strategico 'Ricerca-Didattica-Territorio' sono stati riconosciuti quattro Obiettivi, che si approfondiscono di seguito.

L'Obiettivo 'Riorganizzare strategicamente le attività di Ricerca e Didattica' (fig. 30) è perseguibile attraverso le Strategie:

1. 'Potenziamento dell'attività di Ricerca';
2. 'Specializzazione sugli ambiti tematici strategici: Conservazione e Produzioni culturali, Relazioni internazionali, Studi sull'Asia, Management, Ambiente e sostenibilità';
3. 'Sviluppo di interdisciplinarietà e sinergie tra i Dipartimenti';
4. 'Razionalizzazione della Didattica di 1° livello specializzandosi su quella di 2° e 3° e rispondendo alla domanda del mercato (anche di nuove figure professionali)';
5. 'Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di Ricerca e Didattica'.

Figura 30. L'Obiettivo 1 'Riorganizzare strategicamente le attività di Ricerca e Didattica' della Mappa Strategica 'Ricerca-Didattica-Territorio'



La dimensione di Ca' Foscari e la presenza di team di ricerca eccellenti ne inducono il riorentamento sulla ricerca di base e applicata. Puntare su una ricerca di eccellenza, aumentando i fondi a essa destinati, permetterà di migliorare il prestigio dell'Ateneo in contesti nazionali e internazionali e

quindi la sua capacità di attrarre maggiori risorse finanziarie (pubbliche e private) e più qualificate risorse umane (studenti e ricercatori eccellenti) instaurando così un circolo virtuoso.

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

- Conservazione e produzioni culturali: in un mondo sempre più globale la cultura è un driver fondamentale per la creazione del valore, soprattutto nei territori che possono vantare patrimoni culturali unici. Il riferimento è sia alle attività legate alla conservazione culturale, e cioè mostre, prodotti multimediali, scavi archeologici, ricerche d'archivio e di biblioteca (Venezia può contare su istituzioni di livello mondiale quali la Biblioteca Marciana, l'Archivio di Stato di Venezia, la sua rete di musei e teatri, la Biennale), sia - ed è la novità più rilevante di questi ultimi anni - alle attività indirizzate alla progettazione e produzione di beni culturali: due attività strettamente collegate, perché le attività di conservazione costituiscono il presupposto delle attività di produzione culturale, e queste ultime a loro volta rappresentano il terminale ultimo di un lavoro di ricerca svolto in profondità nel patrimonio culturale. L'obiettivo è consolidare la leadership nazionale che Ca' Foscari ha in questo campo, grazie alle sue competenze in campo umanistico (teatro, musica, cinema, letteratura, arte, storia e filosofia), scientifico (restauro, informatica) ed economico (gestione delle arti, delle attività museali, conservazione e delle produzioni culturali in genere). Di queste competenze andrà valorizzata sempre più la dimensione internazionale, come recentemente fatto con il Centro Alti Studi sull'Arte e Cultura Russa, che ha portato a Ca' Foscari risorse e prestigio.
- Relazioni internazionali: in un mondo sempre più globale, lo studio delle relazioni internazionali è funzionale all'analisi, valutazione e gestione dei problemi relativi alla dimensione internazionale dei fenomeni politici, economici, giuridici e socio-culturali, valorizzando conoscenze inter-disciplinari, indispensabili per sviluppare strategie operative complesse in ambiti geografico-politici diversi. L'obiettivo è potenziare le esperienze maturate nell'Ateneo in campo giuridico, economico, storico-politico, linguistico e socio-culturale per sviluppa-

- re una didattica e una ricerca che concepiscano in termini innovativi il sistema delle relazioni internazionali.
- Studi sull'Asia: in un mondo sempre più spostato a oriente, la leadership nazionale di Ca' Foscari negli studi sull'Asia è un esclusivo vantaggio competitivo da preservare e incrementare. L'obiettivo è creare sinergie tra competenze diverse sull'Asia attraverso il coordinamento delle attività di ricerca tra le varie aree disciplinari dell'Ateneo sui temi che riguardano tutte le grandi questioni della globalizzazione. Particolare attenzione sarà dedicata all'analisi dei sistemi culturali, politici, economici e giuridici dei paesi dell'Asia e al ruolo specifico svolto dall'Italia e dall'Europa nelle relazioni con l'Asia (la valorizzazione della creatività e della tutela *del made in Italy*, l'innovazione tecnologica e la delocalizzazione del lavoro).
 - *Management*: in un mondo sempre più dominato da logiche economiche è fondamentale lo sviluppo delle conoscenze per il governo delle aziende di ogni tipo e finalità. L'obiettivo è la produzione e la diffusione dei saperi di governo dei fenomeni economici nelle aziende, tra aziende, nelle reti di aziende e nei settori. Particolare attenzione sarà dedicata all'attività di assistenza alle aziende, a sostegno sia dell'affinamento delle realtà consolidate, sia alla riqualificazione di quelle in difficoltà, sia al supporto e alla promozione di start-up aziendali. Un obiettivo sempre più importante è supportare anche le realtà consolidate, attraverso in primis l'inserimento di laureandi o neolaureati, nello sviluppo di progetti di innovazione a livello di prodotto, processo, organizzazione e strategia aziendale.
 - Ambiente e sostenibilità: in un mondo sempre più attento alla sostenibilità, Ca' Foscari è stato il primo Ateneo in Italia a istituire un Corso di Laurea in Scienze Ambientali. La tutela e il risanamento ambientale, lo sviluppo sostenibile del territorio, l'efficienza energetica e la produzione di energie rinnovabili sono oggi obiettivi imprescindibili. Ca' Foscari può diventare un centro di eccellenza per lo studio interdisciplinare sull'economia, l'ambiente e la società, valorizzando la collaborazione con altre istituzioni di ricerca (CNR, Thetis, FEEM, Unesco, Corila, ecc.) esistenti a Venezia, affinché il processo di miglioramento delle prestazioni ambientali sia anche l'occasione per la creazione di vantaggi competitivi sostenibili nel lungo termine.

Le opportunità legate allo sviluppo di sinergie tra gli ambiti sopra citati sono rilevanti. Ad esempio, la creazione di imprese innovative in grado di sfruttare a livello internazionale, in primis rispetto all'Asia, il patrimonio culturale (es.: imprese di produzione di contenuti culturali multimediali) e ambientale (es.: imprese esperte nel monitoraggio ambientale) di Venezia impone lo sviluppo di competenze specifiche negli ambiti, rispettivamente, della conservazione e delle produzioni culturali e dell'ambiente. Impone

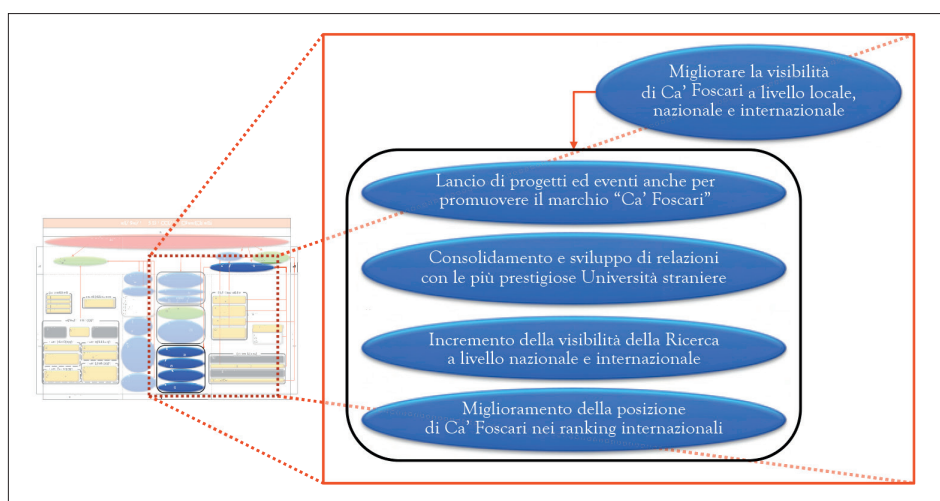
però anche la necessità di formare esperti in management dell'innovazione e in relazioni internazionali con particolare riferimento all'Asia. La nascita delle Scuole a Ca' Foscari ha proprio l'obiettivo di creare dei contenitori per lo sviluppo di attività didattiche fortemente interdisciplinari. Allo stesso modo, la cooperazione con gli altri atenei, soprattutto nel restauro, nelle nanotecnologie e nell'informatica, vuole concentrarsi proprio sull'integrazione pluridisciplinare della ricerca e della didattica. Una ricerca di eccellenza alimenterà anche una didattica di eccellenza e specializzata in termini sia di ambiti tematici che di livelli di erogazione. La scelta di specializzarsi sulla didattica di 2° e 3° livello impone di razionalizzare quella di 1° livello, evitando la duplicazione dell'offerta formativa anche attraverso l'integrazione con gli altri istituti universitari. L'obiettivo è garantire, da un lato, un recupero di efficienza per liberare le risorse necessarie al perseguimento dei progetti di sviluppo senza compromettere l'efficace soddisfazione delle richieste formative del territorio e, dall'altro, dare un *imprinting* più marcato all'offerta formativa. Nel processo di revisione dell'offerta formativa particolare considerazione sarà prestata anche alle domande da parte del territorio di nuove figure professionali. In questa direzione vanno valorizzate alcune competenze di Ca' Foscari peculiari nel panorama nazionale. Da quelle legate all'insegnamento dell'italiano a stranieri, fondamentali in un periodo di forti immigrazioni, a quelle basate sulla lingua dei segni per l'insegnamento ai non udenti, alle nuove metodologie glottodidattiche in generale. Per garantire l'implementazione delle strategie di cui ai punti precedenti occorre procedere a un'estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di Ricerca e Didattica. Ciò sarà fatto attraverso una *review* triennale dei Dipartimenti e utilizzando indicatori quantitativi nella allocazione delle risorse. La valutazione sarà basata su referaggi esterni e accurate analisi della performance interna. Inoltre, l'orientamento generale assunto dall'Ateneo è di decentrare le decisioni delegandole in primis ai Dipartimenti, fissando però nel contempo linee guida più puntuali per la selezione tra le possibili alternative di scelta il cui rispetto sia verificato a livello centrale. Questa grande maggior autonomia trasferita ai Dipartimenti richiede però un controllo ex-post dei risultati conseguiti, per allocare le risorse in funzione di tali risultati. Ciò significa quindi adottare un nuovo sistema informativo di Ateneo, sviluppando indicatori che riflettano bene le specificità delle varie aree tematiche. Significa inoltre estendere l'attività di valutazione a tutte le iniziative dell'Ateneo.

L'Obiettivo 2 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale' (fig. 31) è perseguibile tramite le Strategie:

6. 'Lancio di progetti ed eventi anche per promuovere il marchio 'Ca' Foscari'';
7. 'Consolidamento e sviluppo di relazioni con le più prestigiose Università straniere';

8. 'Incremento della visibilità della Ricerca a livello nazionale e internazionale';
9. 'Miglioramento della posizione di Ca' Foscari nei ranking internazionali'.

Figura 31. L'Obiettivo 2 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari e livello locale, nazionale e internazionale' della Mappa Strategica 'Ricerca-Didattica-Territorio'



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

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

Una ricerca di eccellenza e quindi l'intensificazione delle relazioni con gli Atenei nazionali e internazionali più prestigiosi permetterà di aumentare anche la partecipazione a progetti di ricerca (finanziati) nazionali e

internazionali, anche sfruttando la visibilità di Venezia. È fondamentale soprattutto una maggior partecipazione ai progetti finanziati dal VII° e VIII° Programma Quadro della Commissione Europea.

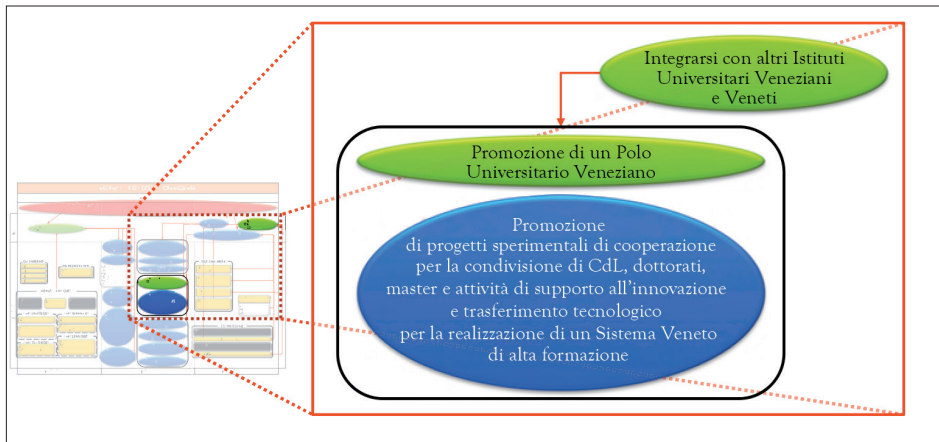
Una ricerca di eccellenza permetterà infine di aumentare il numero di pubblicazioni sulle riviste scientifiche più autorevoli, contribuendo così ad aumentare la visibilità di Ca' Foscari nei ranking internazionali. A tal fine occorre avviare nuove procedure per meglio monitorare: 1) le modalità di selezione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

L'Obiettivo 'Integrarsi con altri Istituti Universitari Veneziani e Veneti' (fig. 32) è perseguibile attraverso le Strategie:

10. 'Promozione di un Polo Universitario Veneziano';
11. 'Promozione di progetti sperimentali di cooperazione per la condivisione di CdL, dottorati, master e attività di supporto all'innovazione e trasferimento tecnologico per la realizzazione di un Sistema Veneto di alta formazione'.

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

Figura 32. L'Obiettivo 3 'Integrarsi con altri Istituti Universitari Veneziani e Veneti' della Mappa Strategica 'Ricerca-Didattica-Territorio'



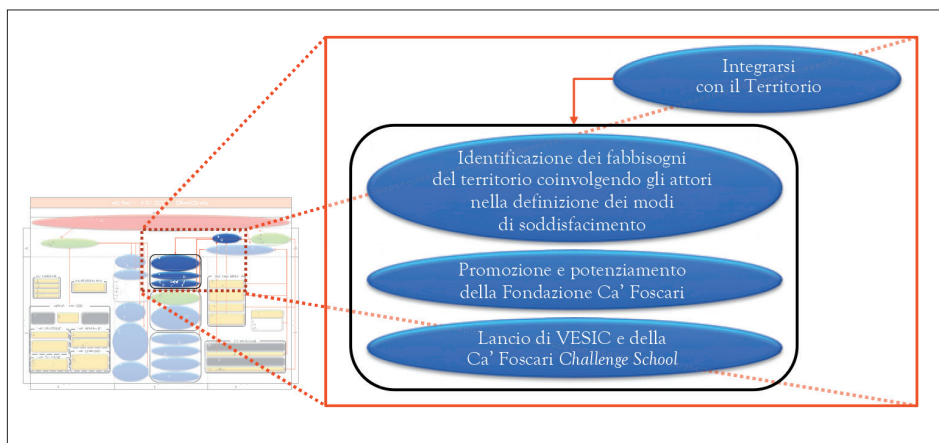
Questo progetto avrebbe il supporto del Ministero, che incentiva la cooperazione e la federazione tra Atenei, e godrebbe di una serie di benefici economici, come minimo per la possibilità di gestire congiuntamente servizi e infrastrutture. L'obiettivo intermedio potrebbe essere quello di realizzare un grande dipartimento veneziano di studi artistici e produzioni culturali, coinvolgendo nel progetto tutte le istituzioni universitarie della città. I servizi agli studenti, dalle residenze alla biblioteca digitale, dai servizi informatici alla *placement*, potrebbero essere gestiti congiuntamente. Sinergicamente, e con più forza grazie all'integrazione veneziana, Ca' Foscari perseguirà l'obiettivo di realizzare un Sistema Veneto dell'alta formazione (UNIVENeto) integrando il Polo Universitario Veneziano con gli altri due grandi Atenei Veneti (Università di Padova e Università di Verona). Oltre ai dottorati veneti, ai master executive e alla formazione continua regionale, inclusa quella per gli insegnanti, UNIVENeto potrà proporre programmi di ricerca integrati come nel campo delle nanotecnologie e del restauro.

Parallelamente allo sviluppo del piano strategico e operativo di UNIVENe-zia e UNIVENeto si svilupperanno dei progetti sperimentali di cooperazione per la condivisione di corsi di laurea, dottorati e master dove le opportunità d'integrazione tra gli Istituti sono più evidenti. Si dovrà dare la possibilità agli studenti di poter inserire nel proprio piano di studio corsi di tutti e quattro gli Atenei Veneti (Erasmus Veneto). Si procederà inoltre a integrate le attività di supporto all'innovazione e trasferimento tecnologico. L'obiettivo è usare questi progetti sperimentali come esempi di successo per aumentare il convincimento circa la fattibilità e i benefici di una integrazione su più ampia scala.

L'Obiettivo 4 'Integrarsi con il Territorio' (fig. 32) è perseguibile attraverso le Strategie:

12. 'Identificazione dei fabbisogni del territorio coinvolgendo gli attori nella definizione dei modi di soddisfacimento';
13. 'Promozione e potenziamento della Fondazione Ca' Foscari';
14. 'Lancio di VESIC e della Ca' Foscari Challenge School';

Figura 33. L'Obiettivo 4 'Integrarsi con il Territorio' della Mappa Strategica 'Ricerca-Didattica-Territorio' alla fine della Fase 4



Esiste un importante fabbisogno del territorio di informazione, formazione e consulenza che riguarda le aree economiche, ma anche culturali linguistiche e sociali, nonché ambientali, informatiche e tecnologiche, interessando così tutti gli ambiti di Ca' Foscari. È necessario quindi instaurare con tutti i soggetti interessati, facendo leva anche sulla presenza di Ca' Foscari sul territorio, a Treviso e Feltre, e sulla sua estesa rete di *Alumni*, un rapporto di partnership che permetta di valorizzare la didattica e la ricerca, reperendo i necessari finanziamenti per potenziarla. La Fondazione Ca' Foscari promuove la costruzione di reti di conoscenza, il reperimento di risorse per sostenere le iniziative dell'Università e la valorizzazione del marchio Ca' Foscari. La Fondazione agisce sia per potenziare le attività fondamentali dell'Ateneo (ricerca, didattica e sviluppo del territorio), sia per promuoverne di nuove in termini di eventi (basati sull'interazione di soggetti di diversi saperi e culture, di tipo espositivo, teatrale, cinematografico e musicale), di valorizzazione degli spazi espositivi, di *community* (coinvolgendo in primis i laureati di Ca' Foscari). La Fondazione si rivolge a individui, imprese, enti non profit, pubblica amministrazione, studi professionali, associazioni e ordini interessati a nuove forme d'interazione

con l'Ateneo, inclusa la possibilità di diventare soci fondatori e partner. I cambiamenti in corso nei mercati globali impongono alla maggior parte delle imprese d'innovare i loro modelli di business. *Vesic (Venice Strategy Innovation Center)* punta a caratterizzarsi come un centro di ricerca applicata a supporto della capacità di innovazione strategica delle imprese del territorio. *Vesic* sarà situato presso il nascente Campus di via Torino a Mestre e farà leva sulle competenze in tema d'innovazione strategica sviluppate dall'area economica dell'Ateneo, ma anche su quelle in tema di sostenibilità ambientale sviluppate dall'area scientifica, di valorizzazione dei beni culturali sviluppate dall'area umanistica e di internazionalizzazione sviluppate dall'area linguistica. La recente crisi ha inoltre riaffermato con forza l'importanza del capitale umano e, quindi, la necessità crescente per le persone di un aggiornamento continuo delle proprie conoscenze (*lifelong learning*), ampliando in modo significativo la platea di soggetti che si rivolgono alle Università. La Ca' Foscari Challenge School punta a caratterizzarsi come un centro per sviluppare la formazione ricorrente e continua *post-lauream, executive, MBA/DBA e widespread*.

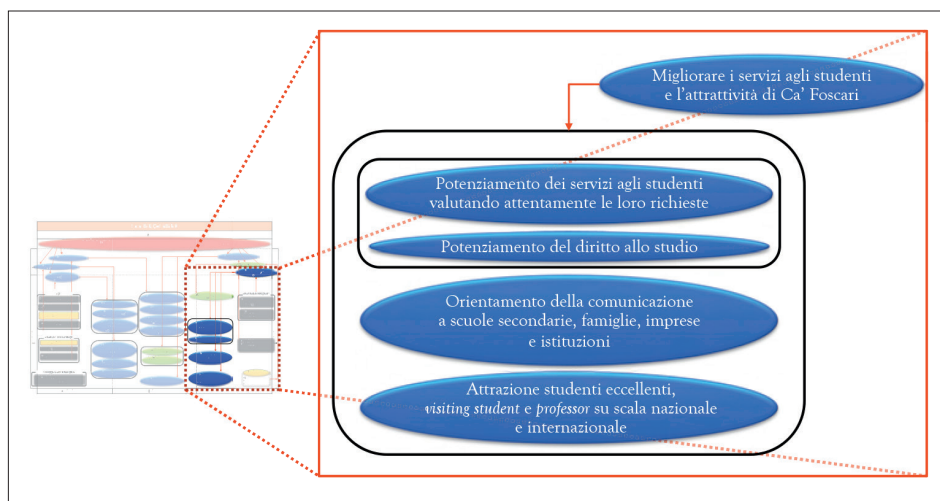
Nella Mappa strategica condivisa (sviluppata durante il secondo allineamento) relativa al Tema strategico 'Amministrazione' sono stati riconosciuti cinque Obiettivi, che si approfondiscono di seguito.

L'Obiettivo 5 'Migliorare i servizi agli studenti e l'attrattività di Ca' Foscari' (fig. 34) è perseguibile attraverso le Strategie:

15. 'Potenziamento dei servizi agli studenti valutando attentamente le loro richieste';
16. 'Potenziamento del diritto allo studio';
17. 'Orientamento della comunicazione a scuole secondarie, famiglie, imprese e istituzioni';
18. 'Attrazione studenti eccellenti, visiting student e professor su scala nazionale e internazionale';

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

Figura 34. L'Obiettivo 5 'Migliorare i servizi agli studenti e l'attrattività di Ca' Foscari' della Mappa Strategica 'Amministrazione'



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

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

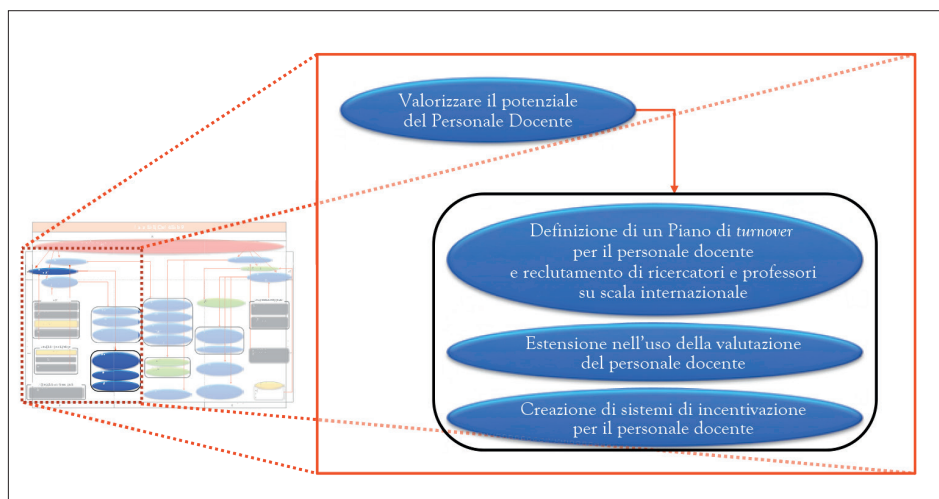
Per attrarre gli studenti eccellenti, oltre al potenziamento della residenzialità, saranno istituiti percorsi formativi di eccellenza a numero chiuso, test di ammissione decentrati e scambi interateneo anche a livello internazionale. Andrà in particolare istituito il Collegio di Merito dell'Università Ca' Foscari Venezia che, prendendo esempio dalla Scuola Normale di Pisa, garantirà a un ristretto numero di studenti di tutte le aree dell'Ateneo un

percorso universitario d'eccellenza che integrerà i corsi fondamentali con seminari e corsi integrativi tenuti da docenti di prestigio internazionale assistiti da tutor dedicati. Con particolare riferimento agli studenti eccellenti stranieri verrà modificata la procedura per la loro pre-ammissione prevedendo iter in linea con quelli delle Università straniere. Per attrarre *visiting professor* su scala nazionale e internazionale, oltre al potenziamento della residenzialità, verranno stanziati fondi per la loro venuta.

L'Obiettivo 6 'Valorizzare il potenziale del Personale Docente' (fig. 35), è perseguibile attraverso le Strategie:

19. 'Definizione di un Piano di turnover per il personale docente e reclutamento di ricercatori e professori su scala internazionale';
20. 'Estensione nell'uso della valutazione del personale docente';
21. 'Creazione di sistemi di incentivazione per il personale docente'.

Figura 35. L'Obiettivo 6 'Valorizzare il potenziale del Personale Docente' della Mappa Strategica 'Amministrazione' alla fine della Fase 4



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

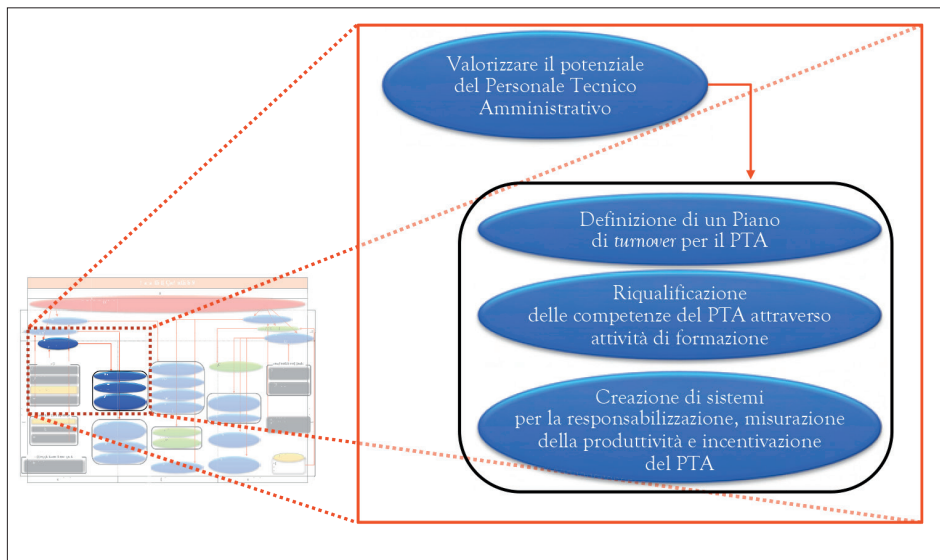
La strategia delineata all'obiettivo precedente ma anche molte di quelle

precedenti rischiano di risultare inefficaci se non si procederà a una valutazione più attenta delle attività del personale docente. Da qui la necessità di potenziare le attività di valutazione della Ricerca e della Didattica. A tal fine il Nucleo di Valutazione è già stato rafforzato e i suoi compiti sono stati ampliati. Si è inoltre stabilito che la valutazione del personale docente sarà annuale e basata su indicatori ministeriali così da rendere più efficace l'assegnazione in funzione del merito delle risorse per l'attività di Ricerca. Occorre attuare una più efficace assegnazione delle risorse per l'attività di Ricerca in funzione del merito misurato in base sia al numero di pubblicazioni prodotte e al prestigio delle riviste scientifiche che le accolgono, ma anche all'impatto reale che hanno avuto sul territorio. Inoltre, stante la progressiva riduzione dei finanziamenti ministeriali, occorre incentivare l'ottenimento di contratti e finanziamenti con enti privati e pubblici a titolo istituzionale. Questo per riconoscere l'importanza attribuita anche alle attività di relazione con il territorio sviluppate da ricercatori e professori.

L'Obiettivo 7 'Valorizzare il potenziale del Personale Tecnico Amministrativo' (fig. 36) è perseguibile attraverso le Strategie:

22. 'Definizione di un Piano di turnover per il PTA';
23. 'Riqualificazione delle competenze del PTA attraverso attività di formazione';
24. 'Creazione di sistemi per la responsabilizzazione, misurazione della produttività e incentivazione del PTA'.

Figura 36. L'Obiettivo 7 'Valorizzare il potenziale del Personale Tecnico Amministrativo' della Mappa Strategica 'Amministrazione'

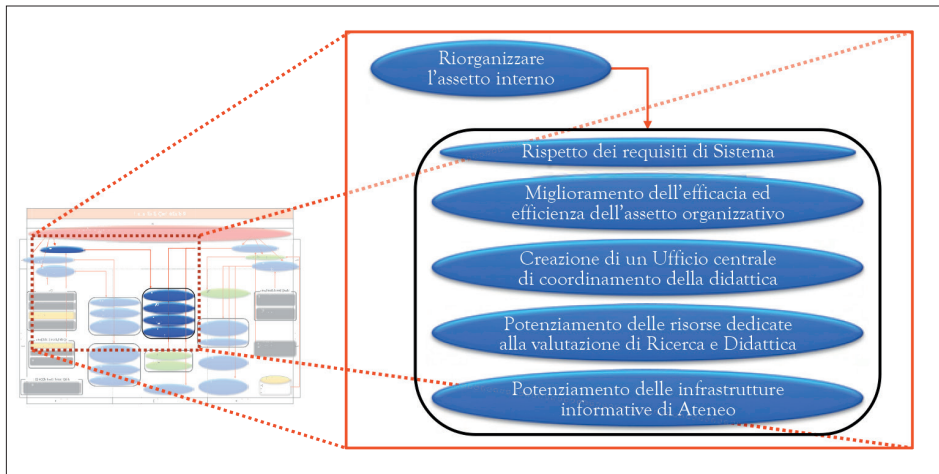


Data la crescente complessità caratterizzante le organizzazioni universitarie, anche a causa di una normativa sempre più stringente e in continua evoluzione, occorre aumentare le competenze specialistiche del PTA, nonché la loro propensione all'innovazione per troppo tempo soffocata a favore di una cultura maggiormente orientata all'adempimento, che non lasciava spazio a iniziative di miglioramento proposte dai singoli. Da qui la necessità di inserire nuove risorse, di valorizzare lo spirito d'innovazione, di dotarsi delle competenze specialistiche necessarie. A tale scopo, pur tenendo conto dei vincoli a cui le Università devono sottostare, e in particolare al blocco del turnover al livello del 50%, si predisporrà un piano per reclutare il maggior numero di risorse possibili. L'opportunità di valorizzare le potenzialità spesso inesprese del PTA, impongono di intervenire in primis sulle risorse umane esistenti. Ne consegue la necessità di predisporre anche un piano di riqualificazione delle competenze presenti, anche di tipo manageriale, attraverso lo sviluppo di attività di formazione. Anche questo piano è reso difficile dai numerosi vincoli a cui le Università devono sottostare e in particolare a quello che limita la spesa per attività di formazione a decorrere dal 2011. È tuttavia fondamentale avviare programmi di formazione nel campo della gestione dei progetti, del *fund raising*, della comunicazione, della sostenibilità e della sicurezza. Le strategie delineate rischiano di risultare inefficaci se non si aumenterà l'autonomia d'azione responsabilizzando maggiormente il PTA anche per aumentare il benessere sui luoghi di lavoro. Da qui la necessità di creare sistemi per quantificazione della produttività che supportino la fissazione di alcune modalità di incentivazione (monetario e progressioni di carriera) legata ai risultati. Anche questa strategia è resa difficile dai vincoli imposti alle Università in merito al contenimento della spesa per il personale.

L'Obiettivo 8 'Riorganizzare l'assetto interno' (fig. 37) è perseguibile con le Strategie:

25. 'Rispetto dei requisiti di Sistema';
26. 'Miglioramento dell'efficacia ed efficienza dell'assetto organizzativo';
27. 'Creazione di un Ufficio centrale di coordinamento della didattica';
28. 'Potenziamento delle risorse dedicate alla valutazione di Ricerca e Didattica';
29. 'Potenziamento delle infrastrutture informative di Ateneo';

Figura 37. L'Obiettivo 8 'Riorganizzare l'assetto interno' della Mappa Strategica 'Amministrazione'



La normativa generale prevede che le Università debbano rispettare alcuni requisiti minimi. Il mancato raggiungimento di tali requisiti comporta misure penalizzanti, quali ad esempio, l'impossibilità di assumere personale. Il rispetto di questi requisiti è pertanto condizione fondamentale per lo sviluppo di ogni politica di sviluppo. Si tratta sostanzialmente di vincoli riguardanti la spesa di personale e la soglia di indebitamento.

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

Per evitare che la sovrapposizione tra le competenze e la scarsa definizione dei compiti tra uffici centrali e periferici continuino a causare duplicazioni nello svolgimento delle attività e quindi inefficienze ed eccessiva lentezza nelle procedure si ritiene necessario procedere innanzi tutto alla creazione di un Ufficio centrale di coordinamento della didattica. La creazione di questo ufficio è resa ancora più importante dall'eliminazione delle Facoltà.

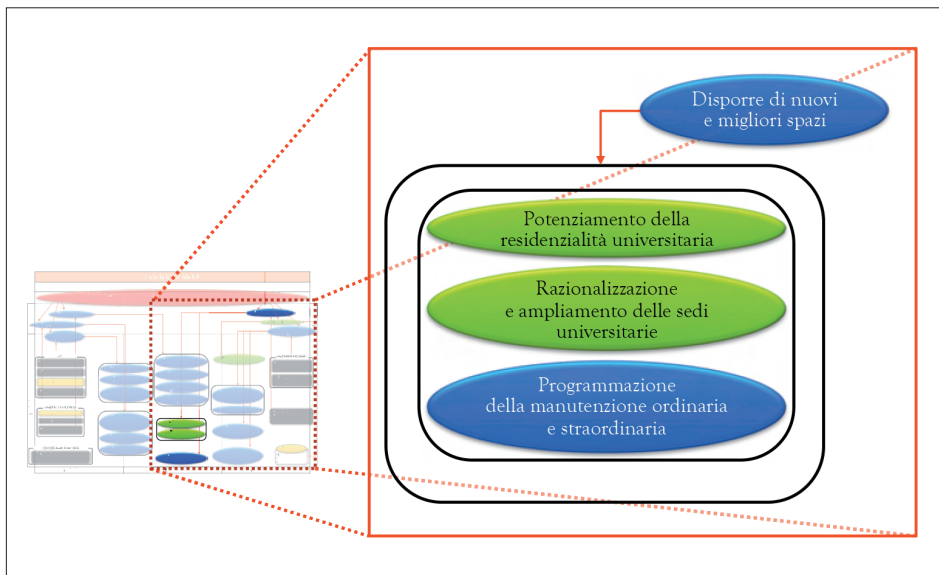
Per poter supportare una valutazione più attenta della qualità delle attività di Ricerca e Didattica a livello sia di Dipartimenti che di personale docente, coerentemente con le strategie delineate ai punti 1.5 e 5.2, occorre creare un nuovo Ufficio Pianificazione e Valutazione e dotarlo di maggiori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

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

L'Obiettivo 9 'Disporre di nuovi e migliori spazi' (fig. 38), esso è perseguibile attraverso le Strategie:

30. 'Potenziamento della residenzialità universitaria';
31. 'Razionalizzazione e ampliamento delle sedi universitarie';
32. 'Programmazione della manutenzione ordinaria e straordinaria'.

Figura 38. L'Obiettivo 9 'Disporre di nuovi e migliori spazi' della Mappa Strategica 'Amministrazione' alla fine della Fase 4



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

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

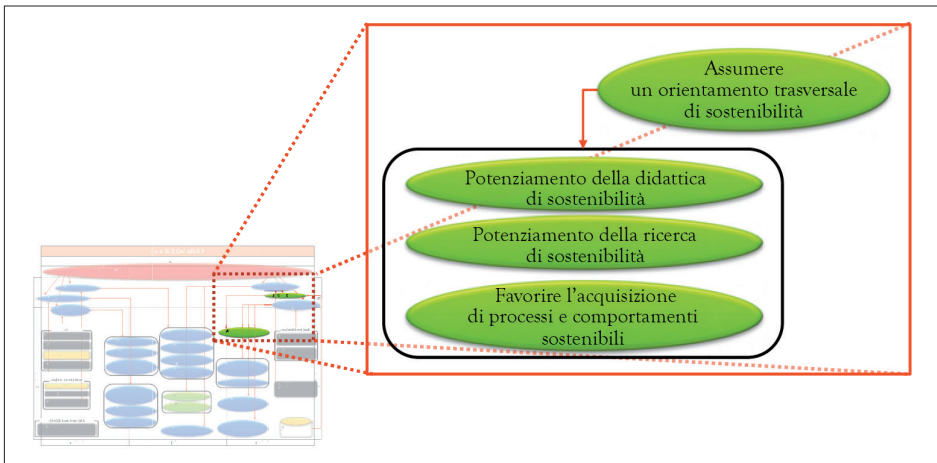
Ca' Foscari attualmente svolge le proprie attività istituzionali in trenta sedi, alcune delle quali in affitto e caratterizzate nella maggior parte dei casi da ridotte dimensioni. Se in alcuni casi le sedi risultano adeguate agli scopi, in altri casi e in particolare per quanto riguarda le attività didattiche e dei dipartimenti, la frammentazione è all'origine di diseconomie e le ridotte dimensioni di alcuni edifici non consentono una adeguata qualità dell'ambiente lavorativo. Ca' Foscari si pone quindi l'obiettivo di intraprendere processi di razionalizzazione cercando di realizzare insediamenti integrati di dimensioni sufficienti ad accogliere più dipartimenti e attività anche trasversali e collaterali. In questa direzione vanno la prossima realizzazione del Campus di via Torino e il futuro completamento del Campus di San Giobbe. Obiettivo del piano è anche completare anche il Campus di Santa Margherita con delle acquisizioni che permettano l'insediamento dei Dipartimenti di lingue straniere e la creazione di una unica biblioteca di area linguistica.

L'Obiettivo 10 'Assumere un Orientamento trasversale di Sostenibilità' (fig. 39) è perseguibile attraverso le Strategie:

33. 'Potenziamento della didattica di sostenibilità';
34. 'Potenziamento della ricerca di sostenibilità';
35. 'Favorire l'acquisizione di processi e comportamenti sostenibili'.

L'attività didattica non deve solo essere in grado di preparare i giovani al mondo del lavoro. Deve anche svolgere una funzione sociale, deve educare a comportamenti sostenibili, formare nuove generazioni di cittadini responsabili, in qualunque settore essi si trovino a operare scelte.

Figura 39. L'Obiettivo 10 'Assumere un Orientamento trasversale di Sostenibilità' della Mappa Strategica 'Amministrazione'



Ecco che la didattica, in tutti i suoi ambiti, è chiamata a migliorare il tessuto sociale, a produrre esternalità positive, a influenzare le sensibilità individuali migliorandole, rendendole partecipi della necessità di assumere atteggiamenti sostenibili, sia dal punto di vista sociale che ambientale. Didattica, quindi, di qualità anche dal punto di vista sociale, orientata a fornire gli strumenti non solo per eccellere nel mondo, ma anche per renderlo migliore.

Una didattica che insegni ad assumere comportamenti sostenibili, che riesca ad influire positivamente nella sfera delle responsabilità individuali deve essere sostenuta e, quindi, derivare, da un'attività di ricerca attenta agli aspetti sociali e ambientali. Orientare la ricerca verso tali temi, trasversali a tutti gli ambiti, è un impegno che Ca' Foscari intende perseguire anche attraverso l'incremento di progetti di ricerca dedicati. È importante aumentare la ricerca di qualità, e la ricerca di qualità è quella che ingloba le sensibilità nei confronti del mondo che ci circonda all'interno degli oggetti di studio. Ca' Foscari ha già avviato una serie di importanti iniziative tra le quali il 'Carbon Program': un progetto per ridurre le emissioni di carbonio che il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio ha preso come esempio da estendere a tutte le Università Italiane.

È fondamentale l'adesione alla politica di sostenibilità da parte di chiunque studi e lavori a Ca' Foscari. Il cambiamento culturale già in atto, basato sull'assunzione in proprio di responsabilità e sulla consapevolezza nel porre in essere azioni quotidiane basate sulla condivisione di obiettivi di lungo termine, deve essere incoraggiato e 'sedimentato' attraverso la

valorizzazione delle competenze e delle risorse disponibili, facendo leva sulla tecnologia e sull'innovazione quali motori capaci di coniugare le sfide evidenziate dalla scarsità delle risorse e dalla precarietà di molti ambienti naturali. Diminuzione delle emissioni inquinanti, oculata gestione delle risorse idriche ed energetiche, riduzione dei rifiuti e incremento della raccolta differenziata, diminuzione dei consumi, de-materializzazione (ad esempio attraverso il libretto elettronico e la tesi di laurea digitale), responsabilità ambientale, attenzione alle tematiche sociali, valorizzazione delle persone e rispetto dei valori fondanti indicati nello statuto e ribaditi nel codice etico, dovranno divenire sempre più principi gestionali e di supporto alle decisioni, ma, soprattutto, dovranno entrare a far parte dei comportamenti 'istintivi' di tutti noi.

La seconda bozza di documento di Piano strategico è stata quindi sottoposta all'attenzione degli stakeholder interni (studenti, personale docente e tecnico-amministrativo, collaboratori, ecc.) ed esterni (Enti pubblici territoriali, Associazioni imprenditoriali, Associazioni e Fondazioni culturali, ecc.). A tal fine il documento è stato pubblicato in forma elettronica (13 ottobre 2011) nel portale Infoscari e, accompagnato da una lettera del Magnifico Rettore sollecitante feedback, spedito in forma cartacea (3 novembre 2011) a:

- 181 Istituzioni (Regione e Province del Veneto, Comuni della Provincia di Venezia, Associazioni imprenditoriali, Associazioni e Fondazioni culturali del Veneto e della Provincia di Venezia);
- 39 Istituti di credito;
- 50 imprese tra le più significative del Veneto.

Ai destinatari della versione cartacea è stata in seguito (19 dicembre 2011) spedita, a firma del Delegato del Rettore allo Sviluppo e Applicazione del Piano strategico, anche una e-mail per verificarne il ricevimento e sollecitare ulteriori feedback. Tutte le osservazioni ricevute, nessuna esclusa, hanno sottolineato un grande apprezzamento per l'impostazione e i contenuti del Piano strategico.³² La principale e quasi unica osservazione critica è pervenuta da Gianmario Tondato Da Ruos - Amministratore Delegato di Autogrill S.p.A. ed ex cafoscarino (11 novembre 2011) - che ha consigliato di '[...] inserire qualche numero in più sia consuntivo che preventivo in

31 Tra i vari feedback ricevuti da parte degli istituti di credito va sicuramente segnalato quello dell'arch. Paolo Ceolin, Presidente della BCC di Marcon-Venezia e da parte delle imprese quello del dr. Antonio Motteran, Direttore generale della Carpenè Malvolti S.p.A., che ha inviato (16 novembre 2011) una presentazione in *slide* sintetizzante le sue idee su come preparare il 'management del futuro'. In particolare, il dr. Motteran ha insistito sui 'CP del proprio futuro'. Ossia su: 1) Costruire Persona; 2) Conoscere e Parteggiare per essere protagonisti facendo squadra; 3) Cercare e Progettare per realizzare il nostro progetto personale; 4) Competere e Proporre per concretizzare il raggiungimento del Risultato.

modo da spiegare la profondità del fenomeno universitario oltre al modello e alla pianificazione'. Il presente Allegato al Piano strategico sicuramente risponde alla prima parte della richiesta, ossia a quella di 'inserire qualche numero in più [...] consuntivo'. Per rispondere invece alla seconda parte, ossia a quella di 'inserire qualche numero in più [...] preventivo' il team di progetto ha provveduto per ogni Strategia e, più precisamente, per ogni Azione Strategica a identificarne il responsabile 'politico' nonché almeno un Indicatore di Performance. Gli ultimi sono stati quindi ripresi e valorizzati in termini di parametri obiettivo all'interno della Programmazione Triennale MIUR.³²

Tale documento è stato infine presentato dal Delegato del Rettore allo Sviluppo e Applicazione del Piano strategico a rappresentanti de:

- la Regione del Veneto: Maria Luisa Coppola - Assessore all'Economia e Sviluppo, Ricerca e innovazione (11 gennaio 2012); Elena Donazzan - Assessore all'Istruzione, Formazione e Lavoro (14 febbraio 2012); Tiziano Baggio - Segretario Generale della Programmazione (15 dicembre 2011); Marco Zanetti - Commissario Direzione Sviluppo Economico (16 gennaio 2011) e Caterina De Pietro - Dirigente Unità di progetto Ricerca e Innovazione (16 gennaio 2011);
- la Provincia di Venezia: Francesca Zaccariotto - Presidente (31 gennaio 2012);
- il Comune di Venezia: Giorgio Orsoni - Sindaco (18 novembre 2011) e Antonio Paruzzolo - Assessore alla Attività produttive, Artigianato e Partecipazioni Societarie (19 gennaio 2012);
- la Unioncamere del Veneto: Alessandro Bianchi - Presidente e Gian Angelo Bellati - Direttore generale (21 dicembre 2011);
- la Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Venezia: Giuseppe Fedalto - Presidente e Roberto Crosta - Segretario generale (21 dicembre 2011);
- la Confindustria Veneto: Andrea Tomat - Presidente, Gianpaolo Pedron - Direttore generale, Italo Candoni - Vicedirettore Area Economia e Territorio e Stefano Miotto - Vicedirettore Area Innovazione (22 dicembre 2011); Alberto Baban - Vicepresidente Gruppo PMI (17 gennaio 2012);
- la Confindustria Venezia: Luigi Brugnaro - Presidente e Francesco Miggiani - Direttore generale (10 gennaio 2012);
- la Confartigianato della Provincia di Venezia: Fabio Giacomello - Presidente e Giorgio Minighin - Segretario generale (21 dicembre 2011).

32 Il Programma triennale attuazione del Piano strategico d'Ateneo per il triennio 2012-2014 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 19 dicembre 2011.

Le osservazioni emerse dagli incontri con i rappresentanti degli Enti pubblici territoriali sono sempre state di grande apprezzamento per l'impostazione e i contenuti del Piano strategico. In particolare, con i rappresentanti della Regione del Veneto e del Comune di Venezia si è riflettuto sulla possibilità che alcuni Obiettivi del Piano strategico possano essere almeno in parte di guida anche per altre istituzioni non solo universitarie, e quindi sulle possibili modalità per incentivarne il perseguimento. Si è riflettuto in particolare su come incentivare le imprese a valorizzare il patrimonio artistico-culturale e ambientale di Venezia e del Veneto facendone un *driver* di innovazione strategica. È stato quindi suggerito di non riferirsi solo alle produzioni culturali tradizionalmente intese, sebbene queste costituiscano un settore economico in crescita in una fase di generale difficoltà economica. Ma di riferirsi anche a quei settori di attività focalizzati sulla progettazione e produzione di oggetti 'materiali' che possono essere rivitalizzati dalla contaminazione con risorse provenienti dal mondo della cultura. È stato fatto notare come mentre gli oggetti nella loro dimensione materiale diventano sempre più simili a causa della globalizzazione, essi possono essere differenziati dalle trasformazioni immateriali che la cultura è in grado di operare su loro. È stato sottolineato come l'importanza del settore culturale si manifesta perciò anche quando la cultura diventa fonte d'innovazione assumendo la funzione di un input creativo che entra nella progettazione e produzione di oggetti materiali destinati al mercato globale. Per raccogliere questa osservazione si è proceduto a raffinare la Strategia 'Specializzazione sull'ambito tematico strategico: Conservazione e produzioni culturali'. Più in generale, si è riflettuto sull'importanza degli studi di management per aiutare il sistema produttivo Veneto a superare la crisi finanziaria ed economica che le ha investite. In particolare, si è osservato come un percorso di management di alto livello richieda un contributo di competenze economiche per accogliere una visione più aperta e dinamica. È stato quindi suggerito di modificare nel modo seguente il titolo della Strategia collegata 'Specializzazione sull'ambito tematico strategico: Economia e *Management*', senza peraltro alterarne i contenuti che già recuperavano il ruolo delle competenze economiche. Si è infine riflettuto sul possibile coinvolgimento della Regione del Veneto e del Comune di Venezia nel progetto VESIC (*VENice Strategic Innovation Center*) riconoscendone l'importanza per aiutare le imprese a recuperare 'spirito imprenditoriale', nonché sul perseguimento dell'Obiettivo 9 'Disporre di nuovi e migliori spazi' con particolare riferimento alla gestione dell'ESU (Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario).

Anche le osservazioni emerse dagli incontri con i rappresentanti del Sistema camerale sono sempre state di grande apprezzamento per l'impostazione e i contenuti del Piano strategico. In particolare, con la CCIAA di Venezia si è anche riflettuto su possibili sinergie per recuperare efficienza organizzativa.

Le osservazioni emerse dagli incontri con i rappresentanti delle Associazioni imprenditoriali possono infine essere ben sintetizzate nella seguente e-mail spedita (20 gennaio 2012) da Confindustria Veneto tramite il suo Direttore generale: 'Il primo apprezzamento va all'idea di predisporre un Piano Strategico, con 'vista' pluriennale e costruito attraverso gli elementi costituenti ogni importante azione umana (singola e collettiva): i valori, la missione, la visione ed i traguardi. È stato apprezzato il linguaggio utilizzato, per l'innovazione, la freschezza, la capacità di catturare l'attenzione e di promuovere curiosità e desiderio di approfondimento. Confindustria Veneto è consapevole che la competitività delle imprese si gioca moltissimo sulle competenze e sull'*open innovation*. Per questa ragione l'Università è un 'agente strategico' che favorisce l'evoluzione competitiva dei sistemi economici locali e del manifatturiero in particolare. All'Ateneo le imprese chiedono prevalentemente tre cose: 1) accesso alla ricerca ed attenzione al trasferimento ed applicabilità della stessa; 2) produzione di competenze, non solo spendibili nel mercato del lavoro, in quanto rispondenti alle esigenze della domanda, ma anche orientate trasversalmente all'apprendere continuo e caratterizzate da contenuti specialistici; 3) collaborazione nella costruzione di percorsi in alternanza, con particolare riferimento ad alcuni corsi di laurea e alla figura del dottore di ricerca, offrendo ad essi l'impresa quale 'campo vero e concreto di ricerca'. Per tali ragioni siamo molto interessati a collaborare sugli obiettivi: 1; 2; 4; 5 e 10. Si apprezza inoltre lo sforzo di specializzare l'Ateneo in alcune aree di eccellenza. Questo consente di poter convergere in Univeneto e sviluppare progetti comuni fra gli Atenei e fra gli Atenei e le imprese; integrando così percorsi di ricerca e di formazione, servizi, apportando ognuno delle offerte di eccellenza. A seguito dell'incontro attendiamo una proposta per avviare concretamente la collaborazione. Il nostro ruolo di rappresentanza ci consente di raccogliere le esigenze delle imprese e di diffondere verso le stesse opportunità e strumenti per maggiormente competere. L'Ateneo e la sua governance possono sensibilizzare i docenti e gli studenti per ridurre la distanza culturale e di approccio che caratterizza ancora i nostri due 'mondi', favorendo concreti percorsi di confronto improntato al fare, di integrazione e di 'meticcio'. Per raccogliere questa osservazioni si è proceduto a raffinare la Strategia 'Lancio di VESIC e della Ca' Foscari Challenge School'.

2.5.6 La fase 5. Il piano strategico

Il processo di formulazione del Piano strategico si è concluso con il recepimento delle osservazioni emerse dal confronto con gli stakeholder interni ed esterni rispetto al documento redatto alla fine della Fase 4. Questa ultima revisione è portata a raffinare alcune Strategie ma soprattutto per ognuna di queste e, più precisamente, per ogni Azione Strategica,

a identificarne il responsabile 'politico' nonché almeno un Indicatore di Performance così da arrivare alla stesura definitiva del Piano Strategico dell'Università Ca' Foscari Venezia. Il documento finale del Piano strategico è stata quindi portato per la definitiva approvazione all'attenzione del Senato Accademico (15 febbraio 2012) e quindi del Consiglio di Amministrazione (5 marzo 2012).

Il piano strategico dell'Università Ca' Foscari di Venezia per il triennio 2010-2012 è un documento corposo che è tuttora disponibile nel sito web dell'Università (http://www.unive.it/nqcontent.cfm?a_id=124729). Esso ha rappresentato il risultato principale del progetto di ricerca-azione. Tuttavia, ai fini del presente lavoro, assume maggiore rilievo l'esplicitazione della dinamica processuale del lavoro strategico per la pianificazione, che si è tentato di rendere nei paragrafi precedenti. Del resto, l'approccio *practice-based* applicato alla strategia si qualifica proprio per mettere in primo piano il processo strategico - *strategizing* - quale elemento costitutivo della dinamica che trova concretizzazione puntuale in un risultato finale concreto. Nel nostro caso, il piano strategico 'Verso Ca' Foscari 2018'.

2.5.7 L'implementazione e i risultati

Il processo di formulazione degli obiettivi e delle strategie per il periodo 2011-2018, descritto nel precedente paragrafo 2.5.5 e portato a sintesi nel piano strategico d'Ateneo 'Verso Ca' Foscari 2018', ha trovato concreta attuazione attraverso la messa in campo di un ampio set di 'Azioni', le cui performance sono state costantemente misurate mediante la predisposizione di un sistema di indicatori di tipo quantitativo e qualitativo. La misurazione delle performance è funzionale all'attivazione di meccanismi sistematici di controllo rispetto agli obiettivi programmati. Per poter soddisfare al meglio l'esigenza del controllo nelle Università, il sistema di indicatori deve essere opportunamente tarato su due variabili fondamentali, efficienza ed efficacia. La prima misura la capacità di impiego in senso economico dei fattori produttivi mentre la seconda misura la qualità dei risultati ottenuti dal sistema dei processi aziendali. Entrambe devono trovare adeguata rappresentazione attraverso la predisposizione di set di indicatori mirati, di natura quantitativa ed anche qualitativa, rivisti periodicamente al fine di consentire un raccordo più stretto con la strategia e i suoi cambiamenti. Si tratta di un'ulteriore direttrice del cambiamento strategico nelle Università dal momento che le organizzazioni universitarie sono tradizionalmente inclini a misurare quello che fanno, per poi comunicarlo all'esterno al fine di condizionare a loro vantaggio il comportamento e le scelte degli stakeholder, piuttosto che ciò che producono e le modalità attraverso le quali tali risultati sono acquisiti (Christensen e Eyring 2011). In questo periodo storico, in cui i costi della formazione universitaria sono

in crescita ed il prestigio è sempre meno spendibile come variabile della differenziazione, gli stakeholder tutti e gli studenti e gli organi ministeriali in particolare, sono sempre più orientati a valutare le Università in relazione a quello che producono piuttosto che affidarsi alle valutazioni di agenzie specializzate o al parere degli ex-studenti. La valutazione dipende dal livello di soddisfazione percepita dei bisogni e, quindi, investe la funzione di produzione economica delle Università in modo più significativo rispetto a quanto succedeva nel recente passato. L'adeguamento a questo ulteriore cambiamento di prospettiva implica la messa a punto di un sistema di indicatori, qualitativi e quantitativi, calibrato sull'efficacia ed efficienza della produzione economica.

Nel caso specifico di Ca' Foscari, la costruzione del set di indicatori per la misurazione ed il controllo della performance ha seguito la definizione delle 'Azioni'. Queste ultime sono logicamente riconducibili ad otto aggregati di attività omogenei per tipologia di intervento, denominati 'Prospettive'. Cinque 'Prospettive' coincidono con le linee d'indirizzo previste dal MIUR: - Prospettiva Didattica, aggregato delle azioni riferibili alla linea di indirizzo MIUR sui corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere; - Prospettiva Ricerca, aggregato delle azioni riferibili alla linea di indirizzo MIUR sul programma di sviluppo della ricerca scientifica; - Prospettiva Studenti, aggregato delle azioni riferibili alla linea di indirizzo MIUR sulle azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti; - Prospettiva Internazionalizzazione, aggregato delle azioni riferibili alla linea di indirizzo MIUR sui programmi di internazionalizzazione; - Prospettiva Personale, aggregato delle azioni riferibili alla linea di indirizzo MIUR sul fabbisogno di personale docente e non docente sia determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità. Le restanti tre 'Prospettive' sono una peculiarità dell'Ateneo in quanto non previste dal MIUR ma definite internamente per facilitare il collegamento con gli obiettivi qualificanti il Piano Strategico: - Prospettiva Assetto Interno, aggregato delle azioni riferite agli obiettivi strategici relativi alla riorganizzazione dell'assetto interno, comprese le strategie inerenti il patrimonio edilizio; - Prospettiva Integrazione con il Territorio, aggregato delle azioni riferite agli obiettivi strategici finalizzati ad una migliore e più incisiva integrazione con il territorio di riferimento; - Prospettiva Sostenibilità, aggregato delle azioni riferite all'obiettivo della piena adozione di un orientamento trasversale alla sostenibilità.

Il raccordo tra le 'Prospettive', contenute nel Piano Triennale della Performance, gli 'Obiettivi, le strategie, le azioni e gli indicatori di performance', contenuti nel Piano Strategico rappresenta un momento strategico di fondamentale importanza perché capace di legare assieme il momento della riflessione strategica con quello della focalizzazione in obiettivi perseguibili ed, infine, con quello della misurazione e del controllo dei risultati conseguiti.

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 1. Riorganizzare strategicamente le attività di didattica e di ricerca.

Strategia: Potenziamento dell'attività di ricerca

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
1.1.1 Aumento annuale della quota percentuale di finanziamento di Ateneo destinata alla Ricerca	Risorse (di Ateneo) dedicate alla ricerca / Totale entrate correnti (incassi C e R)	0,34%	0,39%	„ ^[1]	-	
1.1.2 Aumento del numero di borse di studio per i Dottorandi di ricerca e degli Assegni di ricerca anche con focus applicativi diversi	N° ricercatori in formazione (dottorandi e assegnisti di ricerca) / Totale docenti di ruolo (compresi i ricercatori)	1,1	1,1	1,33	1,23	13,40%
1.1.3 Introduzione nel Fondo unico di dipartimento di una quota che premi il finanziamento da parte dei Dipartimenti di borse di studio per i Dottorandi di ricerca e Assegni di ricerca	On / Off	OFF	ON			
1.1.4 Incremento dell'attività di Docenti e Ricercatori	N° di professori e ricercatori di ruolo che hanno effettuato almeno una pubblicazione nell'anno registrata in U-Gov catalogo	467	476	455	410	-12,2% ^[2]
1.1.5 Incremento del livello di qualità delle pubblicazioni	N° pubblicazioni censite dalle banche dati Web of Science (WOS) e Scopus	WOS 337	331	336	349	3,60%
		Scopus 331	314	422	470	42,00%
1.1.6 Incremento del tasso di successo nei Progetti di Ricerca	Entrate riscosse (C e R) nell'anno per: finanziamenti UE e finanziamenti da altre istituzioni pubbliche estere	3.245.814	8.293.287	6.435.866	10.760.277	231,50%
	N° di professori e ricercatori di ruolo che hanno avuto un giudizio positivo su PRIN e FIRB	86	88	5	33	NA ^[3]
1.1.7 Aumento della capacità di reperire risorse su bandi competitivi europei e internazionali	Entrate riscosse (C e R) da UE e altri organismi internazionali / Entrate proprie (totale riscossioni C e R)	8,86%	19,28%	15,09%	17,30%	95,20%

[1] Dal 2012 non esiste più il contributo di Ateneo per i progetti Prin valutati positivamente dal MIUR ma che non hanno ottenuto il finanziamento.

[2] Variazione negativa a fronte di una diminuzione dell'organico dei professori e ricercatori di ruolo (solo tempi indeterminati) di 33 unità nel corso del quadriennio.

[3] Per i bandi PRIN 2010-2011 (approvati nel 2013) e FIRB 2012 è stato introdotto il criterio di preselezione da parte dell'Ateneo con un numero di progetti definito. I dati FIRB 2013 non sono al momento disponibili.

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 1. Riorganizzare strategicamente le attività di didattica e di ricerca.

Strategia: Specializzazione su produzioni culturali, studi orientali, relazioni internazionali, management, ambiente e sostenibilità

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
1.2.1 Eliminazione delle Facoltà e riduzione dei Dipartimenti da 19 a 8: Filosofia e Beni Culturali; Studi Umanistici; Studi Linguistici e Culturali Comparati; Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea, Management; Economia; Scienze Ambientali, Informatica e Statistica; Scienze Molecolari e Nanosistemi. Assegnazione ai Dipartimenti del compito di organizzare e gestire la didattica e la ricerca, anche incorporando nei Dipartimenti i Centri di ricerca di Ateneo	On / Off	OFF	ON			
1.2.2 Assegnazione dei punti organico per posti da ricercatore e professore sulla base della qualità del progetto di ricerca presentato e della sua coerenza con gli ambiti tematici identificati come strategici	Docenti reclutati sulla base dei modelli valutativi pesati in punti organico / Tot docenti reclutati (comprese chiamate dirette) pesati in punti organico	-	-	100%	100%	0%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 1. Riorganizzare strategicamente le attività di didattica e di ricerca.

Strategia: Sviluppo di interdisciplinarietà e sinergie tra i Dipartimenti

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
1.3.1 Costituzione delle Scuole Interdipartimentali in: Conservazione e Produzione dei Beni Culturali, Relazioni internazionali, Studi Asiatici e Gestione Aziendale, Servizio Sociale e Politiche Pubbliche, Sostenibilità dei Sistemi Ambientali e Turistici	N° CFU erogati dalle Scuole interdipartimentali / Totale CFU erogati)	-	-	0,17	0,16	-5,30%
	N° CFU erogati dai Dipartimenti / Totale CFU erogati)	-	-	0,83	0,84	1,00%
1.3.2 Creazione di una <i>Summer School</i> di Ateneo per aumentare l'offerta di scuole estive a Ca' Foscari (per ora esistono solo la <i>Ca' Foscari-Harvard Summer School</i> , la <i>Summer School on Latin American Economies</i> , e le scuole estive a Feltre)	N° studenti frequentanti la <i>Summer School</i> / (N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse/10)	-	-	0,65	0,6	-6,7%
1.3.3 Incremento dei Progetti di ricerca interdipartimentali	N° progetti PRIN, FIRB ed Europei presentati da più dipartimenti / Totale progetti PRIN, FIRB ed Europei presentati	-	10,34%	12,6%	8,78%	NA ^[1]
1.3.4 Avvio e consolidamento del Collegio internazionale di merito	N° domande di ammissione / Totale posti disponibili			100%	100%	0,00%
	N° domande di ammissione da parte di studenti stranieri / N° domande di ammissione			7,14%	2,08%	-70,80%

[1] L'indicatore è calcolato solo per i progetti su bandi PRIN ed Europei in quanto i dati sui bandi FIRB non sono disponibili.

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 1. Riorganizzare strategicamente le attività di didattica e di ricerca.

Strategia: Razionalizzazione della didattica di 1° livello specializzandosi su quella di 2° e 3° per rispondere alla domanda del mercato

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
1.4.1 a) Razionalizzazione del Piano dell'Offerta Formativa sulla base dei requisiti quantitativi e qualitativi previsti dal DM 17/2010 e dal DM 50/2010 coinvolgendo da subito anche il Nucleo di Valutazione - Prospettiva Organizzazione	1. N° docenti di ruolo appartenenti a SSD di base e caratterizzanti per CdL e di Laurea magistrale attivati / N° CdL e di Laurea magistrale attivati	9,15	9,32	10,67	-	16,70%
	2. N° Moduli didattici di II livello / Totale moduli didattici	46,24%	47,88%	46,83%	46,91%	1,40%
	3. N° moduli didattici affidati a personale docente non strutturato/ Totale moduli didattici	56,91%	49,36%	45,24%	45,31%	-20,40%
1.4.1 b) Razionalizzazione del Piano dell'Offerta Formativa sulla base dei requisiti quantitativi e qualitativi previsti dal DM 17/2010 e dal DM 50/2010 coinvolgendo da subito anche il Nucleo di Valutazione - Prospettiva Risultati	1. CFU acquisiti nell'anno / CFU previsti per gli studenti nell'anno	53,45%	55,56%	60,59%	59,51%	11,30%
	2. N° immatricolati ai corsi di Laurea magistrale che hanno conseguito la laurea in un altro Ateneo / Immatricolati alle lauree magistrali	27,84%	26,92%	29,32%	35,32%	26,90%
	3. Laureati impiegati ad 1 anno dal conseguimento del titolo / Totale laureati nel medesimo anno intervistati da Almalaurea	54,60%	55,50%	55,50%	52,20%	-4,40%
	4. Qualità media rilevata tramite i questionari sulla didattica degli studenti	7,63	7,68	8	8,25	8,10%
1.4.2 Armonizzazione e semplificazione della prova finale per i corsi di laurea di 1° livello	On / Off	OFF	ON			

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 1. Riorganizzare strategicamente le attività di didattica e di ricerca.

Strategia: Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di ricerca e didattica

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
1.5.1 Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di Ricerca e Didattica dei Dipartimenti con l'attribuzione premiale del Fondo Unico di Dotazione dei Dipartimenti	Percentuale del Fondo di dotazione dei dipartimenti attribuito su base premiale	100%	100%	100%	100%	0%
1.5.2 Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nelle attività di Didattica dei docenti tramite questionari on-line agli studenti	Proporzione di insegnamenti per i quali è rilevata l'opinione degli studenti	70,60%	80,02%	94,07%	96%	36%
1.5.3 Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nei Dottorati di ricerca con attribuzione delle risorse su base premiale	N° Borse di dottorato di Ateneo assegnate su base premiale / Totale borse assegnate	0%	0%	50%	50%	-
1.5.4 Estensione nell'uso della valutazione per assicurare la qualità nei Master Universitari e nella loro gestione attraverso la Challenge School	N° master valutati da Almalaurea / Totale master	100%	100%	100%	-	0%
1.5.5 Implementazione e attivazione a regime del modello AVA (Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento) delle Sedi dei Corsi di studio	N° di SUA_CdS prodotte entro il 31 dicembre rispetto al totale	-	-	-	42	
	Ore di docenza esterna / Ore docenza personale strutturato	72,12%	61,90%	50,26%	51,74%	-28,30%
1.5.6 Introduzione di un modello organico e sistematico di Valutazione interna della ricerca	Adozione di un sistema di valutazione interna della ricerca	-	-	-	-	
	N° di SUA-RD approvate entro il 31 dicembre	-	-	-	-	
	N° di obiettivi raggiunti dai dipartimenti e dalle strutture di ricerca rispetto agli obiettivi programmati	-	-	-	11	z

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

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

Strategia: Lancio di progetti ed eventi anche per promuovere il marchio "Ca' Foscari"

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
2.1.1 Lancio dei progetti '2011 Anno degli Alumni' per rinnovare e potenziare il rapporto coi laureati di Ca' Foscari, e 'Ca' Foscari 2018' per valorizzare il nome e la storia dell'Ateneo	N° Iscritti Alumni / Totale laureati nell'anno	-	7,22%	41,09%	60,50%	737,90%
2.1.2 Lancio di eventi trasversali con cadenza infra (es. Ca' Foscari International Lectures) o annuale (es.: Ca' Foscari Digital Week, VENight) per rafforzare l'approccio interdisciplinare dell'Ateneo, il senso di appartenenza a una community e il rapporto col territorio	N° iscritti alla mailing list "eventi"	-	25.000	33.966	33.966	35,90%
2.1.3 Lancio di eventi teatrali (Laboratorio Stabile del Teatro Ca' Foscari a Santa Marta), musicali (MusiCafoscari 2011-12, ElettroFoscari), cinematografici (Ca' Foscari Cinema), letterari (Incroci di Civiltà) e museali, oltre che l'ARTnight, per creare un'esperienza universitaria senza eguali e per consolidare la collaborazione con le istituzioni del territorio	Durata (in giorni) degli eventi	-	240	244	341	42%
2.1.4 Configurazione dell'offerta di spazi espositivi e di rappresentanza e avvio del Campus Store	Giorni occupazione spazi espositivi / 360	51,39%	45,83%	22,78%	32,78%	-36,20%
2.1.5 Avvio di un'attività editoriale di Ateneo (Edizioni Ca' Foscari)	N° prodotti pubblicati da Edizioni Ca' Foscari / Totale prodotti pubblicati nell'anno	-	1,07%	1,30%	1,30%	21,60%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

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

Strategia: Consolidamento e sviluppo di relazioni con le più prestigiose Università straniere

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
2.2.1 Realizzazione di <i>Double e Joint Degrees</i> con le più prestigiose Università straniere (es. <i>ESCP Europe</i>)	Titoli doppi e/o congiunti / Totale titoli offerti nell'anno	9,43%	16%	18,60%	33,33%	253,50%
2.2.2 Consolidamento e sviluppo delle relazioni con le più prestigiose Università straniere (es. attraverso la nuova <i>Summer School</i>)	N° studenti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	3,30%	3,99%	3,82%	4,24%	28,20%
2.2.3 Stipula di convenzioni con le più prestigiose Università straniere per sviluppare azioni reciproche di <i>placement</i>	N° Stage internazionali / Totale stage	12,96%	12,68%	17,01%	17,21%	32,80%
2.2.4 Avvio di un programma MBA executive itinerante (<i>Hoenheim-Tulane-HEC Paris</i>) che prevede lo svolgimento di corsi presso altre prestigiose Università straniere	On / Off	OFF	OFF	ON		
2.2.5 Sviluppo delle relazioni con le Aree geografiche considerate strategiche per l'Ateneo: Paesi Asiatici, Paesi dell'America latina, Russia, Est Europa e Balcani	N° studenti stranieri provenienti dai Paesi dell'Asia e Africa / Totale studenti stranieri incoming	-	7,89%	19,72%	22,25%	182,00%
	N° studenti stranieri provenienti dai Paesi dell'America latina / Totale studenti stranieri incoming	-	1,08%	1,67%	0,24%	-77,40%
	N° studenti stranieri provenienti da Russia, Est Europa e Balcani / Totale studenti stranieri incoming	-	21,15%	14,44%	14,18%	-33,00%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

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

Strategia: Incremento della visibilità della Ricerca a livello nazionale e internazionale

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
2.3.1 Aumento della capacità di far conoscere i prodotti della Ricerca a livello nazionale e internazionale	N° pubblicazioni censite da Banche dati (Web-of-Science e Scopus)	WOS 337	331	336	349	3,60%
		Scopus 331	314	422	470	42,00%
2.3.2 Valorizzazione delle conoscenze e dei risultati delle attività di ricerca di Ca' Foscari completando il database "progetti e competenze" e dandone adeguata visibilità sul sito web di Ateneo	N° schede aggiornate su U-Gov catalogo / Totale docenti di ruolo	-	1,70%	1,57%	1,16%	-31,80%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

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

Strategia: Miglioramento della posizione di Ca' Foscari nei ranking internazionali

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
2.4.1 Stimolo a pubblicare su riviste censite dai principali ranking internazionali	Posizionamento medio rispetto a 3 ranking internazionali (Ranking QS, Ranking SciMago e Leiden Ranking)	QS 601	601	601	701	-100 posizioni
		SciMago 1633	1807	1247	1281	+352 posizioni
		Leiden >500	>500	>500	>500	0
2.4.2 Incremento del tasso di pubblicazione di Ca' Foscari su riviste censite dalle banche dati <i>Web-of-Science</i> (Thomson-Reuters) e <i>Scopus</i> (Elsevier)	Posizionamento medio nei ranking nazionali	Censis 13 su 18	13 su 17	13 su 17	-	0
		Sole24Ore 20 su 58	13 su 58	-	-	+7 posizioni
		Campus 9 su 22	-	-	-	

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013
 Obiettivo 3. Integrarsi con altri Istituti Universitari Veneziani e Veneti.
 Strategia: Promozione di un Polo Universitario Veneziano

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
3.1.1 Avvio tra Ca' Foscari, IUAV, Studium Generale Marcianum, Conservatorio Benedetto Marcello e Accademia di Belle Arti di iniziative didattiche e di ricerca congiunte	N° studenti di Ca' Foscari coinvolti in titoli interateneo (Venezia) / (Totale studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse/10)	-	0,77%	1,70%	2,08%	170,60%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013
 Obiettivo 3. Integrarsi con altri Istituti Universitari Veneziani e Veneti.
 Strategia: Promozione di progetti sperimentali di cooperazione per la condivisione di CdL, dottorati, master e attività di supporto all'innovazione e trasferimento tecnologico per la realizzazione di un sistema Veneto di alta formazione

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
3.2.1 Avvio in Univeneto dei Dottorati interateneo in Scienze Storiche e in Scienze Economiche e della Scuola Dottorale Interateneo in Storia delle Arti	N° studenti cafoscarini iscritti ai dottorati interateneo / Totale iscritti ai dottorati di Ca' Foscari	-	3,32%	21,26%	20,27%	510,60%
3.2.2 Studio in Univeneto di ulteriori progetti di didattica di 2° e 3° livello interateneo	N° studenti di Ca' Foscari coinvolti in titoli interateneo (Veneto) / (Totale studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse/10)	2,18%	2,65%	7,08%	7,31%	235,00%
3.2.3 Attivazione di "Erasmus Regionali"	N° studenti partecipanti a Erasmus regionali / (Totale studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse/10)	0,78%	0,65%	0,55%	-	-30,10%
3.2.4 Lancio di una Business School Veneta anche recuperando l'esperienza della Fondazione CUOA	On / Off	-	-	-	-	-
3.2.5 Lancio di un ILO Veneto per l'erogazione dei seguenti servizi: brevetti, spin off, sportello imprese per consulenza tecnologica e strategica, business plan competition, incubazione d'impresa	On / Off	-	-	-	[1]	-

[1] Ancora non è stato attivato un ILO regionale. Ciononostante alcune attività (es. Start Cup Veneto) sono portate avanti dagli Uffici di trasferimento tecnologico degli Atenei del Veneto in modo coordinato.

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 4. Integrarsi con il territorio.

Strategia: Identificazione dei fabbisogni del territorio coinvolgendo gli attori nella definizione dei modi di soddisfacimento dei medesimi

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
4.1.1 Potenziare il rapporto con le Istituzioni del Territorio (Regione Veneto, Fondazione Cassamarca, CCIAA di Venezia, ecc.) per lo sviluppo di Progetti di Ricerca	Entrate in materia di ricerca (Accertato di competenza)/ Entrate correnti (Accertato di competenza)	6,02%	10,67%	9,20%		52,90%
4.1.2 Potenziare il rapporto con le Istituzioni del Territorio (Regione Veneto, Fondazione Cassamarca, CCIAA di Venezia, ecc.) per lo sviluppo di Progetti di Didattica	Entrate in materia di didattica (Accertato di competenza)/ Entrate correnti (Accertato di competenza)	-	-	1,33%		
4.1.3 Potenziamento delle attività di supporto allo sviluppo di stage, tirocini e all'inserimento dei laureati nel mercato del lavoro nazionale e internazionale	N° stage attivati nell'anno / Totale laureati nell'anno	0,76	0,8	0,69	0,68	-11,3%^[1]
4.1.4 Potenziamento delle attività per lo sviluppo di Spin-off, consorzi e incubatori d'impresa	Media tra: (Incremento di spin-off rispetto all'anno precedente), (Incremento di incubatori d'impresa rispetto all'anno precedente) e (Incremento consorzi partecipati rispetto all'anno precedente)	0,67	0,67	1	0,33	-50,00%
4.1.5 Potenziamento dell'attività di ricerca finalizzata ad avere impatti diretti sul Territorio	Entrate conto terzi (Incassato C+R) / Entrate correnti (Incassato C+R)	2,23%	2,01%	2,33%	-	4,50%
4.1.6 Potenziamento della partecipazione delle Aziende e degli Enti pubblici nell'offerta di master	Contributi finanziari provenienti da aziende ed altri enti / N° Master attivati		21.862,22	13.314,78		-39,10%

[1] Nel 2013 gli stage sono aumentati del 5%, ma, allo stesso tempo, sono aumentati i laureati del 18%.

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 4. Integrarsi con il territorio.

Strategia: Promozione e potenziamento della Fondazione Ca' Foscari

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
4.2.1 Sviluppo della Fondazione Ca' Foscari affinché gli interlocutori esterni possano avvalersi dei suoi servizi in termini di consulenza e ricerca, formazione, stage e placement, certificazione in vari ambiti, ecc.	Ricavi della Fondazione Ca' Foscari al netto del contributo dell'Università	1.503.129	2.390.474	3.214.130	3.743.576	149%
4.2.2 Lancio del progetto "Fondatori e Partner" per coinvolgere nella Fondazione enti privati e pubblici, dando loro la possibilità di promuovere borse di studio, essere presenti nella comunicazione istituzionale e non, definire la denominazione di aule, centri di ricerca o laboratori	Incremento patrimonio netto Fondazione	4,18%	3,86%	5,34%	3,56%	
4.2.3 Creazione di un Innovation e di uno Strategic Board della Fondazione Ca' Foscari per discutere l'istituzione di nuovi prodotti formativi in Ateneo	On / Off	OFF	ON			

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 4. Integrarsi con il territorio.

Strategia: Lancio di Vesic e della Ca' Foscari Challenge School

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
4.3.1 Lancio del progetto VESIC per supportare lo sviluppo di processi di innovazione strategica nelle imprese	Quote di finanziamento / Totale finanziamento	-	30% ^[1]	-	-	
4.3.2 Creazione di una Master School di Ateneo (Ca' Foscari Challenge School) per la formazione Executive e MBA/DBA.	N° master gestiti dalla CFCS / Totale master d'Ateneo	-	-	33,33%	68,18%	104,5%

[1] Il finanziamento è stato ridotto da 962.239,88 € a 577.498,18 €. L'indicatore non è applicabile per gli anni 2012 e 2013 perché il progetto è stato prorogato e il saldo del contributo verrà effettuato dopo la consegna del rendiconto finale (entro febbraio 2015).

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 5. Migliorare i servizi agli studenti.

Strategia: Potenziamento dei servizi agli studenti valutando attentamente le loro richieste

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
5.1.1 Creazione di un Housing Office di Ateneo e di un regime convenzionale privilegiato con i collegi universitari privati e con ESU	N° posti letto convenzionati / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	-	0,02	0,03	0,03	48,25%
5.1.2 Aumento delle sale di studio con apertura serale	N° posti aula / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	0,02	0,04	0,04	0,04	121,71%
5.1.3 Potenziamento dei servizi del Centro Universitario Sportivo	N° studenti iscritti al CUS / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	2,68%	2,82%	4,24%	3,33%	24,50%
5.1.4 Miglioramento dei Servizi Bibliotecari	1. N° posti in biblioteca / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	0,09	0,09	0,08	0,08	-9,10%
	2. N° prestiti bibliotecari / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	-	3,4	3,2	2,9	-15,60%
	3. N° download / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	-	6,07	15,35	17,33	185,40%
5.1.5 Aumento della fruizione dei servizi di ristorazione e di alloggio	N° pasti annui / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	9,69	9,14	9,04	9,03	-6,80%
5.1.6 Start up del progetto cash-less (accesso ai servizi mediante tessera unica di Ateneo)	N° macchine multifunzione attivate / tot dispositivi	-	-	81,82%	90,77%	10,94%
5.1.7 Miglioramento della qualità dei servizi offerti e dell'efficacia percepita dagli studenti	Valutazione degli studenti della qualità dei servizi offerti	6,33	6,29	6,96	-	9,95%
	N° relazioni annue delle Commissioni Paritetiche docenti / studenti trasmesse al Nucleo di Valutazione	-	-	-	11	
	N° rapporti annuali di riesame per i corsi di studio trasmessi ai Presidi di Qualità	-	-	-	42	

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 5. Migliorare i servizi agli studenti.

Strategia: Potenziamento diritto allo studio

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
5.2.1 Copertura con borse di studio del fabbisogno da parte di studenti meritevoli e privi di mezzi	N° borse di studio erogate / N° idonei ai concorsi	97,99%	79,31%	62,49%	100%	2,10%
5.2.2 Realizzazione di programmi di prestiti d'onore	N° prestiti d'onore erogati / Richiedenti idonei	83,33%	81,82%	51,06%	100%	20,00%
5.2.3 Agevolazioni per merito sulle tasse universitarie	Valore riduzione concessa / Entrate per tasse	29,75%	27,48%	28,20%	-	
5.2.4 Realizzazione di un progetto pilota per studenti affetti da dislessia	N° studenti dislessici / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	0,03%	0,03%	0,07%	0,12%	291,80%
5.2.5 Potenziamento dei servizi per gli studenti disabili	N° studenti con disabilità / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	0,57%	0,71%	0,64%	0,63%	9,70%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 5. Migliorare i servizi agli studenti.

Strategia: Orientamento della comunicazione a scuole, famiglie, imprese e istituzioni

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
5.3.1 Realizzazione di un piano di comunicazione annuale e rivisitazione del sito web di Ateneo	Valutazione Censis del sito web di Ateneo	91/110	105/110	106/110	-	-15 posizioni
5.3.2 Creazione di un magazine di Ca' Foscari espressamente rivolto alle famiglie	N° famiglie contattate	-	20.000	20.000	20.000	0,00%
5.3.3 Istituzione del Giorno della Laurea	Partecipanti alla Cerimonia di laurea / Totale laureati triennale	-	77,91%	76,97%	80,37%	3,20%
5.3.4 Organizzazione di attività culturali nelle biblioteche dell'Ateneo	N° eventi culturali realizzati dalle biblioteche	-	-	48	15 ^[1]	-68,8%
5.3.5 Coinvolgimento crescente di studenti senior nelle attività di orientamento di base	N° ore di tutoraggio per attività di base	4.080	3.495	5.100	6.000	47,10%
5.3.6 Individuazione di referenti all'orientamento in ogni Dipartimento e Scuola	N° ore di tutoraggio per attività specialistiche	10.373	5.080	7.745	10.775	3,90%
5.3.7 Realizzazione di nuovi eventi a supporto del placement (Career day, Finance Day)	N° laureati partecipanti agli eventi / Totale Laureati	53,39%	76,49%	104,18%	114,82%	115,10%
5.3.8 Nuove strategie comunicative attuate dall'Ufficio orientamento ("ambasciatori" di Ca' Foscari presso le scuole del territorio, nuova formula per l'Open Day, illustrazione contenuti didattici per i nuovi Dipartimenti e Scuole Interdipartimentali)	N° istituti superiori che collaborano per attività di orientamento alla scelta degli studi universitari	33	63	71	119	260,60%

[1] Dal 2013 gli eventi delle Biblioteche sono stati concentrati nella nuova sede di Ca' Foscari Zattere (CFZ)

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 5. Migliorare i servizi agli studenti.

Strategia: Attrazione studenti eccellenti, visiting student e professori su scala nazionale e internazionale

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
5.4.1 Potenziamento della capacità di attrarre studenti di talento dal altre università	N° studenti laureati (triennale) provenienti da altre università che si iscrivono a Ca' Foscari per la magistrale / N° studenti in regola con il pagamento delle tasse iscritti ai CDLM	10,46%	10,42%	12,14%	14,87%	42,10%
5.4.2 Potenziamento dell'attrattività dei migliori studenti stranieri da un numero crescente di paesi esteri	N° studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea magistrale / N° studenti in regola con il pagamento delle tasse iscritti ai CDLM	2,26%	2,96%	3,12%	3,64%	61,00%
5.4.3 Capacità di attrarre visitng students	N° visiting incoming (Erasmus - Extra UE)	211	257	281	326	54,50%
5.4.4 Capacità di internazionalizzare i dottorati di ricerca, attraverso l'iscrizione di studenti internazionali	N° studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato / N° studenti iscritti ai corsi di dottorato	15,98%	17,22%	18,90%	19,37%	21,20%
5.4.5 Aumento della mobilità outgoing dei docenti, dei ricercatori e degli studenti	Mobilità (misurata in mesi di permanenza all'estero) degli studenti outgoing	2.104	2.004	2544	2718	29,20%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 6. Valorizzare il potenziale del Personale Docente.

Strategia: Definizione di un piano di turnover per il personale docente e reclutamento di ricercatori e professori su scala internazionale

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
6.1.1 Predisposizione di un piano triennale dei concorsi e uno delle chiamate per i docenti	(N° concorsi effettuati + N° chiamate dirette) / N° concorsi e chiamate programmati	100%	100%	100%	100%	0,00%
6.1.2 Estensione nell'uso della valutazione per le chiamate dei docenti idonei sulla base di una serie di indicatori di qualità e di coerenza con i criteri del MIUR	<p>Criterio 2011: Distanza dalla Piramide (misurata valutando: 1. negativamente/positivamente il numero di ricercatori in meno/in più dei professori associati. 2. positivamente/negativamente il numero di professori ordinari in meno/in più dei professori associati)</p> <p>Criterio 2012: Professori Ordinari sul totale dei Professori Ordinari e Associati < 50%</p>	-	45,76%	45,45%	43,71%	-4,50%
6.1.3 Predisposizione di un regolamento per la selezione dei nuovi ricercatori a tempo determinato	N° mensilità pagate ai ricercatori / N° mensilità totali pagate ai docenti	43,27%	50,06%	60,59%	66,72%	54,20%
6.1.4 Aumento della capacità di reclutamento di docenti stranieri	Docenti stranieri / Docenti totali	4,13%	4,91%	5,11%	5,02%	21,50%
6.1.5 Aumento della capacità di attrarre visiting professors	N° visiting professors / Docenti totali	1,18%	3,96%	11,20%	14,48%	1127,00%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 6. Valorizzare il potenziale del Personale Docente.

Strategia: Estensione nell'uso della valutazione delle attività del personale docente

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
6.2.1 Verifica dell'obbligo per il personale docente di effettuare gli impegni di didattica e di didattica integrativa ai sensi dell'art. 6 della legge 240/2010 previa realizzazione del regolamento	Impegno orario effettivo / Impegno orario teorico (al lordo degli sconti)	97,65%	100,62%	105,34%	110,07%	12,70%
6.2.2 Attribuzione uniforme del carico di didattica frontale al personale docente di ruolo	Varianza della distribuzione del carico didattico frontale effettivo dei Professori Ordinari	37,47	32,93	33,97	29,45	-21,40%
	Varianza della distribuzione del carico didattico frontale effettivo dei Professori Associati	28,8	31,01	34,35	31,68	10,00%
	Varianza della distribuzione del carico didattico frontale effettivo dei Ricercatori Universitari	35,27	30,4	30,96	32,12	-8,90%
6.2.3 Valutazione annuale e triennale dei Dipartimenti e della qualità dell'attività di ricerca dei docenti	Diversificazione nelle valutazioni ADiR (media dei dipartimenti)	-	-	1,58	1,43	-9,50%
6.2.4 Miglioramento della qualità della docenza	Valutazione degli studenti della qualità della docenza	7,63	7,68	8	8,25	8,10%
6.2.5 Miglioramento del reclutamento	Produzione scientifica media della coorte nei tre anni successivi all'assunzione	-	9,88	9,9	10,93	10,70%
	% ricercatori a TD che non hanno trascorso interamente il dottorato e il post dottorato nell'Ateneo che li ha selezionati	-	60%	71,43%	65,22%	8,70%
	% professori esterni dell'Ateneo reclutati negli ultimi tre anni	-	64%	51,72%	39,13%	-38,90%
	% docenti provenienti dall'estero o chiamati quali vincitori di progetti europei	-	9,43%	0%	8,70%	-7,80%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 6. Valorizzare il potenziale del Personale Docente.

Strategia: Creazione di sistemi di incentivazione per il personale docente

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
6.3.1 Applicazione dei regolamenti di cui all'art. 8 della legge 240/2010 in tema di trattamento economico dei ricercatori e professori	N° scatti di carriera / N° domande	100%	-	-	-	
6.3.2 Istituzione ed erogazione dei Premi alla Ricerca	Ammontare dei premi / N° docenti e ricercatori dell'Ateneo	-	142	165,03	162,16	14,20%
6.3.3 Incentivazione dell'attività didattica curriculare dei ricercatori ai sensi della legge 240/2010	N° moduli coperti da ricercatori a tempo indeterminato / Totale ricercatori a tempo indeterminato	1,56	1,06	1,67	1,84	17,70%
6.3.4 Introduzione di una quota incentivante per i ricercatori e docenti capaci di ottenere contratti e finanziamenti da enti privati e pubblici	On / Off	-	-	ON	-	-

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 7. Valorizzare il potenziale del Personale Tecnico Amministrativo.

Strategia: Definizione di un piano di turnover per il personale tecnico-amministrativo (PTA)

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
7.1.1 Predisposizione di un piano triennale dei concorsi per il PTA	N° concorsi effettuati / N° concorsi teorici programmati	100%	100%	100%	100%	0,00%
7.1.2 Incremento delle risorse dedicate al potenziamento dell'organico	Punti organico riservati al PTA e CEL / Punti organico disponibili	22,89%	29,91%	42,20%	41,10%	79,60%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013
 Obiettivo 7. Valorizzare il potenziale del Personale Tecnico Amministrativo.
 Strategia: Riqualificazione delle competenze del PTA attraverso attività di formazione

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
7.2.1 Predisposizione di un piano pluriennale delle attività di formazione tenendo presente che il DL 78/2010 riduce la spesa per attività di formazione del 50% a decorrere dal 2011	N° ore di formazione fruite dal PTA / Totale PTA	20,91	12,25	28,11	20,1	-3,90%
7.2.2 Verifica periodica del fabbisogno di competenze (Mappatura delle competenze)	Percentuale di corrispondenza tra i profili professionali richiesti ed i titolari di ruolo	-	-	-	-	

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013
 Obiettivo 7. Valorizzare il potenziale del Personale Tecnico Amministrativo.
 Strategia: Creazione di sistemi per la responsabilizzazione, misurazione della produttività e incentivazione del PTA

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
7.3.1 Definizione del Fondo per l'incentivazione delle prestazioni sui massimi consentiti dalla vigente normativa	Fondo incentivante disponibile / Fondo incentivante massimo teorico	100%	100%	100%	100%	0,00%
7.3.2 Adozione del Piano della Performance ai sensi del D. Lgs 150/2009	Coefficiente di variazione (dev.std/media) delle valutazioni del PTA	7,31%	6,60%	8%	-	9,40%
7.3.3 Maggiore orientamento delle progressioni orizzontali in base al merito, invece che in base alla sola anzianità di servizio	Peso valutazione / Totale punteggio	-	68,75%	68,75%	-	0,00%
7.3.4 Rivalutazione dei criteri di attribuzione delle posizioni	Distanza dalla curva retributiva del sistema universitario (dal 2012)	-	-	-	-	
7.3.5 Creazione del ruolo del Segretario di Dipartimento	On / Off	OFF	ON			
7.3.6 Possibile istituzione del Fondo per la premialità ai sensi dell'art. 9 della legge 240/2010	On / Off	OFF	OFF	ON		
7.3.7 Miglioramento della qualità dei servizi offerti	Valutazione dei docenti sulla qualità dei servizi di supporto	-	-	4,34 su 6	4,52 su 6	4,1%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 8. Riorganizzare l'assetto interno.

Strategia: Rispetto dei requisiti di Sistema

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
8.1.1 Contenere la spesa di personale di ruolo (assegni fissi) al di sotto del 90% del Fondo di Funzionamento Ordinario proveniente dal MIUR	Criterio 2011: Rapporto AF/FFO<90%	84,62%	65,71%	66,03%	65,36%	-22,80%
	Criterio 2012: Spese del personale al netto delle entrate da enti esterni per il finanziamento di spese per il personale/ (FFO+PRO3+tasse e contributi al netto delle spese a riduzione)<80%					
8.1.2 Mantenere il livello di indebitamento al di sotto dei requisiti normativi	Rate mutuo / Entrate libere (Entrate da FFO al netto degli Assegni Fissi+Contributi finalizzati per investimenti edilizia+tasse studenti) < 15%	4,49%	4,97%	5,29%	5,22%	16,30%
8.1.3 Adozione della contabilità economico patrimoniale quale contabilità ufficiale dell'Ateneo	Implementazione di U-GOV Contabilità	-	OFF	OFF	ON	

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 8. Riorganizzare l'assetto interno.

Strategia: Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'assetto organizzativo

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
8.2.1 Aumentare la spesa non vincolata, ovvero il livello della spesa non impegnata per retribuzioni al personale (di ruolo e non di ruolo)	Costo del personale (di ruolo e non) / Entrate di bilancio complessive (al netto di quelle in conto capitale e delle partite di giro)	55,25%	60,32%	63,09%	-	14,20%
8.2.2 Collegamento dei budget dei Dirigenti agli obiettivi strategici e di gestione attraverso il Piano della Performance	Coefficiente di variazione (dev.std/valore medio) delle valutazioni dei ruoli dirigenziali	1,78%	4,77%	3,79%	-	112,90%
8.2.3 Attribuzione di obiettivi alle unità organizzative oltre che alle persone	Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati dal piano della performance nei tempi previsti	-	64%	63,67%	80,46%	25,70%
8.2.4 Attivazione di assegni di ricerca per lo sviluppo dei processi chiave dell'amministrazione	N° mensilità per assegni di ricerca per il supporto di processi e progetti strategici dell'Amministrazione dell'Ateneo	-	67	93	96	43,30%
8.2.5 Creazione di una unità centrale di quality assurance della didattica	On / Off	OFF	ON			
8.2.6 Creazione di un ufficio centrale per la gestione della logistica delle attività didattiche	On / Off	OFF	ON			
8.2.7 Creazione di un Sistema Bibliotecario di Ateneo e riconoscimento dell'autonomia organizzativa al Sistema e non alle Biblioteche	On / Off	OFF	ON			
8.2.8 Implementazione di un compiuto processo di fissazione e monitoraggio degli obiettivi finalizzato al miglioramento dei processi e alla valutazione delle prestazioni individuali e organizzative	Varianza (Obiettivi operativi assegnati alle strutture / N° processi gestiti dalle strutture)	-	-	-	1,28	
	Media della valutazione dei dirigenti / Media della valutazione del personale tecnico amministrativo	-	0,92	0,89	-	-2,80%
8.2.9 Implementazione di un sistema di integrated reporting	Pubblicazione di un integrated Report d'Ateneo	OFF	OFF	ON		

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 8. Riorganizzare l'assetto interno.

Strategia: Potenziamento delle risorse dedicate alla valutazione di ricerca e didattica

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
8.3.1 Creazione di unità organizzative dedicate alla Pianificazione e alla Valutazione	On / Off	OFF	ON			
8.3.2 Creazione di una banca-dati dei revisori (in collaborazione anche con altre Università ed enti)	N° revisori attivi censiti dalla banca dati dei referees	-	160	181	181	13,10%
8.3.3 Sperimentazione e attivazione del sistema di prevenzione plagio	N° tesi esaminate/N° tesi effettuate	-	27,27%	41,66%	43,78%	60,5%
8.3.4 Adozione di un sistema di finanziamento dei Dipartimenti su base valutativa	Fondi assegnati ai dipartimenti su base valutativa / Fondi assegnati ai dipartimenti	100%	100%	100%	100%	0,00%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 8. Riorganizzare l'assetto interno.

Strategia: Potenziamento delle infrastrutture informative di Ateneo

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
8.4.1 Revisione del Sistema Informativo di Ateneo	Ammontare di investimenti in infrastrutture informative / Totale investimenti in infrastrutture	15,86%	30,21%	23,76%	-	49,80%
8.4.2 Realizzazione del Bilancio Unico di Ateneo e della Contabilità Economico Patrimoniale	On / Off	OFF	ON			
8.4.3 Estensione dell'uso del protocollo informatico a tutte le strutture di Ateneo	N° strutture che usano il protocollo informatico / N° strutture di ateneo	5,41%	41,94%	100%	100%	1748,40%
	N° pratiche trattate con il protocollo informatico / N° pratiche totali	1,38%	7,38%	100%	100%	7146,40%
8.4.4 Realizzazione di strumenti di e-procurement a disposizione di tutte le strutture di Ateneo	N° fornitori accreditati dal sistema di e-procurement	-	5	.. ^[1]	-	
8.4.5 Consolidamento, miglioramento e sistematizzazione delle nuove procedure informatizzate	Valutazione del personale docente e PTA sui sistemi informatici d'Ateneo	-	-	PTA 4,43 su 6	PTA 4,44 su 6	PTA 0,22%
				docenti 4,08 su 6	Docenti 4,39 su 6	DOC 7.59%

[1] Sistema sostituito dal MEPA.

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 9. Disporre di nuovi e migliori spazi.

Strategia: Potenziamento della residenzialità universitaria

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
9.1.1 Completamento della progettualità per la realizzazione di residenze universitarie a San Giobbe, Santa Marta e via Torino	Residenza Universitaria di San Giobbe	-	Progetto definitivo			
	Residenza Universitaria di via Torino	-	Progetto esecutivo	Progetto esecutivo	Progetto esecutivo	
	Residenza Universitaria di Santa Marta	-	Frase progetto unitario	Frase progetto unitario	Frase progetto unitario	
9.1.2 Individuazione delle modalità di finanziamento tramite ricorso a finanza agevolata o project financing	Capitale di terzi / Totale investimento	-	-	-	-	

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 9. Disporre di nuovi e migliori spazi.

Strategia: Programmazione della manutenzione ordinaria e straordinaria

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
9.2.1 Gestione più efficiente della manutenzione ordinaria	Spese per manutenzione ordinaria / Totale spese correnti (escluse le spese per il personale)	8,62%	6,24%	11,20%	-	30,00%
9.2.2 Individuazione risorse adeguate per la manutenzione straordinaria	Spese per manutenzione straordinaria / Totale spese in conto capitale	1,90%	0,85%	0,61%	-	-67,70%
9.2.3 Ristrutturazione di Ca' Dolfin, Ca' della Zorza, Palazzo Moro	Pagamenti / Quadro economico interventi	-	2%	80%	100%	100%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013

Obiettivo 9. Disporre di nuovi e migliori spazi.

Strategia: Razionalizzazione e ampliamento delle sedi universitarie

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
9.3.1 Rispetto del crono programma contenuto nel piano triennale dei lavori edilizi di Ca' Foscari	Mq immobili per aree coperte / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	7,47	7,74	7,2	7,03	-6,00%
	Mq immobili per aree scoperte / N° studenti iscritti in regola con il pagamento delle tasse	1,51	1,51	1,4	1,37	-9,50%
9.3.2 Completamento dei lavori del Campus di via Torino	Superficie immobili mq coperti destinati all'area scientifica / N° studenti iscritti all'area scientifica	9,82	10,17	12,64	13,21	34,50%
	Superficie immobili mq scoperti destinati all'area scientifica / N° studenti iscritti all'area scientifica	0,7	0,72	0,9	0,9	28,50%
9.3.3 Completamento dei lavori del Campus di San Giobbe	Superficie immobili mq coperti destinati all'area economica / N° studenti iscritti all'area economica	2,49	2,47	2,56	2,53	1,70%
	Superficie immobili mq scoperti destinati all'area economica / N° studenti iscritti all'area economica	0,4	0,3	0,32	0,3	-23,80%
9.3.4 Completamento dei lavori del Campus di Santa Margherita	Superficie immobili mq coperti destinati all'area linguistica / N° studenti iscritti all'area linguistica	1,82	1,74	1,55	1,43	-21,60%
	Superficie immobili mq scoperti destinati all'area linguistica / N° studenti iscritti all'area linguistica	0,64	0,62	0,55	0,5	-21,20%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013
 Obiettivo 10. Assumere un Orientamento Trasversale di Sostenibilità.
 Strategia: Potenziamento della didattica di sostenibilità

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
10.1.1 Mappatura dell' Offerta Formativa esistente finalizzata all'individuazione di moduli didattici che esprimono affinità con le tematiche della sostenibilità (ambiti ambientale e sociale)	On / Off	OFF	ON			
10.1.2 Sviluppo di linee guida per l'individuazione dell'offerta didattica direttamente o indirettamente riferibile a scopi di formazione ed educazione ambientale e sociale (cd. Offerta Formativa Sostenibile)	On / Off	OFF	OFF	ON		
10.1.3 Valorizzazione dell'Offerta Formativa Sostenibile già attivata, anche attraverso apposita sezione web e progettazione di nuovi percorsi formativi sostenibili	N° CFU riferibili alla sostenibilità / Totale CFU erogati nell'anno	-	-	25,00%	22,71%	-9,20%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013
 Obiettivo 10. Assumere un Orientamento Trasversale di Sostenibilità.
 Strategia: Potenziamento della ricerca di sostenibilità

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
10.2.1 Incremento e valorizzazione dei Progetti di ricerca in materia di sostenibilità	% di finanziamento ai progetti di ricerca dedicati alla sostenibilità	79,61%	23,46%	12,40%	-	-84,40%
	2. N° pubblicazioni tematiche / N° tot. Pubblicazioni	4,66%	10,41%	10,28%	-	120,40%

Tabella 24. Azioni e indicatori di performance. Periodo 2010-2013
 Obiettivo 10. Assumere un Orientamento Trasversale di Sostenibilità.
 Strategia: Favorire l'acquisizione di processi e comportamenti sostenibili

Azioni da implementare	Indicatore di azione	2010	2011	2012	2013	Variazione % 2013 vs 2010
10.3.1 Sviluppo di attività per promuovere la politica di sostenibilità nell'Ateneo, la soddisfazione degli studenti, il benessere del personale, il sistema di Sustainable Public Procurement, il miglioramento dell'efficienza energetica e della gestione dell'acqua, la dematerializzazione, la raccolta differenziata (progetto Ra.Di.Ca), la riduzione delle emissioni di CO2 (progetto Carbon Management), la mobilità aziendale sostenibile	N° impegni di sostenibilità raggiunti nell'anno / N° tot. impegni CIS individuati	60%	41,82%	56,92%	45%	-5,1% ^[1]
10.3.2 Pubblicazione del "Report di Sostenibilità" con ulteriori approfondimenti sul sito web tematico	On / Off	OFF	ON			
10.3.3 Realizzazione del sito web tematico "Ca' Foscari Sostenibile"	N° di visitatori	-	-	5.854	12.913	120,60%
	N° news pubblicate	-	32	68	62	93,80%
10.3.4 Ricognizione di Atenei interessati per inserire la sostenibilità come criterio negli attuali ranking universitari	Contatti formalizzati avviati con atenei nazionali ed internazionali	-	2 network internazionale (Global Compact, PRME), GreenMetric	3 network internazionali (ISCN, GUPES, IAU-HESD), GreenMetric, 2 conferenze internazionali	2 network internazionali (SDSN, GBS), GreenMetric, 1 network degli atenei sostenibili italiani (non formalizzato)	50,00%
10.3.5 Dematerializzazione delle procedure e riduzione dell'utilizzo di carta	Spesa annua per acquisto di carta e cancelleria/ Spese per acquisto di beni e servizi	7,54%	6,99%	6,45%	-	-14,40%
10.3.6 Assicurare l'equilibrio di genere negli Organi d'Ateneo	Equilibrio di genere negli Organi d'Ateneo e di Dipartimento	-	-	-	21,88%	

[1] Sono stati considerati solo gli impegni raggiunti al 100%. Inoltre, in presenza di target pluriennale, alcuni impegni raggiunti parzialmente nell'anno considerato non sono stati conteggiati (se nella rimodulazione CIS dell'anno successivo non sono stati ripresentati).

2.5.8 Discussione e implicazioni metodologiche

Il progetto di ricerca-azione analizzato consente di acquisire primi elementi utili per esplorare, nello specifico, il ruolo degli strumenti di visualizzazione strategica per la definizione del processo strategico in contesti qualificati da elevata complessità (tab. 25).

Tabella 25. Ruoli e funzioni della visualizzazione strategica

Esplicitazione degli effetti della visualizzazione strategica per il trattamento della complessità del processo strategico	Qualificazione operativa dei tratti di complessità rilevati e esplicitazione dei collegamenti con il processo strategico	Identificazione del ruolo della visualizzazione strategica
Definizione di un modello di visualizzazione entro il quale ogni soggetto identifica, ordina e collega i concetti strategici rilevanti Razionalizzazione del pensiero strategico individuale attraverso le sollecitazioni cognitive prodotte dal 'vedere ciò che si pensa' Identificazione delle variabili esplicative del problema affrontato mediante continue rifocalizzazioni del pensiero lungo i collegamenti dell'asse strategia-azione-risultati	Emersione di differenze interpretative su problemi simili utilizzate per stimolare avanzamenti del processo strategico sfruttando il valore intrinseco della diversità anziché attenuarlo Identificazione dei pattern strategici rilevanti per il singolo e per il gruppo Riconoscimento esplicito della necessità di cambiare in termini originali e innovativi	Esplicitazione dei tratti di complessità del processo strategico Visualizzazione strategica come oggetto tecnico con funzioni di rappresentazione
Facilitazione al confronto sistematico tra differenti soggetti, interni ed esterni, mediante il riferimento ad una piattaforma cognitiva e simbolica comune, con attenuazione dell'esuberanza delle forze negoziali e politiche Creazione e continua messa a punto di un linguaggio scritto e verbale proprio del gruppo di lavoro, che ha reso più agevoli le intersezioni tra il gruppo di ricerca e i soggetti intervistati e tra soggetti intervistati Ricalibrazione multipla dell'attività di <i>sensemaking</i> , su base individuale e collettiva, favorita dalla visione di sistema sul processo strategico	Mobilizzazione ed aggregazione dei concetti strategici e delle basi di conoscenza per dare dinamismo al processo cognitivo Coinvolgimento plurimo di soggetti interni ed esterni per rendere operativo e sistematico il confronto tra differenti prospettive di osservazione Focalizzazione dei processi di <i>sensemaking</i> su ciò che è rilevante per l'organizzazione e non per specifiche coalizioni di potere	Costruzione su base collettiva del processo strategico e dei suoi tratti emergenziali Visualizzazione strategica come oggetto di confine con funzioni di interazione attiva

Esplicitazione degli effetti della visualizzazione strategica per il trattamento della complessità del processo strategico	Qualificazione operativa dei tratti di complessità rilevati e esplicitazione dei collegamenti con il processo strategico	Identificazione del ruolo della visualizzazione strategica
<p>Facilitazione al riconoscimento, su base individuale e collettiva, di opportunità da sfruttare per perseguire obiettivi generali e non particolari</p> <p>Amplificazione della capacità di dare senso ai problemi e di ricercare soluzioni originali mediante l'attivazione di meccanismi cognitivi che facilitano i collegamenti tra passato, presente e futuro</p> <p>Allargamento della ricerca di opportunità stimolando il processo cognitivo oltre i confini di ciò che è noto al singolo e al gruppo</p>	<p>Trasformazione della <i>soft knowledge</i> individuale per la creazione di un nuovo sistema di interpretazione dei fenomeni</p> <p>Messa in discussione del pensiero dominante e produzione di nuova conoscenza out-of-the box</p> <p>Esplorazione creativa di nuovi pattern di significato per dare senso all'ambizione strategica</p>	<p>Generazione di un nuovo <i>framework</i> interpretativo sul ruolo e l'identità dell'Università e di idee originali ed innovative</p> <p>Visualizzazione strategica come oggetto epistemico con funzioni generative</p>

L'utilizzo delle mappe concettuali quali strumenti di visualizzazione strategica facilita il riconoscimento della natura complessa del processo strategico attraverso la lettura che invita a riconoscere l'impatto a livello di rappresentazione del pensiero strategico, interazione dei concetti strategici e generazione di nuova conoscenza per la produzione di soluzioni innovative e utili a rendere concreta la nuova ambizione strategica d'Ateneo.

Rappresentazione del pensiero strategico ed esplicitazione dei tratti di complessità. I benefici della rappresentazione del pensiero strategico, individuale e collettivo, attraverso la mappa concettuale si evidenziano lungo la dimensione cognitiva. Gli intervistati hanno potuto collocare i concetti estrapolati dalle risposte aperte ai quesiti posti durante l'intervista all'interno di uno schema precedentemente presentato e condiviso e di effettuare i collegamenti logici tra tali concetti. Tale sforzo si è rivelato particolarmente utile per gli intervistati in quanto ha richiesto loro di organizzare al meglio il pensiero strategico fino al raggiungimento di una costruzione logica coerente. A tale risultato si è arrivati azionando tre meccanismi cognitivi: la visualizzazione, la semplificazione e il feedback. Con il primo meccanismo, il soggetto intervistato acquisisce consapevolezza in merito al pensiero strategico che lo qualifica, facilitando rimesse a punto e nuove configurazioni fino ad arrivare alla rappresentazione più convincente ai suoi occhi. Con il secondo meccanismo, si attiva un processo di selezione dei concetti da rappresentare e dei loro collegamenti basato sull'importanza relativa attribuita, senza l'influenza esercitata dalle forze politiche e negoziali. L'eliminazione progressiva delle molteplici variabili che qualificano la complessità del problema e delle loro molteplici e differenziate relazioni indirizza l'isolamento delle catene causali per la focaliz-

zazione degli aspetti rilevanti del problema. Quindi si riconoscono prime catene logiche sulle quali far avanzare ulteriormente il processo. Infine, con il terzo meccanismo si rende esplicita la natura dinamica dell'apparato cognitivo e il pensiero strategico si affina lasciando spazio all'apprendimento. Attraverso la revisione della mappa strategica iniziale e il confronto con dati oggettivi, l'intervistato non solo verifica la completezza dei concetti selezionati e la tenuta dei collegamenti logici, ma acquisisce stimoli per mettere in discussione l'articolazione del ragionamento in modo da ridurre sempre più le aree di incomprendimento del problema.

Il supporto fornito dalla visualizzazione strategica al processo è, dunque, apprezzabile nell'operare sintesi efficaci mediante processi cognitivi che affrontano la complessità che caratterizza il processo strategico. In questo modo la sintesi si manifesta attraverso catene causali astratte e coerenti sulle quali innestare processi di successiva ricalibratura del pensiero strategico.

A tal proposito il confronto tra la versione iniziale della mappa strategica e la versione finale ha consentito di mettere in risalto alcune differenze di struttura e contenuto, diretta espressione del carattere dinamico del processo di apprendimento sulla riflessione strategica individuale. Per la visione d'insieme di tutte le differenze riscontrate si veda tab. 26. L'apprendimento ha manifestato profondi caratteri emergenziali sollecitati dalla consapevolezza della rappresentazione visuale del pensiero strategico (mappa iniziale) da parte del singolo soggetto intervistato e dal confronto sistematico con il gruppo di ricerca. In questo modo l'esperienza individuale è stata calata all'interno di un contesto sociale dell'apprendimento (Wenger 2000), dove il gruppo di ricerca ha assunto il ruolo fondamentale di 'moderatore', ponendosi così come parte attiva del processo con funzioni di mediazione di basi di conoscenza, di contrapposizione dialettica e di attivatore di pattern di riflessione. Tale scelta sul piano metodologico ha permesso la creazione di uno 'spazio dinamico e sociale dell'apprendimento' in cui la compenetrazione tra il singolo soggetto ed il gruppo di ricerca ha dato vita a forme collaborative di creazione di nuova conoscenza, attivate dalle domande poste dal gruppo di ricerca e rese concrete attraverso il riferimento a strutture deboli di ragionamento, esplicitate e continuamente rigenerate dalla narrazione (Stodd 2012). Il coinvolgimento partecipativo, la funzione di guida delle domande poste e l'uso dello strumento narrativo per ordinare e esplicitare i nuovi contenuti hanno contribuito ad attivare in forma dinamica momenti di apprendimento scanditi dalle modifiche che il soggetto intervistato ha effettuato sulla versione iniziale della mappa strategica. Tali modifiche sono state percepite come utili dal soggetto appunto perché capaci di incidere sul proprio pensiero strategico non solo in termini di razionalizzazione ma anche di generazione di nuovi stimoli, per giungere così ad una esplicitazione più coerente, significativa e rappresentativa.

Gli interventi di riconfigurazione della mappa strategica iniziale hanno

interessato modifiche a livello di: temi strategici, concatenazioni causali, contenuti strategici.

Le modifiche a livello di temi strategici hanno riguardato l'inserimento di nuovi temi (cambiamenti semantici), l'accorpamento e la suddivisione di temi precedentemente riconosciuti (cambiamenti sintattici). L'introduzione di nuovi temi è indicativa dell'esistenza di un deficit di contenuto, oppure dell'esigenza di aumentare la chiarezza sotto il profilo lessicale, sintattico e semantico. Nel primo caso, la visualizzazione produce stimoli cognitivi che portano in superficie contenuti strategici rimasti fino a quel momento latenti o producono contenuti nuovi in senso assoluto. Il pensiero strategico genera una nuova ramificazione concettuale che il soggetto ritiene significativa al punto da sentire l'esigenza di darne una rappresentazione visuale attraverso la creazione di un nuovo tema strategico da collocare all'interno della mappa. Nel secondo caso, la creazione di un nuovo tema non risponde ad un momento generativo ma all'esigenza di aumentare la capacità esplicativa attraverso lo spostamento di catene concettuali esistenti per dare vita ad una nuova area semantica. Agli occhi del soggetto intervistato, l'introduzione di un nuovo tema serve per rendere più intellegibile e significativo il pensiero strategico poiché consente di dare autonoma visibilità al tema, di svolgere approfondimenti di contenuto per incrementare la precisione e la completezza e di creare separazione depotenziando o eliminando la ridondanza semantica tra differenti aree. Allo stesso modo, l'unione di temi strategici e la suddivisione di un tema generico in sotto-temi assolve ad esigenze di chiarezza esplicativa. La revisione della mappa strategica del prof. Carinci, Preside della Facoltà di Lettere e Filosofia, ha stimolato l'unificazione dei temi 'Ricerca-Didattica' e 'Localizzazione' nell'unico tema 'Ricerca-Didattica-Territorio' e la creazione di un nuovo tema strategico, 'Amministrazione'. L'accorpamento di temi inizialmente rappresentati in modo separato è determinata dalla necessità di contenere differenze semantiche che, nella percezione del soggetto, hanno perso il loro potere esplicativo autonomo e, di conseguenza, sono percepite come poco significative. Con l'unificazione il soggetto comprende che il potenziale esplicativo di un'area semantica aumenta se temi affini sono tra di loro collegati. In questo modo il pensiero converge verso la costruzione di un sistema di significati tenuti assieme dal riferimento ad un unico macro-tema. L'inserimento del tema 'Amministrazione' è avvenuto in seguito all'unificazione precedente. Esso è la risposta all'esigenza di portare in primo piano concatenazioni concettuali esistenti ma rimaste in ombra in quanto utilizzate per supportare la costruzione di un'area semantica alla quale risultavano collegate in modo indiretto. Nello specifico, la scelta di dare evidenza visuale autonoma attraverso la creazione del tema 'Amministrazione' ha consentito di enfatizzare gli impatti sulla struttura organizzativa ed amministrativa delle politiche strategiche e collegate attività esplicative del tema 'Ricerca-Didattica-Territorio'. In questo

modo il soggetto ha effettuato una separazione di contenuti identificando un'area semantica di cambiamento strategico radicale, che raggruppa i pattern strategici riconducibili ai processi primari dell'università (Ricerca e Didattica) e un'area semantica di cambiamento strategico incrementale, che raggruppa le linee di evoluzione della struttura organizzativa come conseguenza dei cambiamenti dello strato più profondo della funzione di produzione economica. Il tutto per puntualizzare la coesistenza di due anime con profili di rilevanza differenziati che riflettono percorsi di cambiamento diversi al punto tale da separarli concettualmente e visivamente.

Le modifiche a livello di singole concatenazioni concettuali, insieme di concetti tra di loro collegati attraverso relazioni causali per l'identificazione di un'area semantica comune, sono avvenute attraverso l'introduzione di nuovi concetti, l'eliminazione, l'aggregazione e lo spostamento di concetti esistenti da una concatenazione ad un'altra (cambiamenti sintattici e semantici). Le aggiunte, le eliminazioni e le aggregazioni dei concetti sono servite per migliorare il riferimento a specifici contenuti, con finalità di arricchimento di contenuti (aggiunta), focalizzazione di significati (eliminazione), sintesi esplicativa (aggregazione). Lo spostamento è avvenuto attraverso il riposizionamento spaziale di concetti da concatenazioni espressive di un tema strategico a concatenazioni riferite ad un altro tema strategico. Esso è divenuto parte attiva di un processo di affinamento semantico risultante dalla rimozione dell'ambiguità generata dall'appartenenza di un concetto a più aree semantiche possibili (e, quindi, a diverse concatenazioni concettuali). Nel ricollocare i concetti, il soggetto intervistato è stato guidato dalla coerenza semantica del concetto rispetto al significato espresso dalla concatenazione di destinazione. I concetti ricollocati hanno così acquisito una maggiore rilevanza esplicativa, verificata attraverso la percezione del contributo offerto alla costruzione di una concatenazione concettuale capace di rafforzare i significati strategici espressi. Ad esempio, il prof. Gasparri ha effettuato due spostamenti di contenuti, l'uno dal tema 'Governance', l'altro dal tema 'Amministrazione', entrambi verso il tema 'Ricerca-didattica-territorio'. Il primo spostamento ha riguardato il contenuto strategico dei punti di forza degli Atenei in competizione con Ca' Foscari sul territorio veneto, le Università di Verona e Padova e gli altri istituti universitari di Venezia: - il maggior numero di facoltà e il sostegno attivo del territorio per Verona; - la dimensione strutturale e il peso politico nella scena regionale per Padova; - la condivisione della città di Venezia per gli altri istituti universitari. I contenuti erano stati collocati inizialmente all'interno del tema 'Governance' in quanto contribuivano a enfatizzare la dimensione istituzionale del confronto con Ca' Foscari. La ricollocazione all'interno del tema 'Ricerca-didattica-territorio' si spiega alla luce della maggiore utilità esplicativa della riflessione sul confronto calibrato sui processi fondamentali, appunto ricerca e didattica. In questo modo i punti di forza degli Atenei concorrenti hanno acquisito una con-

notazione operativa, capace di far risaltare la necessità per Ca' Foscari di riflettere in chiave critica rispetto all'offerta didattica e alla forza della produzione scientifica, che rappresentano le due strade sulle quali puntare per vincere la sfida competitiva in ambito locale. Il secondo spostamento ha interessato il contenuto strategico riferito alla scarsa efficacia delle politiche di gestione del personale docente, che sono riconosciute come la causa dell'inesco di processi involutivi in atto quali l'invecchiamento progressivo, il mancato turnover di figure giovani nella copertura di ruoli organizzativi critici e l'assenza di eccellenze. Anche in questo caso, la ricollocazione all'interno del tema 'Ricerca-didattica-territorio' ha il significato di focalizzare i termini del problema nei riflessi sui processi primari anziché limitare la lettura ai soli aspetti di governance. Si vuole evitare il rischio di offrire una chiave interpretativa dei problemi limitata alla sola dimensione istituzionale, condizionando così anche la ricerca di possibili soluzioni unicamente all'interno dei meccanismi burocratici e delle alternative tecniche rese disponibili dai recenti provvedimenti normativi. Al contrario, l'inquadramento del problema in termini di ricadute sulla qualità dell'offerta formativa e della produzione scientifica enfatizza la rilevanza del problema e invita ad assumere un atteggiamento di costruzione ragionata delle soluzioni possibili anziché di mera scelta tra alternative tecniche prodotte dalla burocrazia.

Per quanto riguarda le modifiche a livello di singolo contenuto strategico, unità elementare del pensiero strategico, i cambiamenti hanno interessato la dimensione morfologica e lessicale (cambiamenti morfologici e lessicali). Essi hanno riguardato la ricollocazione delle parole all'interno della proposizione e la sostituzione di alcuni termini. I cambiamenti morfologici sono serviti per puntualizzare meglio alcuni significati specifici e per migliorare la capacità espressiva della proposizione. Ad esempio, il Magnifico Rettore prof. Carraro, soffermandosi sul contenuto 'orientamento strategico di fondo' ha preferito riformulare la proposizione sostituendo la precedente «Ca' Foscari come equilibrio tra didattica e ricerca con radicamento nel territorio in ottica internazionale» in «Ca' Foscari come Università internazionale orientata all'equilibrio tra ricerca e didattica in contatto con il territorio». Rispetto alla versione iniziale, il riferimento all'internazionalizzazione assume centralità, evidenziata dalla rimodulazione dell'espressione verbale finalizzata a modificare lo schema di apparizione dei termini. Nella versione iniziale la spiegazione dell'orientamento strategico è affidata allo schema di apparizione: 1) didattica e ricerca; 2) territorio-internazionalizzazione, dove il riferimento all'internazionalizzazione figura all'ultimo posto della sequenza. Nella seconda versione, invece, appare lo schema: 1) internazionalizzazione-ricerca; 2) didattica-territorio, dove il termine 'internazionalizzazione' è al primo posto della sequenza. I cambiamenti lessicali a struttura morfologica invariata sono utilizzati per restringere, ampliare o astrarre un significato. Il prof. Cin-

gano ha voluto modificare la proposizione 'Ca' Foscari come orientamento alla ricerca su scala internazionale che valorizzi il territorio' a 'Ca' Foscari come Università orientata alla ricerca internazionale valorizzando le peculiarità storico-localizzative di Venezia'. Nel caso in esame non si manifesta un cambiamento morfologico, bensì ad un restringimento del significato di un concetto rilevante, 'il territorio'. La sostituzione del termine generico 'territorio' all'espressione puntuale 'peculiarità storico-localizzative di Venezia' ha la duplice utilità di puntualizzare un significato altrimenti poco espressivo in quanto generico (il territorio è identificato nella città di Venezia) e di approfondire i tratti che lo rendono peculiare e perciò unico (la storia di Venezia e la sua localizzazione).

I cambiamenti di struttura e contenuto delle mappe strategiche consentono di evidenziare la funzione di 'oggetto tecnico' delle rappresentazioni visuali, che si riferisce alla capacità di rappresentare e ordinare a coerenza il pensiero strategico individuale attraverso la generazione di processi di apprendimento di tipo dinamico e sociale.

Interpretazione collettiva e *sensemaking* di tipo interattivo. L'uso degli strumenti di visualizzazione strategica facilita la costruzione di una piattaforma simbolica condivisa tra tutti i soggetti intervistati e che consente loro di trovare un territorio comune entro il quale far convergere differenti concetti. L'interpretazione del pensiero individuale acquista, così, una dimensione collettiva rendendolo adatto per il confronto attraverso chiavi di lettura condivise. La mediazione offerta dalla piattaforma simbolica consente di far convivere in modo armonico e non conflittuale i diversi 'linguaggi' presenti nel contesto organizzativo, facilitando in tal modo la mobilitazione delle differenti conoscenze soggettive. La difficoltà a riconoscere l'importanza relativa delle situazioni e dunque a convivere entro un contesto in cui 'tutto sembra importante' impedisce un trattamento esplicito della complessità e invita a spostarsi su logiche gestionali orientate alla costruzione collettiva di un sistema simbolico attraverso il quale interpretare in modo condiviso le molteplici sfaccettature della complessità dei fenomeni aziendali. La mappa concettuale diventa quindi lo strumento interpretativo che facilita l'integrazione delle percezioni individuali e delle basi di conoscenza soggettive, favorendo così il bilanciamento di processi cognitivi di approfondimento e di semplificazione. In tal senso la mappa concettuale assume i caratteri degli 'oggetti di confine', stimolando la riflessione su base collettiva e il dialogo quali ingredienti fondamentale per la definizione di un modello mentale allargato, capace di raccogliere le sfide che il passato ha accumulato e che danno contenuto e significato alla complessità delle situazioni del presente e alla loro proiezione nel futuro.

Generazione di nuovi significati e produzione di idee originali. Come evidenziato nei precedenti punti, le attività di costruzione, revisione e discussione collettiva delle mappe strategiche tentano di affrontare esplicitamente la complessità del processo strategico per migliorare l'eserci-

zio del controllo sul processo da parte dei soggetti. Tuttavia, i caratteri dell'indeterminazione e dell'imprecisione del problema strategico tendono a prevalere rendendo difficile, se non impossibile, il trattamento esplicito della complessità. Così da posizioni in cui si assume che i problemi decisionali siano delimitabili, compresi e valutabili dal soggetto, si passa ad impostazioni che invitano a convivere con la complessità, nel tentativo di incorporarla attivamente nelle decisioni al fine di stimolare la ricerca di nuove opportunità. In quest'ottica la visualizzazione strategica si sveste della funzione di supporto per acquisire quella di generatore di nuova conoscenza. La coesistenza con la complessità decisionale invita ad assumere atteggiamenti di ricerca di nuove opportunità liberate proprio dall'accettazione dell'irriducibilità delle situazioni complesse. Una complessità che, quindi, è posta sullo stesso piano del soggetto decisore e verso la quale occorre porsi con un atteggiamento di apertura e di confronto esplicito. Il pensiero strategico è sollecitato dagli strumenti di visualizzazione verso un confronto costruttivo con le situazioni decisionali. In questo modo si tende a esaurire l'accento sulla comprensione del problema per spostarlo sull'esplorazione anche in ambiti fino ad allora sconosciuti, per generare nuovi pattern capaci di creare un migliore inserimento nel problema decisionale. Le modalità con le quali questo avviene sono la combinazione di differenti approcci, che vanno dall'apprendimento per tentativi ed errori, alle sperimentazioni consapevoli, alle euristiche, alle abilità intuitive. La visualizzazione strategica assume una nuova funzione, di generazione di conoscenza, in quanto aiuta i soggetti ad interagire con una varietà di forze e situazioni concrete e, grazie a questo, a identificare, collegare e approfondire nuovi pattern. Si mette così in evidenza il ruolo epistemico della visualizzazione strategica, la quale può essere qualificata come 'oggetto epistemico' proprio per la capacità di interagire insieme con il soggetto decisore in una posizione di simmetria agenziale nell'esplorazione di nuovi significati per l'azione.

2.6 Riflessioni conclusive

L'applicazione dell'approccio *strategy as practice* si è rivelato interessante per lo svolgimento del progetto di ricerca-azione nell'Università Ca' Foscari Venezia non solo per l'attitudine a integrarsi in modo dinamico nell'impianto tradizionale della pianificazione strategica, ma soprattutto perché ha fatto emergere chiavi di lettura originali, proprio in quanto orientate a esaltare la natura situazionale ed emergenziale del processo strategico. L'invito a conoscere dall'interno l'ingarbugliato processo cognitivo e sociale e le sue incessanti riconfigurazioni conferma la parzialità di una lettura del problema strategico condotta unicamente con la lente delle impostazioni tradizionali alla pianificazione, e, al contrario, rende significativa la focalizzazione sulla

dimensione processuale, polifonica e polisemica che qualifica l'esercizio della pratica strategica in contesti complessi. Questa nuova sensibilità consente di ampliare in senso dinamico la ricerca delle determinanti della strategia, superando i ristretti confini delle costruzioni tradizionali per far emergere dimensioni che altrimenti sarebbero rimaste latenti, tutte riconducibili al ruolo attivo delle interconnessioni di elementi materiali e sociali nel processo strategico. In questo modo si può comprendere di più e meglio quanto sia significativo riconsiderare i termini del problema strategico adottando un approccio esplicitamente orientato a cogliere in profondità gli elementi costitutivi del processo. Tale indicazione di metodo appare particolarmente indicata per la formulazione della strategia in contesti complessi, quale, appunto il contesto universitario. Rimettere al centro dell'attenzione il processo strategico significa riacquisire l'attitudine a calarsi nel contesto in cui le situazioni accadono, per avvicinare la natura ingarbugliata del processo e per capire che gli elementi che assumono centralità nella produzione dei risultati vanno oltre la semplice applicazione delle logiche analitiche, delle buone regole e degli strumenti d'analisi per allargarsi al sociale, al non intenzionale, al rilievo agenziale della materialità. Ovviamente l'adesione alla nuova impostazione richiede un elevato sforzo da parte di tutti i soggetti coinvolti: il gruppo di ricerca-azione, che è chiamato a partecipare, osservare, rielaborare, proporre e misurare; i soggetti aziendali interni, la cui disponibilità è fondamentale non solo in termini di tempo utilizzato ma anche di dedizione nei confronti del progetto (adesione agli obiettivi), dell'istituzione (miglioramento competitivo) e del territorio di riferimento (ruolo sociale e culturale dell'Ateneo); i soggetti esterni, chiamati a partecipare in modo attivo al processo per offrire il loro contributo in qualità di principali stakeholder esterni. Il progetto di ricerca-azione ha tentato di mettere assieme le tre tipologie di soggetti sfruttando la ricchezza dell'essere diversi.

Tabella 26. Variazioni di struttura e contenuto delle mappe strategiche / 1

	Temi	Orientamento	Struttura	Politiche IN e Attività	Politiche OUT e Attività	Commento
Prof. Carraro Magnifico Rettore	Nessuna modifica.	Modifica morfologica. Enfasi sul ruolo internazionale dell'Ateneo e depotenziamento del collegamento con il territorio. Da 'Ca' Foscari come equilibrio tra didattica e ricerca con radicamento nel territorio in ottica internazionale' a 'Ca' Foscari come Università internazionale orientata all'equilibrio tra ricerca e didattica in contatto con il territorio'.	'Governance' Nessuna modifica. 'Amministrazione' Irrilevanza del collegamento tra attrattività turistica di Venezia e vivibilità in Venezia. Eliminazione del contenuto: 'Forte attrattività turistica di Venezia', collegato alla Politica 'Aumento della vivibilità in Venezia'. 'Ricerca-didattica-territorio' Nessuna modifica.	'Governance' Spostamento dell'attività 'Creazione scuole e razionalizzazione dei dipartimenti: 1) Scuola di Management, 2) Scuola di Government, 3) Scuola di Lingue Orientali, 4) Scuola di Lingue Occidentali, 5) Scuola di Linguistica e Filosofia, 6) Scuola di Storia, 7) Scuola di Arte, 8) Scuola di Scienze dell'ambiente e del mare, 9) Scuola di chimica dei materiali e delle nanotecnologie' al tema 'Ricerca-Didattica-Territorio'. Introduzione delle attività 'Dipartimenti: sostituiscono le facoltà per frammentare i centri di potere', collegata alle Politiche già esistenti 'Miglioramento meccanismi decisionali/governance' e 'Riorganizzazione strategica delle strutture di ricerca e didattica'. 'Amministrazione' Sostituzione della Politica 'Politiche di gestione del personale' con 'Politiche gestione PTA'. Sostituzione della Politica 'Politiche di gestione del personale' con 'Politiche di gestione docenti, ricercatori e dottorandi' e suo spostamento al tema 'Ricerca-Didattica-Territorio'. Introduzione della Politica 'Sviluppo del sistema informativo', collegata alle attività 'Introduzione di CDG' Introduzione della Politica 'Introduzione di contabilità economico-patrimoniale'. 'Ricerca-didattica-territorio' Inserimento della Politica 'Politiche gestione docenti, ricercatori, dottorandi', collegata all'attività 'Valutazione di ricerca e didattica (Agenzia per la valutazione)' (attività così modificata da 'Agenzia per la valutazione').	'Governance' Introduzione della Politica 'Integrazione col Territorio', collegata all'attività 'Polo delle Arti Veneziano (Ca' Foscari, IUAV, Accademia, Conservatorio, altri enti)'. 'Amministrazione' Invariate le Politiche. Sostituzione dell'attività 'Miglioramento gestione culturale: biblioteche e musei' con 'Promozione di attività collaterali alla didattica (gestione biblioteche e musei)'. 'Ricerca-didattica-territorio' Invariate le Politiche. Inserimento dell'attività 'Polo delle Arti Veneziano (Ca' Foscari, IUAV, Accademia, Conservatorio, altri enti)', collegata alla Politica già presente 'Integrazione con il territorio'.	Sistematizzazione degli argomenti all'interno dei temi di riferimento. Temi e contenuti erano stati definiti con chiarezza nel corso della prima fase di mappatura. Invariati i temi 'Governance', 'Amministrazione' e 'Ricerca-Didattica-Territorio' Modifica a livello morfologico dell'orientamento strategico di fondo.

Tabella 26. Variazioni di struttura e contenuto delle mappe strategiche / 2

	Temi	Orientamento	Struttura	Politiche IN e Attività	Politiche OUT e Attività	Commento
Prof. Cingano Prorettore	Integrazione. Aggiunti i temi 'Amministrazione' e 'Governance'.	Modifica lessicale. Enfasi sul ruolo storico e localizzativo della città di Venezia. Da 'Ca' Foscari come orientamento alla ricerca su scala internazionale che valorizzi il territorio' a 'Ca' Foscari come Università orientata alla ricerca internazionale valorizzando le peculiarità storico – localizzative di Venezia'.	'Governance' Inserimento dell' contenuto: 'Governance: meccanismi poco chiari che talvolta non garantiscono il bilanciamento'. 'Amministrazione' Spostamento del contenuto 'Problema della residenzialità in Venezia' dal tema 'Ricerca-Didattica'. 'Ricerca-didattica-territorio' Aggregazione dei contenuti: 'Corpo docente di buona qualità' e 'Corpo docente caratterizzato da individualismo' in 'Docenti: buona qualità, ma conservatorismo, individualismo, mancanza di senso di appartenenza e eccessivo legame con il territorio'.	'Governance' Inserimento delle Politiche 'Riorganizzazione strategica delle strutture di ricerca e didattica' e 'Miglioramento meccanismi decisionali/governance', collegate alle nuove attività 'Creazione scuole dipartimentali o interdipartimentali create dai dipartimenti' e 'Redazione del nuovo statuto che preveda: Senato su base prevalentemente elettiva e Modificazione del rapporto tra Senato e CDA per la stabilità nel lungo termine'. 'Amministrazione' Nessun contenuto inserito. 'Ricerca-didattica-territorio' Inserimento della Politica 'Politiche gestione docenti, ricercatori, dottorandi', collegata alla nuova attività 'Reclutamento di visiting professor e studenti su scala internazionale'.	'Governance' Nessun contenuto inserito. 'Amministrazione' Inserimento della Politica 'Aumento della vivibilità in Venezia', precedentemente collocata all'interno del tema 'Ricerca-Didattica', collegata all'attività 'Costruzione di alloggi per studenti, ricercatori internazionali e docenti'. 'Ricerca-didattica-territorio' Inserimento della Politica 'Attrazione di eccellenze', collegata alla nuova attività 'Reclutamento di visiting professor e studenti su scala internazionale'. Inserimento della Politica 'Integrazione col Territorio', collegata all'attività già esistente 'Attività di salvaguardia delle nicchie di valore (anche identità veneta)'.	Inserimento e approfondimento dei temi 'Amministrazione' e 'Governance', precedentemente non riconosciuti. Focalizzazione sugli aspetti gestionali e strutturali, meglio specificando il rapporto tra Scuole e Dipartimenti ('Creazione scuole e razionalizzazione dei dipartimenti in modo che: Scuole: dipartimenti o interdipartimentali create dai dipartimenti') e approfondendo la necessità di un nuovo statuto ('Redazione del nuovo statuto che preveda: Senato su base prevalentemente elettiva e Modificazione del rapporto tra Senato e CDA per la stabilità nel lungo termine'). Separazione degli aspetti amministrativi dal tema 'Ricerca-Didattica' e il loro inserimento nello specifico tema 'Amministrazione'.
Prof. Cortesi Prorettore	Nessuna modifica.	Modifica morfologica priva di effetti semantici. Da 'Research University' a 'Ca' Foscari come Università orientata alla ricerca internazionale'.	'Governance' Nessuna modifica. 'Amministrazione' Nessuna modifica. 'Ricerca-didattica-territorio' Nessuna modifica.	'Governance' Nessuna modifica. 'Amministrazione' Sostituzione della Politica 'Politiche di gestione del personale' con 'Politiche di gestione del PTA', e parziale revisione delle attività collegate, senza modifiche sostanziali (es: da 'Incentivi al PTA' a 'Incentivazione PTA legata ai risultati (monetaria e progressione di carriera)'. 'Ricerca-didattica-territorio' Inserimento della Politica 'Politiche gestione docenti, ricercatori, dottorandi', collegata all'attività 'Valutazione di ricerca e didattica (Ufficio per la valutazione)', 'Reclutamento di visiting professor su scala internazionale' e 'Scambio di docenti inter ateneo'. Inserimento della Politica 'Intervento di riorganizzazione interna', anch'essa collegata all'attività 'Valutazione di ricerca e didattica (Ufficio per la valutazione)'.	'Governance' Invariati gli contenuti inseriti. 'Amministrazione' Invariati gli contenuti inseriti. 'Ricerca-didattica-territorio' Inserimento della Politica 'Attrazione di eccellenze', collegata all'attività 'Reclutamento di visiting professor su scala internazionale'.	Invariata la suddivisione nei tre temi 'Governance', 'Amministrazione' e 'Ricerca-Didattica' e la definizione dell'orientamento strategico di fondo. Modifiche concentrate sul tema 'Ricerca-Didattica-Territorio', con approfondimenti del tema delle Risorse umane, sia specificando le modalità di gestione delle attuali risorse, sia prevedendo modalità per l'attrazione di nuove risorse, anche dall'estero ('Reclutamento di visiting professor su scala internazionale').

Tabella 26. Variazioni di struttura e contenuto delle mappe strategiche / 3

	Temi	Orientamento	Struttura	Politiche IN e Attività	Politiche OUT e Attività	Commento
Prof. Gasparri Prorettore	Nessuna modifica.	Modifica lessicale priva di effetti semantici. Da 'Ca' Foscari: research university specializzata all'interno di una federazione universitaria' a 'Ca' Foscari come Università orientata alla ricerca specializzata all'interno di una federazione universitaria'.	<p>'Governance' Spostamento dei contenuti 'Verona: ha più facoltà e ha il sostegno del territorio', 'Padova: grande colosso con volontà di recitare un ruolo chiave nella scena regionale', 'Presenza in Venezia di altri istituti universitari' al tema Ricerca-Didattica.</p> <p>'Amministrazione' Spostamento del contenuto 'Assenza di politiche di gestione del personale docente: progressivo invecchiamento, assenza di eccellenze, assenza di figure giovani in ruoli chiave' al tema 'Ricerca-Didattica'. Sostituzione del contenuto 'Mostre ed eventi di livello internazionale' con 'Visibilità internazionale di Venezia'.</p> <p>'Ricerca-didattica-territorio' Sostituzione del contenuto 'Assenza di politiche di gestione del personale docente: progressivo invecchiamento, assenza di eccellenze, assenza di figure giovani in ruoli chiave' con 'Docenti: assenza di una politica di gestione (invecchiamento, assenza di eccellenze, individualismo, pendolarismo)'. Eliminazione dell'contenido 'Mostre ed eventi di livello internazionale', integrato in 'Visibilità internazionale di Venezia'.</p>	<p>'Governance' Spostamento della Politica 'Cultura della valutazione' al tema 'Ricerca-Didattica', assieme all'attività 'Valutazione di ricerca e didattica (Nucleo per la valutazione)' (precedentemente 'Valutazione di didattica, ricerca e PTA'). Sostituzione dell'attività 'Creazione del consenso a partire dalla visione strategica delineata' con 'Creazione del consenso attraverso la comunicazione di risultati', collegata alla Politica 'Miglioramento meccanismi decisionali/governance'.</p> <p>'Amministrazione' Sostituzione della Politica 'Politiche di gestione del personale' con 'Politiche gestione PTA', collegata all'attività 'Valutazione dell'organizzazione'. Eliminazione della precedente attività 'Definizione di un piano di turnover di docenti' e suo spostamento al tema 'Ricerca-Didattica'. Inserimento della Politica 'Non abbassamento del numero attuale di studenti', collegata all'attività 'Costruzione di alloggi per studenti e docenti (Mestre, via Torino)'.</p> <p>'Ricerca-didattica-territorio' Inserimento della Politica 'Politiche gestione docenti, ricercatori, dottorandi' e 'Cultura della Valutazione', collegate alle attività 'Valutazione di ricerca e didattica (Nucleo per la valutazione)' e 'Scambio di docenti inter ateneo', 'Crescita interna di giovani ricercatori', 'Reclutamento di docenti, ricercatori eccellenti su scala internazionale' e 'Definizione di un piano di turnover per i docenti'.</p>	<p>'Governance' Invariati gli contenuti inseriti.</p> <p>'Amministrazione' Invariati gli contenuti inseriti.</p> <p>'Ricerca-didattica-territorio' Inserimento della Politica 'Attrazione di eccellenze' e 'Integrazione col Territorio', collegata all'attività 'Valorizzazione dell'esperienza di CEG nei rapporti con il territorio'.</p>	<p>Invariati i temi strategici e l'orientamento strategico di fondo. Sistematizzazione dei contenuti strutturali attraverso una migliore collocazione all'interno dei temi di riferimento.</p> <p>Definizione puntuale delle Politiche relative alla gestione del personale, sia con riferimento alla gestione delle carriere dei docenti, sia con riferimento alla condivisione degli obiettivi strategici.</p> <p>Connotazione in chiave strategica delle Politiche, passando da contenuti amministrativi a contenuti in grado di impattare sulle performance di Ricerca e Didattica.</p>

Tabella 26. Variazioni di struttura e contenuto delle mappe strategiche / 4

	Temi	Orientamento	Struttura	Politiche IN e Attività	Politiche OUT e Attività	Commento
Prof.ssa Rizzi Prorettore	Nessuna modifica.	Modifica lessicale priva di effetti semantici. Da "Ca' Foscari come Università di nicchia in equilibrio tra didattica e ricerca" a "Ca' Foscari come Università di nicchia orientata all'equilibrio tra ricerca e didattica".	'Governance' Nessuna modifica. 'Amministrazione' Sostituzione del contenuto 'Vivibilità scarsa in Venezia' con 'Problema della residenzialità in Venezia'. 'Ricerca-didattica-territorio' Inserimento del contenuto 'Risorse distribuite in modo non focalizzato'.	'Governance' Nessuna modifica. 'Amministrazione' Inserimento dell'attività 'Velocizzare procedure amministrative', collegata alla Politica 'Intervento di riorganizzazione interna'. 'Ricerca-didattica-territorio' Sostituzione della Politica 'Politiche di gestione del Personale docente' con 'Politiche gestione docenti, ricercatori, dottorandi'. Sostituzione dell'attività 'Ricambio generazionale pers. docente e possibilità di carriera basate sul merito' con 'Valutazione di ricerca e didattica (Nucleo per la valutazione)', 'Definizione di un piano di turnover per i docenti' e 'Incentivazione docenti legata ai risultati (progressione di carriera per merito)'. Eliminazione della Politica 'Specializzazione e strategia di nicchia' e sua integrazione nella Politica 'Riorganizzazione strategica delle strutture di ricerca e didattica'. Eliminazione dell'attività 'Equilibrio tra Teaching & Research University'.	'Governance' Inserimento della Politica 'Integrazione con il territorio', collegata all'attività 'Creazione organismo di raccordo tra enti culturali di Venezia'. 'Amministrazione' Inserimento della Politica 'Aumento della vivibilità in Venezia', collegata all'attività già esistente 'Costruzione di alloggi per studenti e docenti' Inserimento della Politica 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale' collegata all'attività 'Ufficio comunicazione: comunicazione mirata che esalti anche le peculiarità positive del vivere in Venezia'. 'Ricerca-didattica-territorio' Inserimento della Politica 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale', collegata all'attività 'Creazione di un Polo Linguistico con Padova con centralità in Venezia'.	Confermata la suddivisione nei temi 'Governance', 'Amministrazione' e 'Ricerca-Didattica'. Modifiche sui temi 'Amministrazione' e 'Ricerca-didattica'. Nel primo, sono state specificate la necessità di velocizzare le procedure amministrative e di meglio strutturare la comunicazione focalizzandola anche sulle peculiarità positive del vivere in Venezia. Nel secondo, si sono approfondite le modalità di gestione del personale docente, anche identificando iniziative dedicate di valutazione di ricerca e didattica.

Tabella 26. Variazioni di struttura e contenuto delle mappe strategiche / 5

	Temi	Orientamento	Struttura	Politiche IN e Attività	Politiche OUT e Attività	Commento
Prof. Sostero Prorettore	Aggregazione. Uniti i temi 'Didattica-Ricerca' e 'Territorio'.	Modifica morfologica. Eliminazione del riferimento alla visibilità in ambito nazionale ed enfasi all'internazionalizzazione. Da 'Ca' Foscari come alta visibilità nazionale e internazionale e in contatto col territorio' a 'Ca' Foscari come Università internazionale in contatto con il territorio'.	<p>'Amministrazione'</p> <p>Sostituzione del contenuto 'PTA: preparazione disomogenea; sottodimensionato rispetto a personale docente; mancanza di possibilità di carriera' con 'PTA: qualità disomogenea, sottodimensionamento rispetto a docenti, assenza di una politica di gestione (carriere)'. Inserimento dei contenuti 'Scarsa attenzione degli enti pubblici territoriali' e 'Scarsa attenzione degli enti pubblici statali'.</p> <p>'Ricerca-didattica-territorio'</p> <p>Sostituzione del contenuto 'Assenza di un indirizzo da parte di Senato e Direttori di dipartimento' con 'Senato Accademico e Direttori di Dipartimento: assenza di un indirizzo su soddisfazione fabbisogni del territorio'</p> <p>Sostituzione del contenuto 'Valutazione dei docenti solo su didattica e ricerca senza incentivi su soddisfacimento bisogni territorio' con 'Docenti: valutazione solo su ricerca e didattica senza incentivi su soddisfacimento fabbisogni del territorio'.</p>	<p>'Amministrazione'</p> <p>Eliminazione della Politica 'Riduzione e controllo delle spese' e inserimento della Politica 'Intervento di riorganizzazione interna' collegata alle attività già esistenti 'Ufficio comunicazione: comunicazione mirata a studenti, famiglie, imprese e politici', 'Condivisione di servizi con altri atenei veneziani e veneti' e 'Ritardare spese e manutenzioni procrastinabili (breve periodo)'</p> <p>Inserimento della Politica 'Sviluppo del sistema informativo', collegata alle attività 'Introduzione di CDG' e 'Introduzione di contabilità economico-patrimoniale'.</p> <p>'Ricerca-didattica-territorio'</p> <p>Inserimento della Politica 'Politiche gestione docenti, ricercatori, dottorandi', collegata alle nuove attività 'Reclutamento di docenti, ricercatori eccellenti su scala internazionale' e 'Valutazione di ricerca e didattica (Agenzia per la valutazione)'.</p>	<p>'Amministrazione'</p> <p>Introduzione della Politica 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale' collegata all'attività 'Ufficio comunicazione: comunicazione mirata a studenti, famiglie, imprese e politici'.</p> <p>'Ricerca-didattica-territorio'</p> <p>Inserimento delle Politiche 'Attrazione di eccellenze', collegata ad attività esistenti e sostituzione della Politica 'Intensificazione dei rapporti col tessuto imprenditoriale locale' con 'Integrazione con il territorio'.</p>	<p>Aggregazione dei temi 'Ricerca-Didattica' e 'Territorio'. Modifica morfologica dell'orientamento strategico di fondo. Sistematizzazione dei contenuti strutturali attraverso una migliore collocazione all'interno dei temi di riferimento.</p> <p>Definizione puntuale delle Politiche relative al tema 'Amministrazione', identificando più specifiche attività per l'attuazione delle Politiche. Ricalibrazione in senso strategico delle Politiche relative al tema 'Territorio', passando dall'essere considerate contenuti marginali a contenuti in grado di impattare direttamente sulle performance di Ricerca e Didattica.</p>

Tabella 26. Variazioni di struttura e contenuto delle mappe strategiche / 6

	Temi	Orientamento	Struttura	Politiche IN e Attività	Politiche OUT e Attività	Commento
Prof.ssa Basso Preside della Facoltà di Economia	Aggregazione. Uniti i temi 'Ricerca, Didattica e Territorio'.	Nessuna modifica.	Inserimento dei contenuti 'Esiguo numero di docenti previsto per fac. Economia in rapporto al numero di studenti' nella Struttura interna e 'Visibilità internazionale di Venezia' nella Struttura esterna.	Inserimento della Politica 'Gestione Docenti, Ricercatori e Dottorandi' con l'attività collegata 'Reclutamento di docenti, ricercatori eccellenti su scala internazionale'.	Sostituzione della Politica 'Attrarre gli studenti migliori (non solo dal Veneto)' con 'Attrazione di eccellenze'. Sostituzione dell'attività 'Corsi a numero chiuso e facilitazione dell'accesso a studenti più motivati con test decentrati' con 'Reclutamento di studenti motivati (corsi a n° chiuso, test decentrati e scambi inter ateneo su scala internazionale)'.	Aggregazione dei temi 'Ricerca', 'Didattica' e 'Territorio' Invariato l'Orientamento strategico di fondo. Enfasi a livello strutturale sull'esiguo numero di docenti e sulla visibilità internazionale di Venezia, inseriti come contenuti a sé stanti che valorizzano ulteriormente Politiche già identificate. Inserimento della Politica interna 'Gestione di Docenti, ricercatori e Dottorandi' e della Polica esterna 'Attrazione di eccellenze', collegate alle attività 'Reclutamento di docenti, ricercatori eccellenti su scala internazionale' e 'Reclutamento di studenti motivati'. Focalizzazione sul tema delle risorse umane eccellenti ed identificazione di attività più specifiche per il suo sviluppo.
Prof.ssa Cagidemetrio Preside della Facoltà di Lingue e Letterature Straniere	Nessuna modifica.	Modifica morfologica priva di effetti semantici. Da 'Interdisciplinarietà e tradizione di Ca' Foscari per la creazione di nuovi ambiti di ricerca e nuove professioni' a 'Ca' Foscari come Università orientata all'interdisciplinarietà e alla tradizione per la creazione di innovativi ambiti di ricerca e professioni'.	'Governance' Inserimento del contenuto 'Docenti: scarso senso di appartenenza che causa 'leggerezze' nella didattica', collegato alla Politica 'Creazione di senso di appartenenza a Ca' Foscari'. 'Amministrazione' Inserimento del contenuto 'PTA: scarso senso di appartenenza'. 'Ricerca-didattica-territorio' Eliminazione dei contenuti: 'Distribuzione 'feudale' delle risorse' e 'Continue emergenze e difficoltà di programmazione stabile'.	'Governance' Inserimento delle attività 'Coinvolgimento istituzionale degli studenti' e 'Assicurare trasparenza e condivisione delle scelte di Ateneo con i docenti'. Spostamento della Politica 'Creazione scuole subordinate ai dipartimenti: 1) Scuola economica, 2) Scuola aziendale, 3) Scuola di Lingue Orientali, 4) Scuola di Lingue Occidentali, 5) Scuola di Lettere, 6) Scuola di Scienze, 7) Scuola di Scienze sociali' al tema Ricerca-Didattica. 'Amministrazione' Eliminazione della Politica: 'Riorganizzazione strategica delle strutture di ricerca e didattica'. 'Ricerca-didattica-territorio' Inserimento della Politica: 'Politiche gestione docenti, ricercatori, dottorandi', collegata all'attività già esistente 'Sistema di afferenza multiplo dei docenti (svincolati dal dipartimento)'.	'Governance' Nessuna modifica. 'Amministrazione' Nessuna modifica. 'Ricerca-didattica-territorio' Inserimento della Politica: 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale', collegata alle attività già esistenti 'Creazione di un Polo Universitario Veneziano' e 'Creazione di un Polo Universitario Veneto'.	Ampliamento della Politica 'Creazione senso di appartenenza a Ca' Foscari' con l'aggiunta delle attività 'Coinvolgimento istituzionale degli studenti' e 'Assicurare trasparenza e condivisione delle scelte di Ateneo con i docenti'. Inserimento a livello strutturale del collegamento tra questa politica e lo 'Scarso senso di appartenenza dei Docenti'. Aggiunta la Politica 'Gestione docenti, ricercatori e dottorandi', per il miglioramento del senso di appartenenza. Interventi marginali relativi alla creazione di una maggiore coerenza tra le Politiche e i temi di afferenza, come nel caso della 'Creazione di Scuole subordinate ai dipartimenti', ricollocata dal tema Governance al tema Ricerca-Didattica.

Tabella 26. Variazioni di struttura e contenuto delle mappe strategiche / 7

	Temi	Orientamento	Struttura	Politiche IN e Attività	Politiche OUT e Attività	Commento
Prof.ssa Camardi Presidente del Consiglio dei Direttori di Dipartimento	Ampliamento. Il tema 'Ricerca-Didattica' è stato ampliato in 'Ricerca-Didattica-Territorio'	Modifica morfologica. Enfasi sull'ampliamento del raggio d'azione (da 'regionale' a 'territoriale' e da 'europeo' a 'internazionale'). Da 'Ca' Foscari: università integrata nel contesto sociale regionale ed europeo' a 'Ca' Foscari come Università orientata all'integrazione nel contesto sociale territoriale e internazionale'.	'Governance' Eliminazione dei contenuti 'Dimensione ridotta: adattabilità, flessibilità e rapidità di risposta necessariamente focalizzata' e 'Assenza di visione strategica d'Ateneo' Inserimento del contenuto 'Docenti: buona qualità, motivazione, ma individualismo e scarso senso di appartenenza per scarso coinvolgimento negli obiettivi strategici', che ha generato la nuova Politica 'Creazione senso di appartenenza a Ca' Foscari'. 'Amministrazione' Aggregazione dei contenuti 'PTA scarsamente motivato, talvolta poco efficiente e con atteggiamento di salvaguardia' e 'Scarso senso di appartenenza di docenti, studenti e PTA' in 'PTA: scarso senso di appartenenza, poca motivazione, atteggiamento di salvaguardia'. 'Ricerca-didattica-territorio' Eliminazione dei contenuti 'Personale docente di rilievo e motivato ma con limitate possibilità di confronto' e 'Scarso senso di appartenenza di docenti, studenti e PTA ad eccezione dei dottorandi'.	'Governance' Inserimento della Politica 'Creazione senso di appartenenza a Ca' Foscari', precedentemente nel tema 'Ricerca-Didattica' Sostituzione dell'attività 'Senato sede della programmazione strategica di Ateneo con compiti di valutazione ex-ante ed ex-post' in 'Redazione del nuovo statuto che preveda il Senato come sede della programmazione strategica'. Sostituzione delle attività 'Facoltà = Dipartimenti che diventano organo di indirizzo della ricerca e della didattica' e 'Scuola: organo interno al dipartimento o interdipartimentale che si occupa di didattica' in 'Creazione scuole e razionalizzazione dei dipartimenti in modo che le Scuole siano subordinate ai dipartimenti e i Dipartimenti sostituiscano le Facoltà'. 'Amministrazione' Nessuna modifica a livello di Politiche. Spostamento dell'attività 'Introduzione di meccanismi partecipativi e maggiore comunicazione rivolta a studenti, docenti e PTA' al tema 'Ricerca-Didattica-Territorio'. Inserimento dell'attività 'Comunicazione mirata al PTA (cultura dell'efficienza)', collegata a 'Politiche Gestione PTA'. 'Ricerca-didattica-territorio' Spostamento della Politica 'Creazione di senso di appartenenza a Ca' Foscari', al tema 'Governance'.	'Governance' Eliminazione della Politica 'Integrazione con altri Atenei: veneziani e veneti' e delle relative attività 'Piano strategico Polo Universitario Veneziano promosso da Ca' Foscari' e 'Piano strategico Polo Universitario Veneto'. 'Amministrazione' Nessuna modifica. 'Ricerca-didattica-territorio' Inserimento della Politica 'Attrazione di eccellenze', collegata all'attività 'Sviluppo di interdisciplinarietà e sinergie' e della Politica 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale'.	Ampliamento del tema Ricerca-Didattica, inserendo la prospettiva relativa al 'Territorio', in particolare con riferimento al 'Miglioramento della visibilità di Ca' Foscari' anche in ambito locale. Focalizzazione del tema 'Governance' in seguito all'introduzione della Politica 'Creazione senso di appartenenza a Ca' Foscari' Puntualizzazione della Politica 'Miglioramento dei meccanismi decisionali e di governance', chiarendo il ruolo di Facoltà, Dipartimenti e Scuole. Interventi marginali relativi alla creazione di una maggiore coerenza tra le Politiche e i temi di afferenza, come nel caso dell'Integrazione con altri Atenei', ricollocata dal tema Governance al tema Ricerca-Didattica-Territorio.

Tabella 26. Variazioni di struttura e contenuto delle mappe strategiche / 8

	Temi	Orientamento	Struttura	Politiche IN e Attività	Politiche OUT e Attività	Commento
Prof. Carinci Preside della Facoltà di Lettere e Filosofia	Integrazione. Aggiunto il tema 'Amministrazione'. Aggregazione. I temi 'Ricerca-Didattica' e 'Localizzazione' sono stati aggregati in 'Ricerca- Didattica-Territorio'.	Modifica morfologica. Variazione dell'ordine di importanza dei concetti. Inversione gerarchica tra attività di ricerca (al primo posto) e rapporto con il territorio (al secondo posto). Da 'Ca' Foscari come interlocutore imprescindibile ed ente di ricerca internazionale grazie al coordinamento intra e inter- istituzionale' a 'Ca' Foscari come Università orientata alla ricerca internazionale e interlocutore imprescindibile nel territorio grazie al coordinamento intra e inter istituzionale'.	'Amministrazione' Introduzione di nuovi contenuti strategici. 'Ricerca-didattica-territorio' Aggregazione dei contenuti: 'Corpo docente di qualità e con buon senso di appartenenza', 'Iniziativa di ricerca individualistiche e poco internazionali', 'Incertezza nelle progressioni di carriera che genera demotivazione' in 'Docenti: buona qualità e senso di appartenenza, ma individualismo, demotivazione e scarsa propensione internazionale'.	'Amministrazione' Introduzione di nuovi contenuti strategici. 'Ricerca-didattica-territorio' Sostituzione della Politica 'Politiche di gestione del personale docente' con 'Politiche gestione docenti, ricercatori, dottorandi', collegata alla nuova attività 'Reclutamento di docenti, ricercatori eccellenti su scala internazionale'.	'Amministrazione' Introduzione di attività nuove: 'Ufficio comunicazione: comunicazione mirata a scuole secondarie, studenti, famiglie, imprese, politici e media', 'Promozione di attività collaterali alla didattica (eventi, mostre, cinema, convegni internazionali)', 'Condivisione di servizi con altri atenei veneziani, veneti e triveneti', 'Costruzione di alloggi per studenti, ricercatori internazionali e docenti'. 'Ricerca-didattica-territorio' Inserimento delle Politiche 'Attrazione di eccellenze', 'Integrazione col territorio', 'Valorizzazione del patrimonio culturale e artistico di Venezia' e 'Integrazione con altri atenei: veneziani e veneti'.	Inserimento del nuovo tema 'Amministrazione', che specifica gli impatti organizzativi e strutturali derivanti dalle strategie e dalle attività già identificate nell'ambito del tema 'Ricerca-Didattica- Territorio'. Identificazione di attività più specifiche, come 'Reclutamento di docenti, ricercatori eccellenti su scala internazionale' nel tema 'Ricerca-Didattica-Territorio' e 'Ufficio comunicazione: comunicazione mirata a scuole secondarie, studenti, famiglie, imprese, politici e media' nel tema 'Amministrazione'.

Tabella 26. Variazioni di struttura e contenuto delle mappe strategiche / 9

	Temi	Orientamento	Struttura	Politiche IN e Attività	Politiche OUT e Attività	Commento
Prof. Cescon Preside della Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	Nessuna modifica.	Modifica lessicale. Enfasi sul ruolo attivo dell'Università nei confronti dell'innovazione. Da 'Ca' Foscari ente di ricerca internazionale a partire dal fabbisogno territoriale' a 'Ca' Foscari come Università orientata alla ricerca internazionale (finalizzata all'innovazione) e agente di sviluppo del territorio'.	'Governance' Nessuna modifica. 'Amministrazione' Nessuna modifica. 'Ricerca-didattica-territorio' Inserimento dei contenuti 'Alcuni gruppi di ricerca eccellenti' e 'Lingue: potenzialità elevata relativamente alla intermediazione culturale'.	'Governance' Inserimento della Politica 'Riorganizzazione strategica delle strutture di ricerca e didattica', collegata alla nuova attività 'Dipartimenti: organizzati intorno a 3 macro aree (Economica, Scientifica, Umanistica)', entrambe precedentemente inserita al tema 'Amministrazione'. Inserimento della nuova attività 'Redazione del nuovo statuto che preveda: il Senato, su base elettiva, come sede della programmazione strategica di Ateneo', collegata alla Politica già presente 'Miglioramento meccanismi decisionali/governance'. 'Amministrazione' Inserimento della Politica 'Riorganizzazione logistica di sedi e dipartimenti', collegata all'attività già esistente 'Completamento nuova sede di via Torino (SMFN)'. Inserimento dell'attività 'Inserimento di un Ufficio di coordinamento di ricerca e didattica (uno per ognuna delle 3 macro aree)', collegata alla Politica 'Intervento di riorganizzazione interna'. 'Ricerca-didattica-territorio' Inserimento della Politica 'Intervento di riorganizzazione interna', collegata all'attività esistente 'Valutazione di ricerca e didattica (Autovalutazione per la programmazione interna)'	'Governance' Nessuna modifica. 'Amministrazione' Nessuna modifica. 'Ricerca-didattica-territorio' Sostituzione dell'attività 'Partecipazione a progetti internazionali' con 'Partecipazione a progetti di ricerca internazionali', collegata alla Politica già esistente 'Migliorare la visibilità di Ca' Foscari a livello locale, nazionale e internazionale'.	Invariati i temi 'Governance', 'Amministrazione' e 'Ricerca-Didattica-Territorio' e sostanzialmente invariato l'Orientamento Strategico di fondo. Focalizzazione del tema 'Governance', sia per quanto riguarda la riorganizzazione dei Dipartimenti dell'Ateneo ('Riorganizzazione strategica delle strutture di ricerca e didattica', collegata alla nuova attività 'Dipartimenti: organizzati intorno a 3 macro aree (Economica, Scientifica, Umanistica)'), sia per quanto riguarda la necessità di redigere il nuovo Statuto ('Redazione del nuovo statuto che preveda: il Senato, su base elettiva, come sede della programmazione strategica di Ateneo').
Ing. Scuttari Direttore Amministrativo	Suddivisione. Il tema 'Amministrazione' è stato suddiviso in Organizzazione interna, PTA, Sistema informativo, opere edilizie.	Modifica morfologica. Variazione dell'ordine di importanza dei concetti. Inversione gerarchica tra razionalizzazione e innovazione. Da 'Razionalizzare l'organizzazione per supportare l'innovazione nella ricerca e nella didattica' a 'Ca' Foscari come Università orientata all'innovazione nella ricerca e nella didattica grazie alla razionalizzazione dell'organizzazione'.	'Governance' Nessuna modifica. 'Amministrazione' Nessuna modifica.	'Governance' Inserimento dell'attività 'Ufficio valutazione nominato dal CDA e composto in buona parte da esterni; valuta: didattica, ricerca e organizzazione', collegata alle Politica 'Miglioramento meccanismi decisionali/governance' Inserimento dell'attività 'Progetti sperimentali di integrazione' collegata alla Politica 'Integrazione con altri istituti universitari: Veneziani e Veneti'. 'Amministrazione' Inserimento delle attività 'Div. Affari istituzionali come internal audit', 'Div. Ricerca e dipartimenti si occupano anche di fund raising', collegate alla Politica 'Intervento di riorganizzazione interna'.	'Governance' Nessuna modifica. 'Amministrazione' Nessuna modifica.	Invariati i temi 'Governance' e 'Amministrazione' Sistematizzazione degli argomenti all'interno dei temi di riferimento. I temi e i contenuti erano stati definiti con chiarezza nel corso della prima fase di mappatura.

