

Università Ca' Foscari VENEZIA

Settimana di visita istituzionale 10-12 dicembre 2025



Scheda di valutazione

Sede

A) STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

In questo si valuta la capacità degli Atenei di definire, formalizzare e realizzare, attraverso politiche, strategie, obiettivi strategici e operativi, una propria visione, chiara, coerente, articolata e pubblica, della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività istituzionali e gestionali. L'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi strategici e operativi deve essere assicurata attraverso l'implementazione di un Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità (AQ), dotato di un efficace sistema di pianificazione e monitoraggio dei piani e dei risultati conseguiti, nonché di modalità chiare e trasparenti per la revisione critica del suo funzionamento, attraverso il coinvolgimento delle diverse componenti dell'Ateneo, tenendo anche conto dei processi di autovalutazione e delle valutazioni esterne ricevute. Un aspetto importante riguarda il coinvolgimento attivo di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni, in particolare modo degli studenti ai quali è necessario attribuire un ruolo attivo e partecipativo, a tutti i livelli, nei processi decisionali degli organi di governo.

A.1)

A.1) Qualità della didattica, della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle attività istituzionali e gestionali nelle politiche e nelle strategie dell'Ateneo

A.1.1 L'Ateneo identifica il suo contesto di riferimento (locale, nazionale e internazionale) e i principali portatori di interesse (interni ed esterni).

A.1.2 L'Ateneo definisce formalmente una propria visione chiara, articolata e pubblica, della qualità della didattica (coerente con gli [standard e linee guida europei - ESG](#)), della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle altre attività istituzionali e gestionali, con riferimento al complesso delle relazioni fra queste e tenendo conto del contesto di riferimento, dei portatori di interesse, delle competenze e risorse disponibili, delle proprie potenzialità di sviluppo e delle ricadute nel contesto sociale, culturale ed economico.

A.1.3 L'Ateneo declina la visione in politiche, strategie, obiettivi (strategici e operativi di livello locale, nazionale e internazionale, a breve, medio e lungo termine), riportati nei documenti di pianificazione strategica e operativa e di bilancio, accessibili ai portatori di interesse (interni ed esterni).

A.1.4 Gli obiettivi strategici e operativi sono chiaramente definiti, quantificati tramite opportuni indicatori e target, realizzabili e verificabili, tengono conto del contesto di riferimento, delle competenze e risorse disponibili, delle potenzialità di sviluppo globale dell'Ateneo, delle indicazioni ministeriali e anche dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti e dei processi di monitoraggio e valutazione interna ed esterna. Gli obiettivi sono chiaramente comunicati al personale e alle strutture interessate.

Autovalutazione:

A.1.1. Il processo di elaborazione del nuovo [Piano Strategico di Ateneo 2021-2026](#) (PSA) ha preso avvio dall'identificazione e dall'analisi del contesto di riferimento dell'Ateneo. Dall'inizio del 2021, la Rettore, il Direttore Generale, i Prorettori e i Direttori di Dipartimento, hanno costituito una cabina di regia per la stesura del PSA. Sono stati costituiti 6 gruppi di lavoro, definiti "catalizzatori", e 2 gruppi trasversali, che hanno dato avvio alla fase di elaborazione del piano secondo 7 aree strategiche (ricerca; didattica; servizi agli studenti; terza missione; internazionalizzazione; eccellenza nel reclutamento; networking). Tali gruppi sono stati coordinati dal Prorettore e dal Dirigente di materia, ed erano composti da delegati dei Dipartimenti e da personale tecnico-amministrativo esperto. I gruppi hanno avuto la funzione di analizzare il contesto e raccogliere idee dalla comunità di riferimento e da stakeholder esterni e di sviluppare dei contributi che, sulla base delle linee strategiche preliminari stabilite dalla governance, hanno concorso alla definizione degli obiettivi strategici per l'Ateneo e delle azioni correlate. Ciascun gruppo ha avviato la sua attività tramite un'analisi identificando il suo contesto di riferimento (locale, nazionale e internazionale) e i principali portatori di interesse (interni ed esterni) oltre che i punti di forza, le aree di miglioramento, le opportunità e le minacce per l'Ateneo. Il documento "Analisi di Contesto" (16 aprile 2021) raccoglie e condensa tutte le indagini sui trend affermati e di lunga durata, sui trend emergenti, sulla situazione globale, sulla situazione locale e sui vincoli normativi. Il processo di analisi e di benchmarking ha utilizzato anche i [ranking](#) e gli indicatori ministeriali (FFO, VQR2, Accreditamento AVA2) per determinare il posizionamento dell'Ateneo rispetto ai competitor. Il [22 dicembre 2021](#) il PSA è stato presentato ai portatori di interesse, restituendo i feedback sul lavoro svolto. L'identificazione del contesto e dei portatori di interesse è stata molto proficua perché non solo ha condotto alla delineazione del PSA, ma anche a sviluppare collaborazioni e progettualità comuni che poi hanno portato, ad esempio, al progetto di ampliamento del Campus universitario di Treviso con l'appoggio di Confindustria Veneto Est e del Comune di Treviso. Il mutato contesto locale e internazionale e i nuovi portatori di interesse in seguito alla trasformazione del progetto ["Study in Venice"](#) e all'avvio del progetto Venezia Città Campus, la centralità assunta dal PNRR nella vita dell'università, l'inclusione dell'Ateneo prima nel progetto di alleanza universitaria EUTOPIA e poi in quello di EUTOPIA MORE, l'uscita dei risultati della VQR3, dei Dipartimenti di Eccellenza e la pubblicazione del modello AVA3, hanno portato, dopo il "Riesame del Sistema di Governo", alla revisione del PSA, approvato nel corso del 2025.

A.1.2. Il PSA è stato elaborato attraverso un percorso aperto e condiviso che ha coinvolto sia la comunità cafoscarina, sia i portatori di interessi esterni, con lo scopo di definire in modo formale, chiaro e partecipato i valori di riferimento, la missione e la visione dell'Ateneo, i connessi obiettivi strategici e le azioni necessarie per raggiungerli. Il documento "Analisi di Contesto" mostra come siano

stati individuati 7 contesti, che poi hanno portato all'elaborazione del PSA. Il processo di formulazione finale si è concluso col recepimento di alcune delle osservazioni degli stakeholder interni ed esterni. Sulla base di queste analisi, in riferimento ai contesti, ai portatori di interesse e alle risorse, il PSA definisce in maniera chiara e pubblica la missione, gli indirizzi strategici delle politiche di Ateneo e gli obiettivi che si intendono raggiungere. Inoltre, il PSA costituisce il riferimento per l'articolazione di tutte le attività di programmazione dei Dipartimenti, delle Scuole e dei Centri dell'Ateneo. Il PSA rappresenta un riferimento ambizioso e orientato al futuro che guiderà lo sviluppo e la crescita dell'università nei prossimi anni ed è stato concepito per consolidare e potenziare la posizione di Ca' Foscari come un'eccellenza accademica nel panorama nazionale e internazionale. Gli investimenti nel progetto Venezia Città Campus e sul nuovo Campus di Treviso esprimono le potenzialità di sviluppo dell'Ateneo e la sua ricaduta a livello locale.

All'interno dell'EHEA, in linea con i principi sviluppati per garantire e migliorare la qualità nell'istruzione universitaria dagli ESG, l'Ateneo ha promosso politiche per l'assicurazione della qualità, sviluppandole nel documento "Politiche della Qualità di Ateneo", nel quale si declina il concetto di qualità all'interno della visione e della missione di Ca' Foscari, in connessione con il PSA e in linea con quanto previsto da ANVUR. Tali politiche sono declinate non solo a livello centrale, ma anche a livello periferico come dimostra l'acquisizione della certificazione [EQUIS](#) (EFMD Quality Improvement System) da parte della Venice School of Management nel 2023, e l'accreditamento del Collegio Internazionale come Scuola Superiore di Ateneo, conforme ai "Requisiti di Qualità" del D.M. 1093/2021 e riconosciuta ai sensi dei DD.MM. 231/2023 e 291/2024.

A.1.3. L'Ateneo declina le proprie politiche strategiche e operative principalmente nei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti (PdS), nella Pianificazione Triennale (PRO3) e nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) dove gli obiettivi sono chiaramente definiti, quantificati tramite opportuni indicatori e target. Tutti i documenti dipendono direttamente dal PSA seguendo una logica integrata e in coerenza con i documenti di bilancio. L'Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS) cura che i documenti legati alla pianificazione e programmazione siano pubblicati alla pagina ["Piani e programmi"](#) in modo che essi siano accessibili ai portatori di interesse. Il PSA presenta 7 diversi flagship, che sono obiettivi strategici, nati per rispondere alle sfide nei diversi ambiti tematici della strategia dell'Ateneo. Ai 7 flagship corrispondono 16 obiettivi di "missione", connessi allo svolgimento delle funzioni fondanti e naturali del sistema universitario italiano e 18 obiettivi strategici "caratterizzanti", specifici per Ca' Foscari e su cui si pone l'accento per caratterizzare l'Ateneo rispetto al contesto universitario. Gli obiettivi strategici si articolano inoltre in obiettivi operativi ("Azioni") finalizzati al raggiungimento degli stessi. Il PSA individua inoltre 9 fattori strategici abilitanti trasversali che non fanno riferimento alle missioni fondamentali, ma sono elementi chiave per il perseguimento degli obiettivi strategici. Fin dall'approvazione del PSA, i Dipartimenti sono stati chiamati a definire un nuovo Piano di Sviluppo in coerenza con gli obiettivi proposti, con la PRO3, il budget e la programmazione degli obiettivi di performance per il successivo triennio. La programmazione dipartimentale rappresenta un elemento essenziale per l'attuazione del PSA e del Programma triennale ministeriale in quanto coinvolge i Dipartimenti nella realizzazione delle strategie complessive di Ca' Foscari, con un documento che sancisce gli impegni, li declina in obiettivi e dunque, attraverso l'attuazione di idonee azioni, permette di dare conto, a consuntivo, del grado di conseguimento dei risultati attesi e di intraprendere azioni di miglioramento. Una descrizione dettagliata riguardo il collegamento tra i PSA e gli altri piani dell'Ateneo si può trovare nel [mini-sito dedicato al Piano Strategico](#) che nasce dalla volontà di rendicontare pubblicamente i risultati dell'azione di Governo: oltre al monitoraggio di ciascun obiettivo del PSA è riportato anche il collegamento tra gli obiettivi del PSA e quelli riportati nei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti. Si segnala come il Nucleo di Valutazione, nella Relazione annuale 2025, rilevi come sia chiara l'interazione tra pianificazione strategica di Ateneo e pianificazione strategica dipartimentale in logica top-down bottom-up. Anche sulla base degli esiti delle diverse audizioni con i Dipartimenti, si può considerare questo percorso un normale modus operandi dell'Ateneo. Si ricorda, infine, che a partire dal PIAO 2022-2024, sono stati introdotti obiettivi legati ad AVA3 e a suggerimenti ed aree di miglioramento identificate nelle Relazioni annuali del PQA e del NdV.

A.1.4. La PRO3 e il PIAO costituiscono gli strumenti attuativi principali, ma non esclusivi, del PSA in un'ottica pluriennale, con monitoraggio annuale dei risultati. A tale scopo, per ciascun ambito di interesse, sono stati individuati dei [Key performance indicator](#) di sistema, che comprendono i KPI definiti a livello ministeriale ovvero mediante i risultati utilizzati dal MUR per l'assegnazione di fondi e punti organico, utili a monitorare il perseguimento dei risultati del Piano; alcuni di questi indicatori sono utilizzati per la definizione dei target della programmazione triennale e operativa. A valle del primo monitoraggio triennale ed in considerazione della consistenza delle azioni avviate e/o concluse, le informazioni relative al valore dei KPI sono state rese disponibili agli stakeholder attraverso la valorizzazione, aggiornata annualmente sulla base degli ultimi valori certificati per singolo KPI, sulla pagina web dedicata al monitoraggio del Piano Strategico. Nel quadro degli strumenti per l'attuazione del PSA si pone anche il PIAO, da cui emerge la stretta interrelazione tra pianificazione degli obiettivi e programmazione delle risorse. Gli obiettivi del PIAO sono opportunamente quantificati e chiaramente comunicati al personale e alle strutture interessate e sono pubblicati sul [sito web](#), accessibili ai portatori di interesse. Il PIAO individua per ciascun dipendente dell'Ateneo con incarico di responsabilità obiettivi individuali e organizzativi o di struttura, che vengono considerati insieme ad obiettivi istituzionali e ai comportamenti agiti nel processo di valutazione, come previsto dal "Piano della Performance" e dal "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (SMVP). Per la redazione del PIAO si è mantenuta una forte connessione con la programmazione economico-finanziaria, in particolar modo con il Bilancio di Previsione di Ateneo, al fine di ottimizzare l'utilizzo delle risorse a disposizione investendo in progetti pluriennali che possano produrre risultati realizzabili e verificabili in termini di miglioramento della performance dell'Ateneo.

Il processo di definizione degli obiettivi e di aggiornamento del PIAO ha inizio con quello di definizione del Bilancio di Previsione dell'Ateneo, in cui a ciascun Dirigente è chiesto di individuare la linea strategica e la policy di riferimento, per ciascuna delle nuove iniziative concordate con la Direzione Generale, ovvero per la conferma totale o parziale di politiche in essere rispetto a quelle previste dal PSA. In questo modo, la costruzione del budget è coerente con le linee strategiche indicate dalla governance, in una prospettiva circolare tra i diversi momenti della programmazione strategica, economico-finanziaria e operativa, che consente di

armonizzare i documenti programmatici di Ateneo.

Nella stesura del PIAO si mantiene il collegamento con la dimensione strategica collegando il singolo obiettivo con gli assi strategici esplicitati nel PSA, facendo in modo che ciascuna nuova iniziativa di investimento o politica in essere sia legata a una specifica linea strategica e che a ciascun investimento corrisponda un obiettivo di performance legato alla sua realizzazione. Anche il processo di definizione del “Piano triennale di fabbisogno del personale” è fortemente ancorato alle azioni strategiche e agli obiettivi definiti nel PIAO e al Bilancio di Previsione. Il reclutamento del personale tecnico-amministrativo deve prevedere un equilibrio tra le esigenze di mantenimento di buoni livelli di servizio sulle attività correnti, rispetto alle cessazioni intervenute, e le esigenze di potenziamento degli ambiti di sviluppo strategico. Per realizzare questi obiettivi, la programmazione del personale segue linee guida (specificate nel piano) che tengono conto della necessità di potenziare l'organico al fine di supportare in modo adeguato la crescente domanda di servizi di qualità per ricerca, didattica e terza missione e dare continuità alla politica di riduzione del personale a tempo determinato, privilegiando gli investimenti in reclutamento di personale a tempo indeterminato, soprattutto nelle posizioni inizialmente attivate per l'avvio di nuovi servizi che da sperimentali sono diventati strutturali. Le modalità di copertura delle posizioni e le priorità di reclutamento saranno definite di volta in volta dal Direttore Generale e terranno conto dei vincoli derivanti dalle disposizioni di legge e della copertura finanziaria. Il processo di programmazione e reclutamento del personale docente deve contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici anche attraverso la declinazione nei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti. Nelle “Linee guida per la programmazione del personale docente e ricercatore 2025-2027” vengono esplicitati i fattori chiave per il raggiungimento degli obiettivi strategici per ciascun ambito. Sono legati agli obiettivi del PIAO e alla programmazione economico-finanziaria, e quindi alla strategia dell'Ateneo, anche il “Programma triennale delle opere pubbliche” e il “Programma triennale degli acquisti di beni e servizi”. La connessione tra i documenti è estremamente radicata in Ateneo, tant'è che anche nei periodi in cui la norma avrebbe previsto una dilazione dei termini di redazione dei vari documenti di programmazione, l'Ateneo ha preferito anticiparne l'adozione, scegliendo di redigere tutti i documenti facenti parte la programmazione integrata, nel periodo che va da settembre a gennaio.

Punti di Forza:

Analisi approfondita e multidimensionale del contesto di riferimento. L'Ateneo dimostra una solida capacità di lettura del proprio contesto operativo, articolata sui livelli locale, nazionale e internazionale. Tale analisi è esplicitata nel *Piano Strategico di Ateneo 2021–2026*, nella *Revisione 2025* e nei relativi documenti preparatori (*Nota metodologica* e *Analisi di contesto*), che restituiscono un quadro completo delle dinamiche accademiche, sociali, economiche e culturali in cui Ca' Foscari opera. Da sottolineare l'attenzione alle politiche europee, all'Agenda 2030 e alle opportunità e ai vincoli derivanti dal PNRR e dal sistema universitario nazionale.

Chiara e strutturata identificazione dei Portatori di interesse interni ed esterni. Dai documenti strategici emerge una mappatura ampia e consapevole degli stakeholder interni (docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo, studenti, dottorandi, assegnisti) ed esterni (istituzioni territoriali, enti ministeriali, sistema produttivo, fondazioni culturali, terzo settore e partner internazionali). Il coinvolgimento di tali soggetti è documentato nel *Piano Strategico 2021-2026*, sessennale, e nei materiali preparatori, che attestano l'adozione di consultazioni, interviste e tavoli di lavoro come strumenti ordinari di costruzione delle politiche strategiche.

Processo di pianificazione strategica partecipato. Il processo di elaborazione e aggiornamento del Piano Strategico si caratterizza per un'impostazione partecipativa e condivisa, come descritto nella *Nota metodologica*. L'attivazione dei “gruppi catalizzatori”, coordinati da Prorettori e Dirigenti e composti da delegati dei Dipartimenti e da personale tecnico-amministrativo, rappresenta un elemento di particolare forza, in quanto favorisce il coinvolgimento diffuso della comunità accademica e rafforza il senso di responsabilizzazione delle strutture nell'attuazione della strategia.

Visione strategica e politiche per la qualità integrate. L'Ateneo definisce in modo formale, chiaro e pubblico, una visione strategica condivisa (“Ca' Foscari ponte per il futuro”), approvata dagli Organi di governo e ampiamente comunicata attraverso il *Piano Strategico di Ateneo* e il documento *Politiche della qualità di Ateneo*. Tale visione è coerente con gli standard europei ESG e trova una declinazione sistematica nelle politiche per la qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale, come esplicitato nelle sezioni dedicate del documento (pp. 8–15). L'integrazione tra visione strategica e politiche per la qualità restituisce un modello unitario di sviluppo che connette in modo coerente formazione, ricerca, impatto sociale, sostenibilità, inclusione e innovazione, rafforzando il ruolo della qualità come leva strategica dell'Ateneo.

Chiarezza degli obiettivi strategici e valorizzazione della programmazione dipartimentale in un approccio bottom-up. Il *Piano Strategico di Ateneo 2021–2026* presenta una struttura chiara e articolata, organizzata in sei aree di intervento e nove fattori strategici abilitanti, con la definizione di sedici obiettivi di missione e diciotto obiettivi strategici caratterizzanti. Tale impostazione consente di distinguere in modo efficace tra funzioni istituzionali e ambiti di sviluppo distintivi dell'Ateneo, contribuendo a rafforzarne il posizionamento nel contesto universitario nazionale e internazionale. In questo quadro, la programmazione dipartimentale è esplicitamente riconosciuta come leva fondamentale per l'attuazione della strategia complessiva, come testimoniato dai *Piani di Sviluppo dei Dipartimenti* e dal documento *Piano Strategico di Ateneo – Azioni-obiettivi*, che evidenziano come le linee strategiche siano declinate operativamente dalle strutture dipartimentali attraverso l'adozione di indicatori e target definiti a livello locale. Durante le audizioni svolte nel corso della visita in loco è emerso come l'approccio bottom-up all'attuazione del Piano Strategico, a partire dai Piani di Sviluppo dipartimentali, favorisca un coinvolgimento attivo delle strutture nell'implementazione della visione strategica. Tale approccio è stato valutato positivamente dal Nucleo di Valutazione, che lo ritiene particolarmente efficace per la realtà ca'foscarina, in quanto rafforza la responsabilizzazione dei Dipartimenti e la coerenza tra indirizzi strategici e attuazione operativa.

Coerenza tra pianificazione strategica, programmazione operativa e sistemi di performance. Il raccordo tra *Piano Strategico di Ateneo 2021–2026*, *Piano Integrato di Attività e Organizzazione* (PIAO), *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* (SMVP) e documenti di bilancio appare ben strutturato. Come riportato nel PIAO e nel SMVP, gli obiettivi strategici trovano declinazione in obiettivi di performance istituzionale, organizzativa e individuale, con l'utilizzo di indicatori e dei risultati delle indagini di

Customer satisfaction, a supporto della verificabilità e del monitoraggio delle azioni intraprese.

Aree di miglioramento:

Quantificazione ex ante di target nel Piano Strategico sessennale. Come esplicitato nella *Nota metodologica*, la scelta di rinviare la definizione puntuale dei target quantitativi alla programmazione operativa triennale dei Dipartimenti risponde all'esigenza di garantire flessibilità gestionale e capacità di adattamento rispetto all'evoluzione del contesto istituzionale e normativo. Tuttavia, tale impostazione comporta una parziale attenuazione della funzione di indirizzo del Piano Strategico, che risulta meno incisivo nel fornire, già in fase di approvazione, un quadro quantitativo organico, misurabile e comparabile degli obiettivi di medio-lungo periodo. Ne deriva una limitata evidenza ex ante delle priorità strategiche e del livello di ambizione complessivo perseguito dall'Ateneo.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La gestione delle prestazioni è strumento organizzativo pienamente integrato con il Piano Strategico. Per la maggior parte delle linee di azione del Piano Strategico sono chiaramente individuati nella gestione delle prestazioni processi, attività, unità organizzative, responsabili, indicatori e target e indicatori coerenti.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Piano Strategico 2021-2026. Università Ca' Foscari Venezia: ponte per il futuro.

Descrizione: Il Piano Strategico definisce la strategia dell'Ateneo per il periodo del mandato rettorale 2021-2026 negli ambiti di ricerca, terza missione, didattica, servizi agli studenti, infrastrutture, organizzazione agile, definendo obiettivi di missione e obiettivi caratterizzanti per ciascun ambito strategico e fattori strategici trasversali. Il documento è stato approvato, nella sua prima versione, nelle sedute del Senato Accademico del 22 settembre 2021 e del CdA del 1 ottobre 2021; l'aggiornamento del Piano Strategico è stato approvato nelle sedute del Senato del 14 maggio 2025 e del CdA del 23 maggio 2025 (il documento allegato costituisce la versione aggiornata del Piano Strategico).

Dettagli: Intero documento.

Link: www.unive.it/pianostrategico

File: A.1.1_Piano Strategico 2021-2026.pdf

- **Titolo:** Documenti preparatori per Piano Strategico

Descrizione: Documenti utilizzati in fase di stesura del Piano Strategico 2021-2026, nello specifico: a) "Processo di Elaborazione del Piano Strategico Ca' Foscari 2026", documento che sintetizza il processo sulla base dei documenti di lavoro ad uso interno prodotti in fase di stesura del Piano Strategico; b) "Analisi di Contesto", documento per l'identificazione del contesto di riferimento; c) "Key player esterni e gruppi", documento che identifica i principali portatori di interesse interni ed esterni. Versioni dei documenti al 16/04/2021. Tutti i materiali per la stesura del Piano Strategico sono stati raccolti dalla governance in una cartella di lavoro Drive ad uso interno.

Dettagli: Intero documento.

File: A.1.1_Documenti preparatori per Piano Strategico.pdf

- **Titolo:** Politiche della Qualità di Ateneo

Descrizione: Il documento definisce il concetto di qualità e introduce i principi generali su cui si basano le politiche di assicurazione della qualità di Ca' Foscari, in accordo con la missione dell'Ateneo e gli obiettivi del Piano Strategico. L'Ateneo ha adottato il documento dal 2017, sottoponendolo a successivi aggiornamenti, nel 2018 e poi nel 2022, a seguito dell'adozione del nuovo Piano Strategico 2021-2026. Con la revisione del Piano Strategico a maggio 2025 e tenendo conto anche di AVA 3, il documento è stato nuovamente rivisto nel 2025 e presentato per approvazione al Senato Accademico nella seduta del 16 settembre 2025 e al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 settembre 2025.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://unive.it/pag/11234/>

File:A.1.2_Politiche Qualità di Ateneo.pdf

- **Titolo:**Linee guida della programmazione dipartimentale e Piani di Sviluppo DAIS-DSU

Descrizione:Linee guida della programmazione dipartimentale in cui vengono definiti i tempi della programmazione strategica dei Dipartimenti e delle attività di monitoraggio e revisione. Il documento, predisposto da APPS nella versione del 26/01/2024, è stato condiviso con i Dipartimenti. Si allegano anche i Piani di Sviluppo dei due Dipartimenti selezionati per la visita di accreditamento periodico, ovvero i documenti programmatici, attraverso i quali i Dipartimenti, in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo, il Programma Triennale Ministeriale e le risorse del Dipartimento, individuano le proprie linee di sviluppo per un periodo di tre anni.

Dettagli:Intero documento. I Piani di Sviluppo di tutti i Dipartimenti dell'Ateneo sono pubblicati sul sito internet di ogni Dipartimento, alla sezione Dipartimento>Assicurazione della Qualità.

File:A.1.3_Linee guida programmazione dipartimentale e Piani di Sviluppo DAIS-DSU.pdf

- **Titolo:**Piano strategico 2021-2026: Nota metodologica e Azioni-obiettivi

Descrizione:a) "Piano strategico 2021-2026: Nota metodologica": nota metodologica relativa al processo di stesura e aggiornamento del Piano Strategico 2021-2026 e al collegamento tra il Piano Strategico e gli altri piani dell'Ateneo; b) "Piano strategico 2021-2026: Azioni-obiettivi": documento che riporta il collegamento tra gli obiettivi del Piano Strategico e quelli riportati nei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti.

Dettagli:Intero documento.

Link: www.unive.it/pianostrategico

File:A.1.3_PSA 2021-2026_Nota metodologica e Azioni-obiettivi.pdf

- **Titolo:**Programmazione Triennale 2024-2026. Programma di sviluppo delle infrastrutture e delle competenze.

Descrizione:Programma triennale, dal titolo "Programma di sviluppo delle infrastrutture e delle competenze", presentato dall'Ateneo al MUR sulla base delle linee generali di indirizzo della Programmazione delle Università definite ai sensi della Legge n. 43/2005. La presentazione del Programma triennale di Ateneo 2024/2026 e dei relativi indicatori è stata approvata dal CdA nella seduta del 27 settembre 2024, con parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 18 settembre 2024. All'interno dell'Area Riservata di Ateneo, raggiungibile dal link, è possibile accedere, con riferimento alla Programmazione triennale conclusa e a quella in corso, ai Programmi triennali presentati dall'Ateneo al MUR.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/10983/?L=1> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:A.1.4_Programma triennale di Ateneo 2024-2026.pdf

- **Titolo:**Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027

Descrizione:Documento unico di programmazione e governance che riporta gli atti di pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione, all'organizzazione del lavoro da remoto, al fabbisogno di personale e alle strategie di formazione dello stesso. Il PIAO 2025-2027 è stato approvato dal CdA nella seduta del 31 gennaio 2025.

Dettagli:Intero documento. Alla pagina web sono disponibili il PIAO con relativi allegati, il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance e i Piani prodotti negli anni precedenti.

Link: <https://www.unive.it/pag/10745/>

File:A.1.4_PIAO 2025-2027.pdf

- **Titolo:**Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) - 2025

Descrizione:Documento che descrive criteri, strumenti e procedure adottati dall'Ateneo per valutare i risultati rispetto agli obiettivi, come previsto dal D. Lgs. n. 150/2009. Il sistema fa riferimento alla performance istituzionale, organizzativa e individuale e consente di valutare l'efficacia delle strutture, sulla base dei criteri in esso definiti. L'aggiornamento 2025 del documento è stato approvato dal CdA nella seduta del 31 gennaio 2025.

Dettagli:Intero documento. Alla pagina web sono disponibili anche i documenti precedenti.

Link: <https://www.unive.it/pag/10907/>

File:A.1.4_Sistema Misurazione e Valutazione della Performance 2025.pdf

- **Titolo:**Il bilancio di previsione annuale 2025 e triennale 2025-2027. Schemi di bilancio e Relazione illustrativa

Descrizione:Bilancio di Ateneo di previsione annuale e triennale, la cui formulazione è connessa con la programmazione strategica. Il bilancio unico di previsione è stato approvato dal CdA nella seduta del 13 dicembre 2024, con parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 12 dicembre 2024.

Dettagli:Intero documento. Alla pagina web sono disponibili anche i documenti di bilancio precedenti.

Link: <https://www.unive.it/pag/10774/>

File:A.1.4_Bilancio preventivo 2025.pdf

- **Titolo:**Piano triennale del fabbisogno del personale 2025/2027

Descrizione:Piano triennale che definisce i criteri, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e la valorizzazione delle risorse interne. Il piano, che costituisce una parte del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027, è stato approvato dal CdA nella seduta del 14 aprile 2025, con parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 2 aprile 2025.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/10745/>

File:A.1.4_Piano triennale del fabbisogno del personale 2025-2027.pdf

- **Titolo:**Linee guida per la programmazione del personale docente e ricercatore 2025-2027

Descrizione:Le linee guida, redatte ed approvate una prima volta dal Senato Accademico e dal CdA tra ottobre e novembre 2022 per il triennio 2022-2024 e poi aggiornate a seguito delle diverse scelte dell'Ateneo sulle modalità di reclutamento nel marzo 2025 per il triennio 2025-2027 (approvazione del CdA nella seduta del 7 marzo 2025, con parere favorevole del Senato nella seduta del 25 febbraio 2025), hanno l'obiettivo di fornire indicazioni ai Dipartimenti per lo sviluppo della programmazione triennale del personale docente nel periodo di riferimento. Le linee guida individuano i principi e i fattori prioritari per garantire: a) il presidio dei requisiti minimi di docenza e di qualità dei corsi di studio; b) il sostegno alle aree di eccellenza scientifica; c) la promozione di politiche di reclutamento orientate all'internazionalizzazione, alla sostenibilità finanziaria e all'equilibrio generazionale; d) l'allineamento con la normativa vigente. Le linee guida costituiscono parte del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/10745/>

File:A.1.4_Linee guida programmazione del personale docente 2025-2027.pdf

- **Titolo:**Programma triennale dei lavori pubblici 2025-2027 e delibere

Descrizione:In linea con gli obiettivi del Piano Strategico, il piano prevede gli interventi edilizi alle sedi dell'Ateneo per il triennio 2025-2027. Si presentano le delibere di riferimento in ordine cronologico e i piani allegati, nello specifico: Delibera CdA n. 162 del 31 ottobre 2024 "Piano annuale 2025 e Programma triennale dei Lavori Pubblici 2025/2027" e Programma triennale dei lavori pubblici 2025-2027; Delibera CdA n. 192 del 13 dicembre 2024 "Approvazione dell'elenco annuale 2025 e del programma triennale dei lavori pubblici 2025/2027" e Programma triennale dei lavori pubblici 2025-2027 approvato; Delibera CdA n. 80 del 13 giugno 2025 "Restauro d'immobile statale denominato ex Caserma Pepe e Bellemo a uso Residenza universitaria" e Programma triennale dei lavori pubblici 2025-2027 - aggiornamento.

Dettagli:Tutti i documenti. Alla pagina web sono disponibili anche i documenti precedenti.

Link: <https://www.unive.it/pag/28587/>

File:A.1.4_Programma triennale dei lavori pubblici 2025-2027.pdf

- **Titolo:**Programma triennale degli acquisti di beni e servizi 2025/2027; Delibera CdA n. 193 del 13 dicembre 2024 "Bilancio unico di previsione annuale 2025 e triennale 2025/2027 e allegati"

Descrizione:Piano di forniture e servizi per il triennio 2025-2027, allegato al documento di bilancio 2025-2027.

Dettagli:Tutti i documenti. Alla pagina web sono disponibili anche i documenti precedenti.

Link: <https://www.unive.it/pag/20519/>

File:A.1.4_Programma triennale degli acquisti di beni e servizi 2025-2027.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**Accreditamento EQUIS della Venice School of Management

Descrizione:Accreditamento internazionale EQUIS (EFMD Quality Improvement System), per le international business school, conseguito dall'allora Dipartimento di Management di Ca' Foscari, oggi "Venice School of Management", e rilasciato dall'European Foundation for Management Development (EFMD) il 21/11/2023 (per la lista delle istituzioni accreditate si veda: <https://www.efmdglobal.org/accreditations-assessments/business-schools/equis/equis-accredited-schools/>)

Dettagli:Intero documento.

File:A.1.2_Accreditamento EQUIS VSM.pdf

- **Titolo:**Relazione annuale del Nucleo di Valutazione. Anno 2025 (periodo di riferimento gennaio - dicembre 2024)

Descrizione:Relazione annuale 2025 del Nucleo di Valutazione, riferita all'anno 2024, contenente i risultati delle attività di verifica del NdV; è redatta secondo le Linee Guida di ANVUR ed è stata approvata dal Nucleo nella seduta dell'8 settembre 2025. Comprende la sezione "Valutazione della qualità dell'Ateneo e dei corsi di studio" – "1.1. Valutazione della qualità a livello di Ateneo". Si veda in particolare la valutazione del NdV relativa all'Ambito A - Strategia, pianificazione e organizzazione.

Dettagli:In particolare p. 18.

Link: www.unive.it/nucleo (si veda scheda Attività AVA)

File:A.1.3_Relazione annuale NdV 2025.pdf

- **Titolo:**Obiettivi di performance PIAO 2022-2024, 2023-2025, 2024-2026 (AVA 3)

Descrizione:Allegati ai Piani Integrati di Attività e Organizzazione (PIAO) degli anni 2022-2024, 2023-2025, 2024-2026, nei quali sono riportati anche gli obiettivi di performance legati all'AQ e ad AVA 3 per le strutture di Ateneo.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/10745/>

File:A.1.3_Obiettivi performance PIAO.pdf

Fonti documentali individuate dalla CEV per l'esame a distanza

- **Titolo:**Piano strategico 2021-2026

Descrizione:Piano strategico 2021-2026 documento approvato nel 2021

Dettagli:

File:piano_strategico_2026_old.pdf

- **Titolo:**PIAO 2022-2024

Descrizione:PIAO 2022-2024

Dettagli:

File:PIAO_2022-24.pdf

A.2)

A.2) Architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

A.2.1 L'Ateneo dispone di un Sistema di Governo e di gestione delle attività e delle relative prestazioni coerente con la propria visione, con le politiche e strategie e funzionale alla loro attuazione, con le competenze e risorse disponibili e con le proprie dimensioni e specificità.

A.2.2 L'Ateneo possiede un modello organizzativo adeguato alla realizzazione delle politiche e strategie e si avvale di un Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) e di processi per l'attuazione delle proprie missioni. L'Ateneo definisce e comunica in maniera chiara e trasparente ruoli, compiti, competenze, poteri decisionali e responsabilità delle proprie strutture organizzative.

A.2.3 L'Ateneo assegna ai docenti e al personale tecnico-amministrativo un ruolo attivo e partecipativo nelle decisioni degli Organi di Governo a livello centrale e periferico.

A.2.4 L'Ateneo cura il coordinamento e la comunicazione fra gli Organi di Governo e la struttura organizzativa (amministrazione centrale, Scuole/Facoltà, Dipartimenti e strutture assimilate, CdS, Dottorati di Ricerca, etc.).

A.2.5 Le strutture responsabili dell'assicurazione e valutazione della qualità interagiscono efficacemente fra loro e con gli organi accademici preposti alla didattica, alla ricerca, alla terza missione/impatto sociale e alle altre attività istituzionali e gestionali.

Autovalutazione:

A.2.1. Il Sistema di Governo dell'Ateneo è rappresentato dall'insieme degli Organi di governo definiti nella L. 240/2010, e da altri organi definiti nello Statuto, nel Regolamento Generale di Ateneo e/o in altri regolamenti. Lo Statuto è il principale documento che regola la vita dell'università, definendone i principi, l'organizzazione e il funzionamento. Nello Statuto è prevista una composizione degli organi di Ateneo rappresentativa delle sue componenti e delle relative attività, in coerenza con la visione e le politiche del PSA. Le norme di attuazione dello Statuto, rivisto nel 2023 al fine di un adeguamento organizzativo, sulla base dell'esperienza maturata nel primo decennio, oltre che di adeguamento normativo, sono contenute nel Regolamento Generale di Ateneo, che stabilisce le modalità di elezione e di nomina degli organi dell'Ateneo, delle rappresentanze in essi presenti e determina i criteri e le modalità di elezione e partecipazione delle rappresentanze studentesche; fissa, inoltre, le norme relative all'organizzazione e alle procedure di funzionamento degli organi centrali di governo, alle modalità di istituzione, attivazione e disattivazione delle strutture di didattica e di ricerca.

Lo Statuto definisce i seguenti Organi di governo e di controllo:

- Rettore
- Senato Accademico
- Consiglio di Amministrazione
- Nucleo di Valutazione
- Collegio dei Revisori dei conti
- Collegio di Disciplina
- Direttore Generale

Definisce, inoltre, organi consultivi e di garanzia quali:

- Assemblea della rappresentanza studentesca
- Consulta della componente dottorale
- Difensore della componente studentesca
- Comitato unico di garanzia per le pari opportunità

È presente anche un Presidio della Qualità di Ateneo, in base a quanto disposto dal Regolamento delle strutture di garanzia dei processi di assicurazione della qualità (si veda A.2.2).

È previsto, inoltre, che la Rettore, nell'esercizio delle proprie funzioni, si avvalga di Prorettori e Delegati da lei scelti tra il personale docente e nominati con proprio decreto, nel quale sono precisati compiti ed ambiti di competenza. Prorettori e Delegati rispondono direttamente alla Rettore del loro operato. Su argomenti relativi agli ambiti di competenza e su proposta della Rettore, possono far parte delle commissioni istruttorie degli organi ed essere invitati alle sedute degli Organi di governo. I Prorettori possono avere delega alla firma degli atti relativi agli ambiti di competenza.

Il Sistema di Governo, soprattutto dopo la revisione dello Statuto e del Regolamento Generale di Ateneo, risulta essere più funzionale perché ora consente di avere la rappresentanza in Senato di tutti i Direttori di Dipartimento e della componente dottorale, garantendo la possibilità di un contributo più ampio di tutti i portatori di interesse interni.

A.2.2. Il modello organizzativo dell'Ateneo è definito dallo Statuto (emanato l'8/9/2011 a seguito della L. 240/2010 e aggiornato con D.R. 271 del 13/03/2023) ed è efficace per la realizzazione degli obiettivi definiti dal PSA. Il PIAO, documento rivisto annualmente dal Direttore Generale (DG), descrive in modo aggiornato la struttura organizzativa dell'Ateneo nella Sezione 3. La [pagina](#) riporta

l'organigramma dell'Ateneo con i suoi Dipartimenti, Centri, Scuole e Collegio internazionale nonché Sistema Bibliotecario e Amministrazione centrale.

La missione e l'assetto organizzativo dei singoli organi, compresi ruoli, compiti, competenze, poteri decisionali e responsabilità, delle strutture dell'Ateneo sono definiti in accordo con la visione e la missione di Ateneo riportate dal PSA. In particolare:

- La missione e l'assetto organizzativo dei Prorettori e dei Delegati della Rettrice sono resi pubblici nella [pagina web](#).
- La missione e l'assetto organizzativo della segreteria della Rettrice e del DG e di ogni area dell'Amministrazione centrale sono definiti dal DG e resi pubblici nelle pagine delle singole strutture.
- La missione e l'assetto organizzativo del Sistema Bibliotecario sono definiti dal DG e ripresi nel [Regolamento del Sistema Bibliotecario](#) (art.1).
- La missione e l'assetto organizzativo dei Centri, delle Scuole e del Collegio internazionale sono definiti dai rispettivi [regolamenti](#).
- La missione, la pianificazione strategica delle attività e l'organizzazione dei Dipartimenti sono definiti nei rispettivi Piani di Sviluppo, l'assetto organizzativo è definito dai Regolamenti di funzionamento; questi sono resi pubblici nelle rispettive pagine.

Ruoli, compiti, competenze, poteri decisionali e responsabilità delle strutture organizzative sono dettagliati a livello di singolo ufficio e comunicati ai portatori di interesse attraverso le pagine web delle strutture (ad esempio, alla [pagina](#) alla voce "Attività" vengono definiti i compiti dell'ufficio). Il PSA richiede che l'Ateneo persegua la qualità più elevata nell'adempiere alle missioni dell'Università. Lo Statuto stabilisce le responsabilità di organi e strutture di Ateneo in merito. L'Ateneo si è dotato di un Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), la cui composizione e i cui compiti sono previsti nel Regolamento delle strutture di garanzia dei processi di assicurazione della qualità, che si occupa di attuare i processi di Assicurazione della Qualità (AQ) e garantire l'implementazione delle Politiche di Ateneo per la Qualità. La struttura del sistema di AQ prevede, accanto al Nucleo di Valutazione, la presenza del PQA, delle Commissioni Paritetiche docenti-studenti (regolamentati nello Statuto e nel Regolamento Generale di Ateneo), dei Gruppi di Assicurazione della Qualità dei Corsi di Studio (previsti dal Regolamento delle strutture di garanzia dei processi di AQ) e dei corsi di dottorato (se da questi previsti), dei Delegati AQ nei Dipartimenti.

L'Ateneo:

- definisce il proprio concetto di qualità e quali sono i principi ispiratori su cui si devono basare le politiche della qualità nel documento "Politiche della Qualità di Ateneo";
- è dotato del Regolamento delle strutture di garanzia dei processi di assicurazione della qualità;
- è dotato di un Sistema di Assicurazione della Qualità (SAQ), descritto dall'omonimo documento. Quest'ultimo definisce i processi di AQ specificando ruoli, compiti e responsabilità delle strutture e degli attori coinvolti nei processi legati ad AVA3;
- il SAQ viene riesaminato annualmente dal PQA, e approvato dagli organi, alla luce delle indicazioni che possono emergere dalla Relazione annuale del NdV e delle azioni di monitoraggio.

A.2.3. L'Ateneo garantisce la rappresentanza del personale docente e tecnico-amministrativo negli organi accademici e la sua partecipazione ai processi decisionali, nel Senato Accademico, nel CdA e nei Consigli di Dipartimento.

Fanno parte del Senato Accademico: a) il Rettore; b) otto Direttori di Dipartimento; c) quattro docenti di ruolo, compresi i ricercatori a tempo determinato, eletti dai docenti dell'Ateneo in modo da rispettare le diverse aree scientifico-disciplinari presenti nell'Ateneo; d) tre rappresentanti del personale tecnico e amministrativo (PTA) e dei collaboratori ed esperti linguistici (CEL) eletti dall'insieme del PTA e dei CEL; e) due rappresentanti della componente studentesca eletti dagli iscritti ai Corsi di Laurea e Laurea Magistrale; f) un rappresentante degli iscritti ai corsi di Dottorato di ricerca eletto dai medesimi.

Fanno parte del Consiglio di Amministrazione: a) il Rettore; b) quattro componenti esterni, di cui un docente; c) un rappresentante dei docenti; d) un rappresentante eletto del PTA e dei CEL; e) due rappresentanti eletti dagli studenti, iscritti ai Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Dottorato di ricerca.

Tutti gli organi previsti dallo Statuto e dal Regolamento Generale di Ateneo sono effettivamente in essere.

Per quanto riguarda i Dipartimenti, fanno parte del Consiglio di Dipartimento: a) il Direttore; b) i professori e i ricercatori afferenti al Dipartimento; c) rappresentanti del PTA assegnati al Dipartimento, nel numero indicato dal Regolamento di funzionamento del Dipartimento, che non può essere inferiore a due; d) rappresentanti degli studenti iscritti ai Corsi di Laurea, Laurea Magistrale, di specializzazione e Dottorato di ricerca, afferenti al Dipartimento, nel numero indicato dal Regolamento di funzionamento, che non può essere inferiore a tre e superiore a sei. Le modalità di elezione sono stabilite dal Regolamento Generale di Ateneo; e) il Segretario di Dipartimento, che partecipa alle sedute con funzioni consultive e di verbalizzazione; f) un rappresentante rispettivamente dei docenti a contratto, dei titolari di contratti di ricerca e dei cultori della materia, senza diritto di voto e individuati sulla base di quanto previsto dal Regolamento Generale.

A.2.4. Le decisioni degli organi accademici sono strettamente legate al PSA tanto che ogni delibera del Senato Accademico e del CdA riportano i riferimenti all'obiettivo strategico di riferimento; al fine di collegare le azioni strategiche con l'AQ, a partire da maggio 2023,

laddove possibile, ogni delibera è accompagnata anche dal riferimento ai punti di attenzione previsti dal modello AVA 3. Le decisioni assunte dagli organi sono comunicate ai Dirigenti e ai direttori degli uffici con una comunicazione riguardante gli [“esiti deliberazioni”](#). Inoltre, alla fine delle sedute degli organi la comunità ca'foscari'na riceve una comunicazione riguardo i temi trattati e le delibere assunte. Gli esiti delle deliberazioni dei Consigli di Dipartimento sono pubblicati nelle pagine dipartimentali, accessibili ai portatori di interesse. I verbali completi sono collocati in Area Drive, accessibili a chi fa parte di questi organi. L'Ateneo ha aggiornato il proprio Piano di Comunicazione per il 2025, rendendolo accessibile nell'apposita [pagina](#).

Al fine di curare il coordinamento e la comunicazione, la Rettrice organizza riunioni periodiche con i Direttori di Dipartimento, a cui partecipa il Direttore Generale, e lo stesso fanno i Prorettori con i Delegati dipartimentali di competenza. Il DG organizza riunioni cadenzate con i Dirigenti e con le segreterie amministrative. Per ottenere un maggiore collegamento tra pianificazione strategica e AQ, il Presidente del PQA partecipa ad incontri quindicinali con la Rettrice e il DG; per diffondere la cultura della qualità a livello periferico, promuove incontri mensili con Delegati AQ e PTA dei Dipartimenti.

A.2.5. Le strutture responsabili dell'assicurazione e valutazione della qualità interagiscono efficacemente fra loro e con gli organi accademici, come rilevato anche dal Nucleo di Valutazione nella propria Relazione annuale. Tale interazione si è sviluppata anche grazie all'organizzazione dei processi di AQ definiti nel “Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo” (SAQ), che descrive i processi e definisce le modalità di interazione delle strutture responsabili dell'assicurazione e valutazione della qualità. In particolare, il documento prevede:

- la discussione e l'approvazione (o la presa d'atto) dei documenti prodotti dalle strutture di AQ da parte degli organi esecutivi a tutti i livelli. Ad esempio, il Senato e il CdA devono considerare le relazioni Annuali del NdV e del PQA, mentre i Collegi didattici dei CdS devono considerare le Schede di Monitoraggio Annuale e i Rapporti di Riesame ciclico preparati dai Gruppi AQ, nonché le relazioni della CPDS di riferimento.
- il ruolo centrale del PQA a cui, in accordo con la normativa AVA3, viene attribuito il compito di raccordo tra le strutture responsabili della AQ e i diversi attori, primi fra i quali le CPDS e il NdV, e con gli organi accademici preposti alle missioni di Ateneo e alle altre attività istituzionali e gestionali.

In accordo a quanto indicato dal documento sul SAQ:

- il Regolamento delle strutture di garanzia dei processi di assicurazione della qualità prevede in particolare che:
 - nello svolgimento dei compiti attribuiti, il PQA goda di autonomia operativa, abbia un ufficio di supporto e possa richiedere la collaborazione di strutture interne e soggetti esterni all'Ateneo;
 - il Presidente del PQA sia invitato permanente, senza diritto di voto, alle sedute del Senato e del CdA e risponda del suo operato alla Rettrice.
- il Presidente del PQA incontra regolarmente i responsabili della AQ a tutti i livelli, dalla Rettrice, al DG, fino ai Coordinatori dei Collegi Didattici dei CdS, ai Direttori di Dipartimento e ai loro Delegati alla Qualità, ai Presidenti delle CPDS (si vedano le Relazioni annuali del PQA).
- il PQA supporta le strutture nella stesura di documenti di AQ, ne analizza i contenuti, monitora l'attuazione delle azioni di miglioramento previste negli stessi.
- il PQA promuove le azioni di miglioramento continuo della qualità da parte del Senato, del CdA e dell'Amministrazione anche riportando a tali organi le criticità e le opportunità di miglioramento individuate dalle strutture periferiche, come accade ad esempio con la presentazione in Senato delle Relazioni annuali delle CPDS e delle relative analisi del PQA e del NdV.

Un esempio di collaborazione efficace in ambito AQ è quella tra il NdV e il PQA, che svolgono audizioni congiunte dei corsi di studio, dei corsi di Dottorato e dei Dipartimenti (si vedano le Relazioni annuali del NdV). Si segnala come l'attenzione che NdV e PQA hanno posto sulla consultazione dei portatori di interesse abbia spinto sempre più Dipartimenti e/o CdS a dotarsi di Comitati di Indirizzo.

Punti di Forza:

Sistema di Governo di Cà Foscari coerente con la propria visione e strategie. Il Sistema di Governo, così come documentato nello *Statuto* e nel *Regolamento Generale di Ateneo*, anche a seguito della loro revisione e alle conseguenti rappresentanze in Senato dei Direttori di Dipartimento e dei Dottorandi di ricerca, risulta coerente rispetto alla visione e alle strategie di Ateneo.

Modello organizzativo di Cà Foscari adeguato alla realizzazione delle politiche e strategie. Il modello organizzativo, definito dallo *Statuto*, si articola in aree dell'Amministrazione Centrale, Dipartimenti, Scuole di Ateneo/Collegi, Centri interdipartimentali per la ricerca, Centri di erogazione di servizi, Centri di ricerca interateneo ed è, nel suo complesso, funzionale alla realizzazione delle

strategie di Ateneo.

Docenti e personale tecnico-amministrativo con ruolo attivo e partecipativo nelle decisioni degli Organi di Governo a livello centrale e periferico. Come documentato nello *Statuto* e nel *Regolamento Generale di Ateneo*, Cà Foscari assicura un'adeguata rappresentanza di docenti e di personale tecnico-amministrativo nel Senato accademico, nel Consiglio di Amministrazione e nei Consigli dei Dipartimenti.

Coordinamento e comunicazione fra gli Organi di Governo e la struttura organizzativa. Come documentato nell'autovalutazione, gli Organi di Governo e la struttura organizzativa comunicano utilizzando molteplici canali (mail, sito web, incontri in presenza), coerentemente con il *Piano della comunicazione 2025*, assicurando un adeguato coordinamento.

Efficace interazione tra sistema di Assicurazione della Qualità e Sistema di Governo dell'Ateneo. L'interazione tra le strutture responsabili dell'Assicurazione della Qualità e gli Organi di Governo è definita nel documento sul *Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo* e l'efficacia è documentata dal Nucleo di Valutazione nella propria Relazione annuale.

Aree di miglioramento:

Presidio della Qualità non previsto dallo Statuto di Ateneo. Nonostante l'importanza che riveste in Ateneo per l'efficacia dei processi di Assicurazione della Qualità, il Presidio della Qualità non è disciplinato nello *Statuto* ma solamente dal *Regolamento delle strutture di garanzia dei processi di assicurazione della qualità* che, tuttavia, è un documento prodotto non su carta intestata dell'Ateneo che non permette di risalire né alla data di approvazione né al soggetto che lo ha approvato.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo è in possesso di un sistema di controllo di gestione che consente di supportare le decisioni dei processi chiave dell'Ateneo.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Statuto di Ateneo

Descrizione: Lo Statuto è il principale documento che regola la vita dell'Università, definendone i principi, l'organizzazione e il funzionamento. Lo Statuto è stato modificato nel 2023, con approvazione del Senato Accademico nella seduta del 25 gennaio 2023 e parere favorevole del CdA nella seduta del 23 gennaio 2023 (entrato in vigore il 6/04/2023).

Dettagli: Intero documento. Per il dettaglio degli organi si veda il Titolo II "Organizzazione dell'Università", pp. 8-19 (AdC A.2.1 e A.2.3); per il dettaglio dell'organizzazione dei Dipartimenti si veda il Titolo III "Organizzazione delle strutture di didattica e di ricerca", pp. 19-26 (AdC A.2.3).

Link: <https://unive.it/pag/8144/>

File: A.2.1_Statuto.pdf

-
- **Titolo:** Regolamento Generale di Ateneo

Descrizione: Il regolamento stabilisce le modalità di elezione e di nomina degli organi dell'Ateneo, delle rappresentanze in essi presenti e determina i criteri e le modalità di elezione e partecipazione delle rappresentanze studentesche negli organi; fissa, inoltre, le norme relative all'organizzazione e alle procedure di funzionamento degli organi centrali di governo, alle modalità di istituzione, attivazione e disattivazione delle strutture di didattica e di ricerca. Il Regolamento Generale di Ateneo è stato modificato nel 2023, con approvazione del Senato Accademico nella seduta del 1 marzo 2023 e parere favorevole del CdA nella seduta del 27 febbraio 2023 (entrato in vigore il 20/04/2023).

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://unive.it/pag/8148/>

File: A.2.1_Regolamento Generale di Ateneo.pdf

-
- **Titolo:** Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027

Descrizione: Documento unico di programmazione e governance che riporta gli atti di pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione, all'organizzazione del lavoro da remoto, al

fabbisogno di personale e alle strategie di formazione dello stesso. Il PIAO 2025-2027 è stato approvato dal CdA nella seduta del 31 gennaio 2025.

Dettagli: Si veda in particolare la "Sezione 3: Organizzazione e capitale umano", pp. 50-51 per l'organigramma di Ateneo e dell'Amministrazione centrale. Alla pagina web sono disponibili il PIAO con relativi allegati, il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance e i Piani prodotti negli anni precedenti.

Link: <https://www.unive.it/pag/10745/>

File: A.2.2_PIAO 2025-2027.pdf

- **Titolo:** Regolamento delle strutture di garanzia dei processi di assicurazione della qualità

Descrizione: Il regolamento disciplina l'organizzazione e i compiti del Presidio della Qualità di Ateneo (si veda Titolo I) e dei Gruppi AQ istituiti presso i corsi di studio (si veda Titolo II). Il regolamento, adottato dal 2019, è stato modificato nel 2023, a seguito dell'approvazione del Senato Accademico nella seduta del 24 maggio 2023 (entrato in vigore l'11/07/2023).

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://unive.it/pag/38093/>

File: A.2.2_Regolamento strutture di garanzia processi di assicurazione della qualità.pdf

- **Titolo:** Politiche della Qualità di Ateneo

Descrizione: Il documento definisce il concetto di qualità e introduce i principi generali su cui si basano le politiche di assicurazione della qualità di Ca' Foscari, in accordo con la missione dell'Ateneo e gli obiettivi del Piano Strategico. L'Ateneo ha adottato il documento dal 2017, sottoponendolo a successivi aggiornamenti, nel 2018 e poi nel 2022, a seguito dell'adozione del nuovo Piano Strategico 2021-2026. Con la revisione del Piano Strategico a maggio 2025 e tenendo conto anche di AVA 3, il documento è stato nuovamente rivisto nel 2025 e presentato per approvazione al Senato Accademico nella seduta del 16 settembre 2025 e al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 settembre 2025.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://unive.it/pag/11234/>

File: A.2.2_Politiche Qualità di Ateneo.pdf

- **Titolo:** Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo

Descrizione: Il documento descrive il Sistema di Assicurazione della Qualità (SAQ) di Ca' Foscari; definisce i processi di AQ da attuare specificando ruoli, compiti e responsabilità delle strutture e degli attori coinvolti nei processi legati ad AVA 3. L'Ateneo ha adottato il documento dal 2017, sottoponendolo a successivi aggiornamenti, nel 2018 e poi nel 2020. In seguito all'introduzione del modello AVA 3, il documento sul Sistema di AQ è stato nuovamente rivisto nel 2023. L'attuale versione, aggiornata per l'adeguamento di alcuni processi a seguito del Riesame del Sistema di AQ effettuato nel 2025, è stata presentata per approvazione al Senato Accademico nella seduta del 16 settembre 2025 e al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 settembre 2025.

Dettagli: Intero documento (AdC A.2.2 e A.2.5). Per le modalità di interazione delle strutture responsabili dell'assicurazione e valutazione della qualità si veda in particolare l'Appendice "Attori" da p. 40 (AdC A.2.5).

Link: <https://unive.it/pag/11234/>

File: A.2.2_Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo.pdf

- **Titolo:** Piano di Comunicazione 2025

Descrizione: Il Piano di Comunicazione, a cura dell'Area Comunicazione e Promozione istituzionale e culturale, è uno strumento con il quale si programmano, gestiscono e monitorano le azioni di comunicazione per il raggiungimento di specifici obiettivi strategici e di comunicazione dell'Ateneo. Il piano è stato aggiornato nel 2025.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/10983/>

File: A.2.4_Piano di Comunicazione 2025.pdf

- **Titolo:**Relazione annuale del Presidio della Qualità di Ateneo. Anno 2025 (gennaio - dicembre 2024)

Descrizione:Relazione contenente i risultati delle attività di AQ del PQA, riferita all'anno 2024; è strutturata secondo i requisiti di sede previsti dal Modello AVA 3 di ANVUR, presentando la situazione dell'Ateneo rispetto al requisito e indicando le azioni intraprese nell'anno precedente dal PQA in tale ambito ed eventuali suggerimenti del PQA per l'Ateneo. La relazione è stata approvata dal PQA nella seduta del 25 febbraio 2025.

Dettagli:Intero documento (per le attività svolte dal PQA).

Link: <https://www.unive.it/pag/28773/> (si veda scheda Linee guida, relazioni e verbali)

File:A.2.5_Relazione annuale PQA 2025.pdf

- **Titolo:**Relazione annuale del Nucleo di Valutazione. Anno 2025 (periodo di riferimento gennaio - dicembre 2024)

Descrizione:Relazione annuale 2025 del Nucleo di Valutazione, riferita all'anno 2024, contenente i risultati delle attività di verifica del NdV; è redatta secondo le Linee Guida di ANVUR ed è stata approvata dal Nucleo nella seduta dell'8 settembre 2025.

Dettagli:Intero documento (per le attività svolte dal NdV).

Link: www.unive.it/nucleo (si veda scheda Attività AVA)

File:A.2.5_Relazione annuale NdV 2025.pdf

A.3)

A.3) Sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati

A.3.1 L'Ateneo predispone e implementa un efficace sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati conseguiti, utilizzando strumenti e indicatori che comprendono almeno quelli predisposti dal Ministero e dall'ANVUR.

A.3.2 I risultati del monitoraggio vengono sistematicamente e approfonditamente analizzati a supporto del riesame e del miglioramento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.

Autovalutazione:

A.3.1. L'Ateneo ha implementato un sistema di monitoraggio della pianificazione, della programmazione e dei risultati conseguiti strutturato per ambiti che copre il livello strategico e operativo. Il monitoraggio è definito nel "Manuale Controllo di Gestione" e dal "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance". Il monitoraggio della pianificazione e dei processi tiene conto della sostenibilità economico-finanziaria di ogni missione dell'Ateneo. L'Ateneo pertanto ha adottato una contabilità delle missioni istituzionali, sviluppando un modello per la riclassificazione dei costi della didattica, della ricerca e della terza missione.

Il "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" consente di valutare l'efficacia delle strutture preposte alla realizzazione del Piano Strategico, sulla base dei seguenti principi:

1. la connessione diretta con la *mission* e la strategia dell'Ateneo, attraverso il Piano Strategico;
2. l'applicazione del modello *cascading* evoluto sia nella definizione degli obiettivi, che discende dalla pianificazione strategica, sia nella valutazione della performance dei diversi livelli di posizioni organizzative e di personale valutati;
3. collegamento tra i sistemi di valutazione, organizzativi e individuali;
4. centralità del giudizio dell'utente nella valutazione dell'organizzazione;
5. raccordo con la programmazione economico-finanziaria.

Il PSA, i Piani di Sviluppo dei Dipartimenti, la PRO3 e il PIAO sono soggetti ad un attento monitoraggio. In particolare, nel periodo estivo la Direzione Generale, tramite l'Area Pianificazione e Programmazione Strategica, presenta al Senato ed al CdA la relazione sullo stato di avanzamento del PSA, che descrive i risultati ottenuti nella realizzazione del PSA e la relazione sullo stato di avanzamento dei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti, che mostra lo stato di implementazione delle attività previste dai Dipartimenti. Nel corso del 2022 è stata svolta una intensa attività con l'obiettivo di allineare i processi di programmazione e monitoraggio delle strategie dipartimentali e di Ateneo, che in passato non erano sincrone. Attualmente, in maniera più efficiente e coerente con il ciclo della pianificazione, le attività di programmazione e rendicontazione delle diverse strutture sono programmate con scadenze allineate con quelle del PIAO, prevedendo un momento di pianificazione da settembre a gennaio ed un periodo di rendicontazione da febbraio a giugno. I risultati della rendicontazione vengono utilizzati in un'ottica di miglioramento continuo per l'aggiornamento dei documenti di pianificazione. Nel mese di giugno vengono anche pubblicati dal Ministero i dati relativi alla programmazione triennale di cui l'Ateneo dà conto agli organi attraverso un monitoraggio annuale dei risultati.

Per monitorare in maniera efficace le politiche, le strategie, i processi e i risultati acquisiti l'Ateneo ha implementato diversi cruscotti disponibili alla governance.

Il "Cruscotto della Direzione generale" ha l'obiettivo di rispondere all'esigenza della governance di avere a disposizione strumenti che consentano di gestire in modo integrato il processo di programmazione e di controllo a livello strategico e di disporre di un set di indicatori *core*, che comprende anche i principali indicatori ministeriali ritenuti strategici per le attività istituzionali di didattica, ricerca e terza missione, inclusi gli indicatori previsti da AVA3 per la valutazione dei Dipartimenti.

Il "Cruscotto AVA e PRO3" è incentrato sul calcolo degli indicatori relativi al decreto AVA ambito studenti, alla programmazione triennale degli atenei e agli indicatori utilizzati dal MUR per la distribuzione della quota premiale FFO.

Il "Cruscotto Analisi FFO" è un ulteriore strumento di monitoraggio, che consente di rendere i dati inerenti alle assegnazioni del Fondo per il Finanziamento Ordinario più facilmente leggibili e confrontabili. Nel 2024 questo cruscotto è stato ampliato fornendo analisi specifiche sull'impatto economico dei diversi indicatori ministeriali considerati nell'FFO per tutti i corsi di Dottorato.

Il "Cruscotto di analisi di sostenibilità economica della didattica" definisce il costo dei corsi di studio, prevedendo l'utilizzo di un sistema di "costo pieno industriale" e andando ad assegnare agli oggetti di costo sia i costi diretti, che i costi indiretti specifici, allo scopo di soddisfare bisogni informativi relativi all'utilizzo e all'allocazione delle risorse, ad esempio il costo di attivazione di un corso di laurea.

Il "Cruscotto bilancio di genere" fornisce una visione dettagliata della rappresentanza di uomini e donne all'interno dell'Ateneo, per monitorare l'equità di genere, raccogliendo i dati necessari per la redazione del bilancio di genere.

L'Ateneo ha messo a disposizione di docenti e personale tecnico-amministrativo, un servizio di ticketing per la richiesta di dati statistici. Il servizio, accessibile dalla home page dell'area riservata (Statistiche/Dati statistici di Ateneo), costituisce il punto unico di raccolta delle richieste di dati statistici, con l'obiettivo di razionalizzare il flusso delle richieste ed automatizzare i report maggiormente richiesti. Un sistema di ticketing, accessibile dalla home page dell'area riservata (Statistiche/Analisi della produzione scientifica), è a disposizione di Direttori di Dipartimento e loro delegati per un servizio di analisi della produzione scientifica dei ricercatori di interesse, al fine di fornire supporto nei processi decisionali relativi all'individuazione dei migliori talenti nei diversi ambiti di interesse e alla composizione di commissioni, gruppi di ricerca, che soddisfino determinati criteri predefiniti da enti nazionali o internazionali.

A partire dal 2017, tutte le strutture amministrative dell'Ateneo coinvolte nella valutazione della performance si sono dotate di Carte dei Servizi, che rappresentano i principali servizi offerti dalle strutture all'utente interno o esterno e definiscono le tempistiche di erogazione e gli standard di qualità attesi (*Service Level Agreement* - SLA). Il monitoraggio della qualità dei servizi erogati viene effettuato dall'Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS) attraverso questionari di soddisfazione rivolti alla comunità

cafoscarina per la valutazione degli aspetti qualitativi previsti nelle SLA e mediante specifici indicatori. I risultati vengono utilizzati all'interno del Ciclo della Performance, come previsto dal documento "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (si veda A.3.2).

Per il monitoraggio dell'andamento dei corsi di studio e dei corsi di Dottorato di ricerca, gli organi dei Dipartimenti utilizzano, in coordinamento con il PQA e con APPS, gli indicatori resi disponibili da ANVUR e i risultati della rilevazione delle opinioni degli studenti e dei dottorandi. Il PQA monitora che gli attori coinvolti nel sistema di AQ utilizzino in modo corretto i vari indicatori stabiliti per il monitoraggio della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione.

A.3.2. I risultati del monitoraggio vengono sistematicamente e approfonditamente analizzati con cadenza annuale sulla base di opportuni indicatori di prestazione utili a monitorare il perseguimento dei risultati della pianificazione. Gli indicatori sono stati individuati prevalentemente tra quelli utilizzati dal MUR e da ANVUR al fine di adottare anche indicatori esterni, non autoreferenziali, sui quali è possibile incidere attraverso il perseguimento delle azioni descritte nel PSA. Questi indicatori sono anche utilizzati per la definizione dei target della programmazione triennale e operativa.

I risultati del monitoraggio effettuato annualmente sono inseriti in un documento di monitoraggio del PSA 2021-2026 che viene presentato annualmente agli Organi e riporta per ciascun ambito strategico:

1. gli assi strategici;
2. una relazione sulle attività svolte a cura dei Prorettori di riferimento;
3. gli obiettivi strategici declinati in una serie di azioni e le attività realizzate;
4. gli indicatori di monitoraggio per ambito di analisi, utili a identificare tendenze e prendere decisioni informate per migliorare il PSA;
5. il collegamento degli obiettivi strategici con gli obiettivi operativi assegnati al personale di Ateneo tramite il PIAO, che contribuiscono alla realizzazione degli obiettivi definiti dal PSA.

Per monitorare gli obiettivi della pianificazione strategica a tutti i livelli e i risultati conseguiti e dare compiuta attuazione al sistema di pianificazione in relazione alle sue diverse componenti (PSA, Piani di Sviluppo dei Dipartimenti, PIAO, sistema di assicurazione della qualità di Ateneo), l'Ateneo ha definito un processo di monitoraggio che prevede due fasi principali:

Fase 1. Pianificazione: periodo da settembre a gennaio.

Nella fase di pianificazione vengono redatti i piani triennali attuativi del PSA. I piani vengono redatti in ottica *rolling* e quindi tenendo in considerazione i risultati ottenuti e rendicontati nella fase di monitoraggio.

In questa fase vengono redatti: il PIAO, i Piani di Sviluppo dei Dipartimenti, il bilancio preventivo.

La scelta di concentrare l'attività di pianificazione in questo periodo nasce dalla necessità di coerenza ed integrazione tra i vari documenti.

Fase 2. Rendicontazione: periodo da febbraio a luglio.

Entro il mese di marzo di ciascun anno, i Dipartimenti trasmettono all'Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS) una relazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi inseriti nei Piani di Sviluppo relativa all'anno precedente, corredata da un'analisi degli scostamenti degli indicatori, evidenziando i punti di forza e le criticità riscontrate. I Prorettori e il PQA analizzano i Piani di Sviluppo e le relazioni sul grado di raggiungimento degli obiettivi inseriti nei Piani di Sviluppo entro il mese di giugno di ciascun anno e producono una relazione con i suggerimenti di miglioramento. Entro il mese di luglio viene presentata a Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione e Nucleo di Valutazione una relazione, redatta da APPS, riguardante lo stato di attuazione del PSA, che descrive i risultati raggiunti e permette la valutazione dei progressi e la disposizione di eventuali azioni che si rendano necessarie a garantire la completa attuazione degli obiettivi.

Per quanto riguarda il PIAO, nel periodo da febbraio a giugno vengono valutati i risultati della performance individuale ed organizzativa attraverso un processo che parte dall'analisi della performance istituzionale ed arriva alla valutazione dei singoli dipendenti. Al fine di migliorare il Sistema di Governo, gli obiettivi operativi del PIAO sono soggetti a un monitoraggio continuo da parte dei soggetti a cui sono stati affidati, ma anche ad un monitoraggio semestrale da parte degli organi di Ateneo. Nel mese di luglio viene infatti presentata agli organi dell'Ateneo la relazione sull'avanzamento del PIAO, che riporta sinteticamente i risultati ottenuti per raggiungere gli obiettivi annuali e le azioni che sono state intraprese. Questo momento di verifica è importante anche per poter apportare eventuali correzioni ai target e agli indicatori. Il monitoraggio e la rendicontazione delle azioni sono elementi fondamentali per la successiva programmazione che prende l'avvio a settembre e si conclude a gennaio con l'approvazione del PIAO.

A luglio viene presentata la Relazione Unica di Ateneo che chiude il ciclo della performance e riporta i principali risultati conseguiti dall'Ateneo nel corso dell'anno precedente, in un'ottica di comunicazione, trasparenza e rendicontazione. La relazione riporta gli esiti delle attività condotte dal personale tecnico-amministrativo unitamente ai risultati più generali ottenuti dall'Ateneo nel suo complesso, sottolineando la sinergia tra la sfera accademica e quella amministrativa. La rappresentazione dei risultati in un unico documento permette di ottenere sia uno strumento di miglioramento gestionale, attraverso il quale ottimizzare la programmazione di obiettivi e risorse, tenendo conto dei risultati ottenuti nell'anno precedente, sia uno strumento di accountability rivolto agli stakeholder.

Il monitoraggio della performance, come previsto dal "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance", è suddiviso in tre livelli: 1. performance istituzionale; 2. performance organizzativa; 3. performance individuale del personale.

La performance istituzionale rappresenta la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso ed è volta a fornire una misura dell'andamento

dell'intera organizzazione. La valutazione della performance istituzionale si basa sulla capacità dell'organizzazione di aderire alle politiche strategiche di Ateneo e mostra con degli indicatori sintetici la capacità dell'Ateneo di creare Valore Pubblico curando la salute delle risorse e migliorando le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti. Ogni anno il CdA stabilisce gli obiettivi istituzionali.

La performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione centrale, del Sistema Bibliotecario, dei Dipartimenti, delle Scuole, dei Centri di Servizio e del Collegio Internazionale si compone di tre parti: 1. qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e specifici aspetti gestionali e organizzativi; 2. rispetto dei tempi di pagamento delle fatture della struttura (Dipartimento, Centro, Area); 3. raggiungimento degli obiettivi formativi per il personale della struttura (Dipartimento, Centro, Area).

La qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e specifici aspetti gestionali e organizzativi è suddivisa a sua volta in due parti: una percentuale pari al 60% dipende da obiettivi operativi personalizzabili proposti dai responsabili di struttura o assegnati dal Direttore Generale, ricollegabili alle strategie di Ateneo e legati all'efficienza, al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza e alla sostenibilità; il 40% riguarda gli obiettivi di qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, valutati attraverso le rilevazioni della soddisfazione complessiva del personale e degli studenti e la verifica del rispetto dei Service Level Agreement definiti all'interno delle Carte dei Servizi delle strutture.

Punti di Forza:

Sistema di monitoraggio formalizzato e documentato. L'Ateneo ha predisposto un sistema di monitoraggio articolato e formalizzato. Tale sistema coinvolge il *Piano Strategico di Ateneo (PSA)*, i *Piani di Sviluppo dei Dipartimenti (PSD)*, il *PIAO*, la *PRO3* e i documenti di bilancio. Il monitoraggio è istituzionalizzato e trova riscontro documentale nelle relazioni periodiche presentate agli Organi di Governo, come confermato dai verbali del Consiglio di Amministrazione. La presentazione annuale della *Relazione Unica di Ateneo* costituisce un momento di sintesi e chiusura del ciclo di Deming, assicurando una comunicazione sistematica dei risultati verso gli stakeholder interni ed esterni. In coerenza con tale impostazione, i risultati del monitoraggio del Piano Strategico sono resi pubblici attraverso una sezione dedicata del sito web di Ateneo, che esplicita obiettivi, indicatori, andamento temporale e stato di avanzamento delle azioni, rafforzando la leggibilità delle politiche di Ateneo e la responsabilità istituzionale nei confronti della comunità di riferimento.

Ampia dotazione di strumenti di monitoraggio e cruscotti direzionali. L'Ateneo si è dotato di una pluralità di cruscotti a supporto della governance e dei processi decisionali, tra cui il *Cruscotto della Direzione Generale*, il *Cruscotto AVA e PRO3*, il *Cruscotto Analisi FFO*, il *Cruscotto di sostenibilità economica della didattica* e il *Cruscotto del bilancio di genere*. Tali strumenti consentono una lettura integrata delle principali dimensioni strategiche e includono indicatori ministeriali e ANVUR, in linea con i requisiti del punto di attenzione. In particolare, il *Cruscotto AVA e PRO3* risulta ampiamente accessibile, coinvolgendo non solo la governance centrale ma anche Dipartimenti e singoli docenti, favorendo la diffusione della cultura del dato e della trasparenza informativa.

Aree di miglioramento:

Differente maturità temporale del sistema di monitoraggio. La storicità del sistema di monitoraggio risulta non omogenea tra i diversi livelli di governo dell'Ateneo. In particolare, il monitoraggio dei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti è attivo in modo strutturato a partire dal 2022, mentre il monitoraggio sistematico del Piano Strategico di Ateneo risulta, pur avviato nel 2023 con riferimento all'anno 2022, solo nel 2024 ha previsto la definizione di indicatori di monitoraggio per una maggiore trasparenza e misurabilità dei risultati attesi. Tale differenza temporale indica che il sistema di monitoraggio di livello centrale, pur ben impostato dal punto di vista metodologico e organizzativo, si trova ancora in una fase di consolidamento.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

È presente un sistema di monitoraggio della pianificazione strategica e dei risultati conseguiti che copre molti obiettivi strategici ed è in parte utilizzato per aggiornare la pianificazione strategica e gli obiettivi.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Manuale del Controllo di Gestione

Descrizione: Manuale, emanato in applicazione di quanto previsto dal Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità di Ateneo, che descrive i dettagli della struttura e delle procedure operative del sistema di controllo di gestione. Il documento è stato aggiornato nel 2022 e approvato dal CdA nella seduta del 30 settembre 2022.

Dettagli: Intero documento. Alla pagina web sono disponibili anche gli allegati. Per la descrizione dei cruscotti direzionali si rimanda alle pagine 16-17 del Manuale del Controllo di Gestione.

Link: <https://www.unive.it/pag/46376/>

File:A.3.1_Manuale del Controllo di Gestione.pdf

- **Titolo:**Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) - 2025

Descrizione:Documento che descrive criteri, strumenti e procedure adottati dall'Ateneo per valutare i risultati rispetto agli obiettivi, come previsto dal D. Lgs. n. 150/2009. Il sistema fa riferimento alla performance istituzionale, organizzativa e individuale e consente di valutare l'efficacia delle strutture, sulla base dei criteri in esso definiti. L'aggiornamento 2025 del documento è stato approvato dal CdA nella seduta del 31 gennaio 2025.

Dettagli:Intero documento. Alla pagina web sono disponibili anche i documenti precedenti.

Link: <https://www.unive.it/pag/10907/>

File:A.3.1_Sistema Misurazione e Valutazione della Performance 2025.pdf

- **Titolo:**Sostenibilità economico-finanziaria della didattica, della ricerca e della terza missione (anno 2025)

Descrizione:Documento, prodotto dall'Ufficio Controllo di Gestione - APPS e raggiungibile in area riservata del sito di Ateneo, che dimostra come l'Ateneo attui un processo di periodica valutazione e monitoraggio della sostenibilità economico-finanziaria delle attività svolte nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione e descrive come il sistema di programmazione e gestione delle risorse finanziarie sia indirizzato a garantire all'Ateneo di operare nel tempo in condizioni di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/10775/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:A.3.1_Sostenibilità economico-finanziaria didattica, ricerca e terza missione.pdf

- **Titolo:**Carte dei servizi 2025

Descrizione:Documenti che descrivono le prestazioni e le attività erogate da ogni struttura amministrativa di Ateneo, formalizzando le obbligazioni assunte nei confronti dell'utenza; definiscono le tempistiche di erogazione dei servizi e gli standard di qualità attesi, declinati in termini sia di efficacia che di tempestività – i Service Level Agreement (SLA).

Dettagli:Intero documento. Al link sono disponibili le Carte dei servizi delle strutture di Ateneo per l'anno 2025.

Link: <https://www.unive.it/pag/10782/>

File:A.3.1_Carte dei servizi.pdf

- **Titolo:**Fondo di Finanziamento Ordinario 2024 – Fondo Borse Post Lauream

Descrizione:Nell'ambito del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), l'Ateneo, tramite l'Ufficio Controllo di Gestione - APPS, effettua un'analisi della quota destinata all'incremento dell'importo delle borse post lauream. Il documento esamina i criteri adottati a livello nazionale per la ripartizione del fondo e ne valuta l'impatto sui corsi di dottorato, con un confronto rispetto ai dati dell'anno precedente.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/49294/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:A.3.1_FFO 2024-Fondo Borse Post Lauream.pdf

- **Titolo:**Delibera del CdA n. 84 dell'11 luglio 2025 "Monitoraggio dell'attuazione del Piano Strategico e dei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti" e allegato alla delibera "Monitoraggio del Piano Strategico 2021-2026"

Descrizione:Delibera relativa al monitoraggio annuale della programmazione strategica e di quella dipartimentale. I risultati del monitoraggio effettuato a giugno 2025 sono riportati nella relazione allegata alla delibera del CdA ("Monitoraggio del Piano Strategico 2021-2026").

Dettagli:Intero documento.

File:A.3.2_Monitoraggio Piano Strategico 2021-2026.pdf

- **Titolo:**Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027

Descrizione:Documento unico di programmazione e governance che riporta gli atti di pianificazione delle attività amministrative

in ordine alla performance, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione, all'organizzazione del lavoro da remoto, al fabbisogno di personale e alle strategie di formazione dello stesso. Il PIAO 2025-2027 è stato approvato dal CdA nella seduta del 31 gennaio 2025.

Dettagli:Intero documento. Alla pagina web sono disponibili il PIAO con relativi allegati, il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance e i Piani prodotti negli anni precedenti.

Link: <https://www.unive.it/pag/10745/>

File:A.3.2_PIAO 2025-2027.pdf

- **Titolo:**Delibera del CdA n. 87 dell'11 luglio 2025 "Monitoraggio intermedio dello stato di avanzamento e aggiornamento degli obiettivi del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) 2025/2027 - Approvazione"

Descrizione:Delibera relativa allo stato di avanzamento degli obiettivi inseriti nel PIAO 2025-2027.

Dettagli:Intero documento.

File:A.3.2_Delibera monitoraggio PIAO 2025-2027.pdf

- **Titolo:**Relazione Unica di Ateneo 2024

Descrizione:La Relazione Unica di Ateneo presenta i principali risultati conseguiti dall'Università nell'anno precedente, in un'ottica di comunicazione, trasparenza e rendicontazione, con riferimento agli esiti delle attività condotte dal personale tecnico-amministrativo unitamente ai risultati più generali ottenuti dall'Ateneo, sulla base delle "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane" pubblicate da ANVUR nel 2015 e degli indirizzi definiti dal D.L. n. 80 del 9 giugno 2021. Il documento è stato approvato dal CdA nella seduta dell'11 luglio 2025.

Dettagli:Intero documento (Relazione Unica di Ateneo 2024; Allegato 1 Risultati performance; Sintesi della Relazione Unica di Ateneo 2024). Alla pagina web sono disponibili la RUA con relativi allegati e le relazioni prodotte negli anni precedenti.

Link: <https://www.unive.it/pag/10746/>

File:A.3.2_Relazione Unica di Ateneo 2024.pdf

Fonti documentali individuate dalla CEV per l'esame a distanza

- **Titolo:**Verbale del Consiglio di Amministrazione in data 12 Luglio 2024

Descrizione:Verbale del Consiglio di Amministrazione in data 12 Luglio 2024 con monitoraggio PSA e Piani di sviluppo dei Dipartimenti

Dettagli:

File:2_Estratto verbale CdA_12.7.2024_allegato monitoraggio 2024 PSA.pdf

A.4)

A.4) Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

A.4.1 Il funzionamento del Sistema di Governo è periodicamente aggiornato con modalità e tempistiche che favoriscono il miglioramento della sua efficacia a supporto della pianificazione strategica.

A.4.2 Il funzionamento del Sistema di Assicurazione della Qualità è periodicamente sottoposto a riesame interno con modalità e tempistiche che favoriscono il miglioramento della sua efficacia a supporto della pianificazione strategica.

A.4.3 Docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e studenti/dottorandi possono facilmente comunicare agli Organi di Governo e alle strutture responsabili dell'AQ le proprie osservazioni e proposte di miglioramento, anche attraverso le rilevazioni di cui ai punti B.1.1.6 e B.1.2.6.

A.4.4 Gli Organi di Governo, al fine di tenere sotto controllo l'effettiva realizzazione delle proprie politiche e strategie e di raggiungere gli obiettivi fissati, effettuano periodicamente il riesame del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità, ne prendono in considerazione gli esiti e attuano le azioni di miglioramento necessarie. Il Sistema di Governo assicura la diffusione dei risultati delle valutazioni e del riesame ai responsabili della gestione in qualità delle attività.

Autovalutazione:

A.4.1. Il "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo" stabilisce che il funzionamento del Sistema di Governo sia annualmente sottoposto a riesame ed eventualmente aggiornato. La Rettrice e il Direttore Generale (DG) sono responsabili dell'attuazione delle azioni di miglioramento del Sistema di Governo definite in accordo con gli Organi di governo. Annualmente, la Rettrice, visti i dati e le indicazioni riportate nei seguenti documenti:

- Risultati dei monitoraggi degli obiettivi di performance e del Piano Strategico
- Relazione Unica di Ateneo
- Relazione Annuale del NdV
- Relazione Annuale del PQA
- Riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità
- Bilanci

sentiti i Prorettori, il DG, i Direttori di Dipartimento, il Coordinatore del NdV e il Presidente del PQA, riferisce agli Organi, ponendo particolare attenzione alle performance rispetto agli obiettivi prefissati e alla luce dei risultati degli indicatori a livello di Ateneo circa:

- lo stato di avanzamento delle azioni di miglioramento relative a obiettivi strategici del PSA, PRO3, obiettivi di performance istituzionale;
- i cambiamenti nei fattori esterni ed interni rilevanti avvenuti nel corso dell'anno;
- l'adeguatezza delle risorse;
- le informazioni sulle prestazioni e sull'efficacia del Sistema di Assicurazione della Qualità (a partire dalle Relazioni annuali del NdV e del PQA);
- i risultati delle indagini sulla soddisfazione degli utenti interni ed esterni.

La Rettrice e il DG, in accordo con gli Organi di governo di Ateneo, definiscono quindi:

- l'aggiornamento degli obiettivi di Ateneo e, eventualmente, degli indicatori che tracciano il livello di raggiungimento degli stessi;
- le azioni di miglioramento, con particolare attenzione alla definizione dei responsabili e dei tempi di attuazione delle stesse;
- le risorse necessarie da investire nelle azioni di miglioramento;
- l'eventuale riorganizzazione del Sistema di Governo o del Sistema Organizzativo di Ateneo alla luce delle azioni di miglioramento da attuare e della possibile redistribuzione delle responsabilità nell'attuazione delle stesse.

Il "Riesame del funzionamento del Sistema di Governo" è il documento che valuta l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema di Governo nell'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ateneo e nel conseguimento degli obiettivi stabiliti. Dal riesame del Sistema di Governo derivano le proposte di miglioramento che vengono poi prese in carico e sviluppate successivamente e vengono identificate le modalità di monitoraggio.

In occasione della redazione del PSA 2021-2026 è emersa la necessità di riorganizzare l'assetto dell'Ateneo verso una semplificazione, una maggiore efficienza amministrativa e un migliore coordinamento tra le strutture. Per raggiungere questo obiettivo, l'Ateneo ha recentemente apportato sensibili modifiche allo Statuto, tra le quali la composizione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione (si veda A.2). Il processo di aggiornamento dello Statuto ha preso avvio dall'analisi delle criticità del documento precedente e dalla valutazione dei possibili cambiamenti in termini di opportunità considerando sia le esigenze dell'Ateneo che i vincoli normativi in essere. Questa attività svolta dal Senato e dal CdA ha rappresentato nei fatti un riesame complessivo del

Sistema di Governo e ha portato ad una nuova versione dello Statuto che risolve le criticità individuate. In tal senso, il documento è stato revisionato in gran parte degli articoli toccando sia aspetti politici (ad esempio l'elezione dei rappresentanti dei docenti, del personale tecnico-amministrativo e dei CEL in Consiglio di Amministrazione) che tecnici (ad esempio l'allineamento a normative nazionali) e recepisce le linee guida del linguaggio rispettoso delle differenze nell'ambito del Piano di Uguaglianza di Genere.

A.4.2. La Rettrice è responsabile dell'AQ in Ateneo e si avvale del PQA, di cui nomina i componenti, per sovrintendere, coordinare e supportare le procedure di AQ a livello di Ateneo.

Il PQA, in accordo a quanto stabilito dal "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo", elabora con cadenza annuale il "Riesame Annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo". Il documento ha l'obiettivo di valutare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia nell'attuazione della Politica per la Qualità dell'Ateneo e dei relativi processi e attività e nel conseguimento degli obiettivi stabiliti, in riferimento al Sistema di Assicurazione della Qualità. Il documento "Riesame Annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo" viene presentato al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione.

Il PQA, inoltre, svolge azione di monitoraggio circa il funzionamento del Sistema di Assicurazione della Qualità a livello centrale e periferico attraverso:

- incontri regolari con i responsabili delle strutture decentrate di AQ, in particolare, i Delegati AQ dei Dipartimenti con il PTA, i Presidenti delle CPDS, i Coordinatori dei CdS anche nella loro veste di componenti dei Gruppi AQ dei CdS, i Delegati alla Didattica, Ricerca e alla Terza missione dei Dipartimenti nella loro veste di responsabili AQ nei rispettivi ambiti;
- analisi dei documenti prodotti dalle strutture periferiche di AQ sui cui contenuti ed efficacia riferisce al NdV e agli Organi centrali.

Il NdV svolge la propria azione di valutazione del funzionamento del sistema di AQ a livello sia centrale che periferico principalmente attraverso:

- le audizioni di corsi di studio, corsi di Dottorato di ricerca, Dipartimenti;
- il coordinamento con il PQA;
- l'analisi delle Relazioni annuali delle CPDS e delle relazioni annuali sulle attività di ricerca e di terza missione dei Dipartimenti.

Annualmente, le Relazioni annuali del NdV e del PQA vengono presentate agli Organi di governo, inoltre gli Organi approvano il riesame del Sistema di AQ e concordano con la Rettrice e il DG le azioni di miglioramento in merito.

Nell'ambito delle attività di riesame del funzionamento del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo si segnala anche quanto segue:

- a seguito della visita di accreditamento periodico del 2018, l'Ateneo si era dotato nel 2019, su proposta del PQA, di un Piano d'azione ad esito della visita (per gli anni 2019 e 2020), approvato dal Senato Accademico nella seduta del 25 settembre 2019. Il piano recepisce le principali osservazioni contenute nel Rapporto ANVUR e nella documentazione allegata alla Relazione finale della CEV, al fine di contribuire al miglioramento dei processi di assicurazione della qualità e alla revisione critica del sistema di AQ di Ateneo. Il documento di monitoraggio sullo stato di attuazione del Piano d'azione è stato poi presentato al Senato nella seduta del 23 settembre 2020;
- nel 2022 e nel 2023 il PQA ha proposto l'adozione di un Piano di accompagnamento alla visita di accreditamento periodico, con azioni di miglioramento definite anche sulla base della Relazione annuale del NdV, che fungeva anche da monitoraggio e riesame delle attività del PQA. Lo stato di attuazione delle azioni previste nei piani è stato rendicontato nelle relazioni di monitoraggio, presentate al Senato Accademico nelle sedute del 20 settembre 2022 e del 7 dicembre 2023.

Le relazioni di monitoraggio dei piani sono disponibili internamente al [link](#).

Con l'introduzione del sistema AVA 3 e del "Riesame Annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo", questi piani di miglioramento non sono più stati prodotti, in quanto inglobati all'interno del nuovo assetto procedurale, ovvero nel documento prodotto annualmente per riesaminare il sistema di AQ.

A.4.3. Oltre agli incontri cadenzati menzionati all'AdC A.2.4 e al monitoraggio descritto negli AdC B.1.1.6 e B.1.2.6, esistono due differenti modalità per trasmettere all'Ateneo proposte di miglioramento, una attraverso l'applicazione "Partecipa" e una attraverso l'applicazione "Reclami". "Partecipa", disponibile al link <https://partecipa.unive.it/>, è la piattaforma dove ogni componente della comunità cafoscarina può proporre idee per migliorare l'Ateneo. Essa consente di presentare proposte che aiutano a migliorare la vita cafoscarina, sostenere le proposte presentate dalla comunità cafoscarina e proporre modifiche, e partecipare a dibattiti per discutere e condividere le proprie opinioni con la comunità universitaria. A conclusione di ogni processo le proposte più votate, che ottengono l'approvazione, diventano progetti operativi che verranno realizzati dall'Ateneo, ad esempio alcune segnalazioni relative agli spazi del Campus scientifico, che hanno portato a interventi di sistemazione e arredo dell'aula studentesca.

Per tutti gli utenti in possesso di un account @unive, c'è la possibilità di presentare reclami attraverso l'apposito applicativo disponibile al link <https://apps.unive.it/reclami/>. L'utilizzo dell'applicativo, raggiungibile anche dalla [pagina AQ](#) (scheda Segnalazioni), viene monitorato dall'Ufficio Controllo di Gestione (APPS). Le segnalazioni pervengono direttamente all'ufficio interessato dal singolo reclamo: in questo modo è possibile intervenire immediatamente, prestando continuamente attenzione al rispetto degli standard di qualità previsti dalle Carte dei Servizi e monitorando l'operato delle varie strutture in termini di performance; negli ultimi due anni è pervenuto un numero molto contenuto di reclami. Inoltre, si segnala la presenza dell'account di posta del PQA (presidio.qualita@unive.it) e di account dedicati all'AQ gestiti dai singoli Dipartimenti (ad esempio qualita.dsaam@unive.it), che possono essere utilizzati dagli utenti per inviare segnalazioni e proposte di miglioramento.

A.4.4. Entrambi i documenti "Riesame del funzionamento del Sistema di Governo dell'Università Ca' Foscari Venezia" e "Riesame Annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo" sono annualmente presentati sia al Senato Accademico sia al Consiglio di Amministrazione. Il "Riesame del funzionamento del Sistema di Governo dell'Università Ca' Foscari Venezia" è stato approvato dal CdA per l'anno 2023 nella seduta del 31 ottobre 2023, per l'anno 2024 nella seduta del 13 dicembre 2024, per l'anno 2025 nella seduta del 26 settembre 2025. Il "Riesame Annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo" è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 5 luglio 2023 (riferimento anno 2023) e nella seduta del 3 luglio 2024 (riferimento anno 2024), per l'anno 2025 è stato approvato dal CdA nella seduta dell'11 luglio 2025, con parere favorevole del Senato nella seduta del 4 luglio 2025.

L'anno successivo i risultati delle azioni intraprese a seguito del riesame vengono presentati agli Organi contestualmente con il nuovo documento di riesame; i risultati delle azioni intraprese a seguito del Riesame Annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo sono presentati anche al Nucleo di Valutazione, al fine della valutazione del grado di efficacia delle azioni intraprese a livello di Ateneo. Entrambi i documenti costituiscono un momento di risoluzione di eventuali problemi e di proposta di miglioramento dei sistemi. I documenti relativi al riesame sono accessibili internamente al [link](#) per assicurare ampia trasparenza e comunicazione sui processi di miglioramento. Un esempio dell'efficacia della discussione del "Riesame Annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo" è la richiesta da parte del Senato, vista la mole di documenti da produrre in relazione ai processi di AQ previsti da AVA3, di trovare delle modalità di trasmissione, gestione e conservazione della documentazione che fosse la più semplice, chiara e sistematica possibile: il PQA ha dunque promosso, a valle del riesame, l'implementazione di un applicativo, che si è realizzato nel "Sistema Integrato per l'Assicurazione della Qualità" (si veda il PdA B.5.1.1).

Punti di Forza:

Sistematizzazione del riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità. Ca' Foscari effettua ogni anno il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità e documenta i risultati nel *Riesame del funzionamento del Sistema di Governo dell'Università di Venezia* e nel *Riesame Annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo*, approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione.

Aggiornamento del Sistema di Governo. Come documentato nel *Riesame Sistema di Governo 2025*, nel 2025 il riesame ha comportato la riorganizzazione dell'assetto dell'Ateneo verso una semplificazione, una maggiore efficienza amministrativa e un migliore coordinamento tra le strutture, in linea con gli obiettivi compresi nel *Piano strategico 2021-2026*.

Efficacia del riesame annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità. Il riesame annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità rappresenta un elemento di particolare solidità del sistema. Tra le principali azioni concluse a seguito del riesame si segnalano il monitoraggio dell'adeguatezza e della coerenza delle attività di formazione e aggiornamento professionale del personale docente, il monitoraggio delle iniziative di *Life Long Learning* e il monitoraggio degli esiti relativi agli *Alumni*, come documentato nel *Riesame del Sistema di AQ 2025*.

Forme di ascolto di docenti, personale tecnico-amministrativo, studenti e dottorandi. L'Ateneo adotta molteplici forme strutturate di ascolto rivolte a docenti, personale tecnico-amministrativo, studenti e dottorandi. Oltre ai consueti strumenti di partecipazione negli Organi di Governo, alle rilevazioni OPIS e OPID e alle indagini di *Customer satisfaction*, l'Ateneo valorizza ulteriormente il coinvolgimento della comunità accademica tramite le applicazioni *Partecipa* e *Reclami*, richiamate anche nella relazione di autovalutazione, che permettono di raccogliere in modo continuativo osservazioni, esigenze e proposte.

Aree di miglioramento:

Valutazione dell'impatto del nuovo Sistema Integrato per l'Assicurazione della Qualità. Non risultano ancora pienamente chiari gli effetti dell'introduzione del *Sistema Integrato per l'Assicurazione della Qualità, SIAQ*. Nel *Riesame Annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo 2025* (pag. 8), l'azione relativa all'implementazione del SIAQ è dichiarata conclusa; tuttavia, la visita in presenza non ha consentito di verificarne in modo adeguato il livello di efficacia e il grado di effettiva operatività.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Il Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo viene effettuato sistematicamente

ogni anno. Vengono sistematicamente attivate azioni conseguenti misurandone l'efficacia.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo

Descrizione: Il documento descrive il Sistema di Assicurazione della Qualità (SAQ) di Ca' Foscari; definisce i processi di AQ da attuare specificando ruoli, compiti e responsabilità delle strutture e degli attori coinvolti nei processi legati ad AVA 3. L'Ateneo ha adottato il documento dal 2017, sottoponendolo a successivi aggiornamenti, nel 2018 e poi nel 2020. In seguito all'introduzione del modello AVA 3, il documento sul Sistema di AQ è stato nuovamente rivisto nel 2023. L'attuale versione, aggiornata per l'adeguamento di alcuni processi a seguito del Riesame del Sistema di AQ effettuato nel 2025, è stata presentata per approvazione al Senato Accademico nella seduta del 16 settembre 2025 e al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 settembre 2025.

Dettagli: Si vedano in particolare le pp. 8, 21, 25-26 per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ.

Link: <https://unive.it/pag/11234/>

File: A.4.1_Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo.pdf

- **Titolo:** Riesame del funzionamento del Sistema di Governo dell'Università Ca' Foscari Venezia. Anno 2025

Descrizione: Documento che riesamina per l'anno 2025 il Sistema di Governo dell'Ateneo, per determinare lo stato del sistema e valutare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia nell'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ateneo e nel conseguimento degli obiettivi stabiliti. Il documento è stato approvato dal CdA nella seduta del 26 settembre 2025, con parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 16 settembre 2025.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/11234/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File: A.4.1_Riesame Sistema di Governo 2025.pdf

- **Titolo:** Riesame Annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo. Anno 2025

Descrizione: Documento che riesamina il Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università Ca' Foscari Venezia, come definito nel "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo", secondo quanto previsto dal modello AVA 3. Il periodo considerato è compreso tra luglio 2024 e giugno 2025. Il documento è stato approvato dal CdA nella seduta dell'11 luglio 2025, con parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 4 luglio 2025.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/11234/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File: A.4.2_Riesame Sistema di AQ 2025.pdf

- **Titolo:** Riesame Annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo. Anno 2024

Descrizione: Documento che riesamina il Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università Ca' Foscari Venezia, come definito nel "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo", secondo quanto previsto dal modello AVA 3. Il periodo considerato è compreso tra luglio 2023 e giugno 2024. Il documento è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 3 luglio 2024.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/11234/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File: A.4.2_Riesame Sistema di AQ 2024.pdf

- **Titolo:** Riesame Annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo. Anno 2023

Descrizione: Documento che riesamina il Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università Ca' Foscari Venezia, come definito nel "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo", secondo quanto previsto dal modello AVA 3. Il

periodo considerato è compreso tra maggio 2020 e luglio 2023. Il documento è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 5 luglio 2023.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/11234/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:A.4.2_Riesame Sistema di AQ 2023.pdf

- **Titolo:**Relazione sullo stato di attuazione del Piano d'azione 2019 ad esito della visita di accreditamento periodico - anno 2020
Descrizione:Relazione di monitoraggio, prodotta dal Settore Qualità e Valutazione - APPS (settembre 2020) e presentata in Senato Accademico il 23/09/2020, sullo stato di avanzamento delle azioni previste dal Piano di miglioramento che recepisce le principali osservazioni della CEV contenute nel Rapporto ANVUR di accreditamento periodico del 2019 e nella documentazione allegata alla Relazione finale della CEV, al fine di contribuire al miglioramento dei processi di assicurazione della qualità di Ateneo.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27950/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:A.4.2_Relazione monitoraggio Piano d'azione 2019 - anno 2020.pdf

- **Titolo:**Relazione di monitoraggio del Piano di accompagnamento alla visita di accreditamento periodico - anno 2022
Descrizione:Relazione di monitoraggio, prodotta dal Settore Qualità e Valutazione - APPS nel 2022 (con ultimo aggiornamento effettuato a maggio 2023) e presentata in Senato Accademico il 20/09/2022, sullo stato di avanzamento delle azioni previste dal Piano di accompagnamento alla visita di accreditamento periodico prodotto nel 2022.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27950/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:A.4.2_Relazione monitoraggio Piano di accompagnamento alla visita - anno 2022.pdf

- **Titolo:**Relazione di monitoraggio del Piano di accompagnamento alla visita di accreditamento periodico - anno 2023
Descrizione:Relazione di monitoraggio, prodotta dal Settore Qualità e Valutazione - APPS nel 2023 e presentata in Senato Accademico il 07/12/2023, sullo stato di avanzamento delle azioni previste dal Piano di accompagnamento alla visita di accreditamento periodico prodotto nel 2023.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27950/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:A.4.2_Relazione monitoraggio Piano di accompagnamento alla visita - anno 2023.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**Relazione annuale del Presidio della Qualità di Ateneo. Anno 2025 (gennaio - dicembre 2024)
Descrizione:Relazione contenente i risultati delle attività di AQ del PQA, riferita all'anno 2024; è strutturata secondo i requisiti di sede previsti dal Modello AVA 3 di ANVUR, presentando la situazione dell'Ateneo rispetto al requisito e indicando le azioni intraprese nell'anno precedente dal PQA in tale ambito ed eventuali suggerimenti del PQA per l'Ateneo. La relazione è stata approvata dal PQA nella seduta del 25 febbraio 2025.

Dettagli:Intero documento (per le attività svolte dal PQA).

Link: <https://www.unive.it/pag/28773/> (si veda scheda Linee guida, relazioni e verbali)

File:A.4.2_Relazione annuale PQA 2025.pdf

A.5)

A.5) Ruolo attribuito agli studenti

A.5.1 L'Ateneo assegna agli studenti un ruolo attivo e partecipativo nelle decisioni degli Organi di Governo a livello centrale e periferico. La loro partecipazione è sollecitata e praticata a tutti i livelli.

Autovalutazione:

A.5.1. L'Ateneo assegna agli studenti un ruolo attivo e partecipativo nelle decisioni. A tale scopo garantisce un'ampia partecipazione della componente studentesca a tutti gli organi di indirizzo e di gestione dell'AQ, a livello centrale e periferico, come previsto dallo Statuto, dal Regolamento Generale e dal Regolamento Didattico.

Nell'Ateneo sono presenti:

- l'[Assemblea della Rappresentanza Studentesca](#) (ARS), organo collegiale di rappresentanza, alla quale partecipano tutti gli studenti, iscritti ai Corsi di Laurea e di Laurea Magistrale, eletti negli Organi indicati dallo Statuto. L'ARS ha funzioni propositive ed è organo consultivo del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione; elegge inoltre i rappresentanti negli Organi indicati nel proprio Regolamento (tra i quali quelli nella Commissione per le Attività formative autogestite dagli studenti);
- la [Consulta della Componente dottorale](#), organo collegiale di rappresentanza composto dai rappresentanti dei dottorandi eletti nel Senato Accademico, nel Consiglio di Amministrazione, nei Consigli di Dipartimento, e nei Collegi dei docenti dei Dottorati di ricerca; ha funzioni propositive ed è organo consultivo del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione. Il Presidente della Consulta della Componente dottorale partecipa alle riunioni della Consulta dei Coordinatori dei Corsi di Dottorato e sono previsti incontri periodici con la Prorettrice alla Ricerca. Le questioni poste dai dottorandi durante questi incontri sono poi oggetto di confronto nella Consulta dei Coordinatori.

Nel Senato Accademico sono presenti due rappresentanti eletti tra gli studenti iscritti ai Corsi di Laurea e di Laurea Magistrale, e un rappresentante eletto tra gli studenti iscritti ai corsi di Dottorato di ricerca. L'introduzione del rappresentante dei dottorandi è avvenuta successivamente alla revisione statutaria del 2022 (si veda PdA A.2), al fine di valorizzare il contributo di questa fondamentale parte della comunità cafoscarina.

Nel Consiglio di Amministrazione sono presenti due rappresentanti eletti tra gli studenti iscritti ai Corsi di Laurea, di Laurea Magistrale e di Dottorato di ricerca. I rappresentanti della componente studentesca negli Organi di governo centrali (Senato Accademico e CdA) si esprimono sugli argomenti posti in votazione durante le sedute. I rappresentanti della componente studentesca negli Organi di governo centrali sono coinvolti anche in apposite commissioni istituite per trattare gli argomenti di maggiore interesse per gli studenti. Tali commissioni sono presiedute dal Prorettore al Diritto allo studio e ai servizi agli studenti e dal Dirigente dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti (ADiSS) (eg. è stata creata una commissione senatoriale per la revisione dello Statuto, del Regolamento Generale e del Regolamento Didattico, mentre annualmente ne viene istituita una a livello di CdA per discutere l'assegnazione straordinaria dei fondi per iniziative rivolte agli studenti, come ad esempio borse di studio per studenti da fuori regione o *degree seeker*).

Il Prorettore al Diritto allo studio e ai servizi agli studenti è in contatto costante con i rappresentanti dell'Assemblea della Rappresentanza Studentesca. L'utilizzo del canale telefonico per contattare direttamente e rapidamente il Prorettore è una delle modalità di interazione definita con i quattro rappresentanti di ARS negli organi maggiori (senza limitazioni di giorno o d'orario, in particolare nel caso di urgenze), con risposta pressoché immediata. Al contempo, un'apposita chat Whatsapp è stata creata come mezzo per consentire un'interazione rapida, condivisa e permanente tra i quattro rappresentanti e il Prorettore, con possibilità di veloce scambio di informazioni e di documenti. Prima di ogni seduta di organi collegiali, quindi circa una volta al mese, viene organizzata una riunione tra Prorettore e i quattro rappresentanti negli organi maggiori (a cui vengono invitati anche i Dirigenti e/o i Direttori degli uffici eventualmente coinvolti, in primis la Direttrice dell'Ufficio Carriere Studenti e Diritto allo Studio) per condividere gli ordini del giorno e discutere - sia da un punto di vista politico sia tecnico - le delibere che riguardano in maniera più diretta la componente studentesca. In tali occasioni vengono anche condivise e discusse possibili altre problematiche o proposte inerenti al miglioramento della vita e del percorso universitari della comunità studentesca. Altri incontri vengono concordati in caso di particolari e articolate tematiche e/o proposte da condividere e su cui ragionare insieme (ad es. contribuzione studentesca, borse di studio, calendari accademici, fruizione spazi, etc.) sia su richiesta dei quattro rappresentanti sia su invito del Prorettore. Di tutti gli incontri il Prorettore redige un resoconto che riassume le principali questioni discusse e le eventuali proposte emerse, che poi viene trasmesso ai quattro rappresentanti per una loro correzione e/o validazione definitiva. Nell'ambito del monitoraggio della presa in carico delle proposte portate all'attenzione del Prorettore dall'ARS tramite i quattro rappresentanti negli organi maggiori, a partire da gennaio 2023 il Prorettore redige e aggiorna un "Documento di monitoraggio" di sintesi, condiviso e messo a disposizione dei rappresentanti negli organi maggiori (che a loro volta lo condividono con l'intera ARS), in cui vengono riportate e riassunte tali proposte nonché le successive azioni messe in atto, o eventualmente i rilievi sollevati, indicando se la proposta ha avuto esito positivo, negativo, oppure se qualche azione è ancora in fase di realizzazione. Inoltre, allo scopo di rendere edotti i membri dell'Assemblea della Rappresentanza Studentesca (in particolare dopo ogni elezione) di tutti i servizi di Ateneo rivolti alla comunità studentesca, il Prorettore e i Dirigenti coinvolti incontrano i rappresentanti per offrire una panoramica completa, strutturata e integrata di tali servizi. Oltre a ciò, il Prorettore si relaziona costantemente con il Difensore della componente studentesca per prevenire/risolvere i problemi e implementare l'uso di "buone pratiche". Ciò si realizza anche mediante scambi o incontri molto più frequenti, in occasione di criticità

importanti e con caratteristiche di urgenza. Il Difensore produce una relazione annuale con le principali questioni affrontate, con osservazioni e proposte di miglioramento, che viene inviata alla Rettrice, al Presidente dell'Assemblea della rappresentanza studentesca e al Senato Accademico.

Il PQA incontra l'ARS almeno una volta l'anno (nel 2024 nella seduta del 5 marzo, nel 2025 nella seduta del 10 giugno).

Lo Statuto prevede il coinvolgimento della componente studentesca nei Consigli di Dipartimento, secondo i Regolamenti di funzionamento dei Dipartimenti.

La rappresentanza degli studenti è garantita a livello di Statuto e regolamenti in tutti gli organi e le strutture di AQ. Per far fronte alla difficoltà di sostituzione degli studenti, il Regolamento Generale di Ateneo è stato aggiornato nel 2017 e nel 2023 in modo da permettere ai Dipartimenti di emanare avvisi per la selezione della componente studentesca negli organi di AQ ad integrazione degli studenti già nominati attraverso le elezioni (si vedano artt. 42 e 70). Tale provvedimento ha consentito di avere nelle CPDS e nei Gruppi di AQ un rappresentante per ciascun CdS. Il Regolamento delle strutture di garanzia dei processi di assicurazione della qualità, nel definire la composizione e i compiti del PQA e dei Gruppi AQ dei corsi di studio, prevede una rappresentanza studentesca anche in queste strutture: a) il componente studente del PQA viene individuato tramite una procedura ad evidenza pubblica rivolta a tutti gli studenti iscritti all'Ateneo e diretta a valutare il possesso dei requisiti d'idoneità per partecipare alle attività del PQA, la Rettrice nomina poi il componente tra i candidati; b) lo studente nel Gruppo AQ del singolo corso di studio può essere designato in base all'esito delle elezioni delle rappresentanze studentesche oppure, in assenza di candidati afferenti al CdS, tramite apposita procedura di selezione pubblica a cura della struttura didattica di competenza.

Per rendere più fattiva e consapevole la partecipazione studentesca, l'Ateneo fornisce attività di formazione sull'AQ a tutti i rappresentanti degli studenti con un corso online (si veda la [pagina](#), scheda Formazione) e attraverso laboratori di formazione (si veda l'aspetto da considerare C.1.4). L'Ateneo riconosce, inoltre, agli studenti componenti degli organi e delle strutture AQ di Ateneo 3 CFU tra le attività in sovrannumero o tra le attività sostitutive di tirocinio del piano di studio, secondo le regole definite dal Senato Accademico nella seduta del 12/04/2017; Ca' Foscari certifica l'attività di rappresentanza all'interno del Diploma Supplement e rilascia, a partire dal 2020, un Open Badge "Competenze di Qualità: Studenti". Tutte le informazioni sono riportate alla [pagina](#) (scheda Partecipazione).

Si segnala la presenza di una [pagina](#) del sito web di Ateneo in cui sono elencati i nominativi e i contatti degli studenti rappresentanti, in maniera da renderli immediatamente riconoscibili nel loro ruolo di collettori delle istanze della popolazione studentesca. Anche nei siti web dei Dipartimenti e dei corsi di studio si riportano le stesse informazioni, con particolare riferimento ai nominativi degli studenti rappresentanti all'interno degli organi e delle strutture AQ del Dipartimento.

Inoltre, i rappresentanti dell'ARS hanno a disposizione una [bacheca dedicata](#) per comunicare direttamente con i rappresentanti e ARS, tramite tale procedura, invia automaticamente alla popolazione studentesca avviso dell'immissione in bacheca di materiali rilevanti per gli studenti (ad esempio regolamenti, verbali delle riunioni, principali novità approvate dagli Organi, contenuti su cui ARS sta lavorando, etc.).

Per il dettaglio delle azioni di sensibilizzazione e coinvolgimento degli studenti, anche attraverso l'utilizzo dei questionari di rilevazione dell'opinione degli studenti si rimanda alla Relazione annuale del PQA (sezione/punto di attenzione A.5 della relazione).

Per il dettaglio dei questionari si veda anche la [pagina web](#) (scheda Opinione studenti) e il documento "Quadro delle rilevazioni delle opinioni degli studenti e delle studentesse: tipologie e modalità di utilizzo a Ca' Foscari". Si segnala, infine, che, a partire dal 2023, i Collegi Didattici dei corsi di studio producono anche un "Documento di Analisi dei risultati della compilazione dei questionari sulle opinioni degli studenti", disponibile alla pagina web "Assicurazione della Qualità" presente nei siti dei CdS, con il quale rendicontano le azioni intraprese per dare risposta alle segnalazioni emerse a seguito dell'analisi degli esiti dei questionari compilati da parte degli studenti.

Il questionario "Good Practice" è somministrato anche alla componente studentesca per misurare il livello di soddisfazione degli studenti nei confronti dei servizi amministrativi offerti dall'Ateneo. L'indagine prevede due questionari: uno destinato agli studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea triennale, l'altro per gli studenti degli anni successivi. Per l'Ateneo, nella rilevazione riferita al 2023, alla domanda "Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria?", ha risposto "Sì" il 96,59% degli studenti del primo anno e il 97% degli studenti degli anni successivi. Tali risultati superano sia la media complessiva degli atenei partecipanti (89,65% per il primo anno e 82,02% per gli anni successivi), sia la media degli atenei dello stesso cluster dimensionale (90,83% per il primo anno e 83,20% per gli anni successivi). I risultati completi dell'indagine sono consultabili online in area riservata.

Punti di Forza:

Dialogo strutturato e produttivo tra Assemblea delle Rappresentanze Studentesche e Ateneo. Lo scambio tra l'Assemblea delle Rappresentanze Studentesche (ARS) e l'Ateneo risulta particolarmente efficace e sistematico, dando luogo a un circuito virtuoso di segnalazione delle criticità, formulazione di proposte e recepimento delle istanze studentesche nei processi decisionali degli Organi di Governo. Tra gli esiti più significativi figurano: l'introduzione del questionario postesame su sollecitazione studentesca, attualmente in fase di validazione; la semplificazione dello status di studente parttime; il potenziamento dei servizi assistenziali, tra cui medico di base per studenti fuori sede; punti di ascolto anche presso la sede di Treviso. Le evidenze emerse in visita confermano la solidità e la continuità di tale dialogo.

Documento di monitoraggio delle proposte dell'Assemblea delle Rappresentanze Studentesche e trasparenza del processo decisionale. L'Ateneo si distingue per l'adozione di uno strumento strutturato di monitoraggio delle istanze provenienti dall'Assemblea delle Rappresentanze Studentesche (ARS), finalizzato a garantire tracciabilità e restituzione sugli esiti delle proposte formulate. Come riportato nell'autovalutazione, a partire da gennaio 2023 il Rettore redige e aggiorna con continuità un "Documento di monitoraggio" di sintesi, condiviso con i rappresentanti degli studenti negli Organi maggiori e, tramite questi, con l'intera ARS. Il documento riporta in modo sistematico le proposte avanzate, le azioni intraprese dall'Ateneo, eventuali rilievi o criticità emerse e lo stato di avanzamento, distinguendo tra esiti positivi, negativi o ancora in corso di realizzazione. Le evidenze raccolte in visita confermano il valore dello strumento nel supportare un dialogo istituzionale stabile e nel garantire continuità e memoria dei processi decisionali.

Istituzione della rappresentanza dottorale in Senato Accademico. L'Ateneo si distingue per aver introdotto, a seguito della revisione statutaria del 2022, un posto dedicato ai dottorandi in Senato Accademico, distinto da quelli degli studenti dei Corsi di primo e secondo ciclo. Questa scelta garantisce una rappresentanza più equilibrata e aderente alla pluralità della comunità accademica. Le evidenze raccolte in visita confermano un'attuazione efficace: il rappresentante dei dottorandi partecipa attivamente ai lavori del Senato ed è in raccordo costante con i Collegi di Dottorato e la Consulta dei Dottorandi, favorendo una circolazione strutturata delle istanze.

Aree di miglioramento:

Rafforzamento e chiarificazione della partecipazione studentesca negli Organi di Assicurazione della Qualità. Nonostante l'Ateneo abbia avviato alcune iniziative volte a incentivare il coinvolgimento della componente studentesca nei processi decisionali e di governance, la partecipazione degli studenti negli Organi di Assicurazione della Qualità (AQ) risulta ancora limitata e caratterizzata da elementi di criticità organizzativa. In particolare, come previsto dal *Regolamento Generale di Ateneo* (art. 60), il primo eletto in Consiglio di Dipartimento o in Giunta delle Scuole interdipartimentali viene nominato componente sia della Commissione Paritetica Docenti Studenti (CPDS) sia del Gruppo AQ della medesima struttura. Tale previsione normativa può determinare una sovrapposizione di ruoli che rischia di generare conflitti di attribuzione. La compresenza della medesima figura studentesca in organismi con funzioni differenti (da un lato la progettazione e l'attuazione degli strumenti di assicurazione della qualità, dall'altro la valutazione e verifica della loro efficacia) compromette, infatti, la piena separazione dei ruoli e riduce l'effettiva capacità di operare in modo indipendente all'interno del sistema AQ. Tale assetto rischia, inoltre, di limitare le opportunità di coinvolgimento di un numero più ampio di studenti, riducendo la diffusione della partecipazione e il ricambio delle competenze all'interno degli Organismi. Le evidenze emerse durante la Visita in loco confermano la consapevolezza di questa criticità da parte degli stessi rappresentanti studenteschi e dei referenti accademici. In alcuni casi, come emerso in audizione, sono state adottate soluzioni correttive informali, quali le dimissioni volontarie di un rappresentante da uno dei ruoli ricoperti o la redistribuzione degli incarichi tra studenti diversi.

Limitato coinvolgimento della componente studentesca nei processi di Assicurazione della Qualità. La partecipazione degli studenti alle rappresentanze formali, nonostante il loro coinvolgimento venga incoraggiato, risulta limitata e richiede l'individuazione di strategie ulteriori per rendere più attrattivo e accessibile il ruolo degli studenti nei processi di autovalutazione, valorizzandone l'impatto concreto sulle decisioni e sulle azioni di miglioramento del Corso di Studio.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda all'Ateneo di:

- rivedere e chiarire, entro un anno, il modello di partecipazione studentesca negli Organismi di Assicurazione della Qualità, al fine di evitare sovrapposizioni di ruolo tra CPDS e Gruppi AQ e garantire una piena separazione delle funzioni di progettazione, gestione e valutazione;
- rafforzare il coinvolgimento della componente studentesca nei processi di Assicurazione della Qualità, assicurando una partecipazione più ampia e strutturata alle rappresentanze formali e una maggiore valorizzazione del contributo degli studenti nei processi di autovalutazione e nelle azioni di miglioramento dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La rappresentanza studentesca è stimolata a partecipare in maniera attiva e le proposte vengono sistematicamente prese in considerazione.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Statuto di Ateneo

Descrizione: Lo Statuto è il principale documento che regola la vita dell'Università, definendone i principi, l'organizzazione e il funzionamento. Lo Statuto è stato modificato nel 2023, con approvazione del Senato Accademico nella seduta del 25 gennaio 2023 e parere favorevole del CdA nella seduta del 23 gennaio 2023 (entrato in vigore il 6/04/2023).

Dettagli: Intero documento. Per il dettaglio degli organi a cui partecipano gli studenti si vedano gli articoli 14 (Senato), 16 (Consiglio di Amministrazione), 17 (Nucleo di Valutazione), 20 (Assemblea della Rappresentanza studentesca), 21 (Consulta

della Componente dottorale), 23 (Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni), 31 (Consiglio di Dipartimento), 35 (Scuole interdipartimentali), 37 (Commissioni didattiche paritetiche docenti-studenti).

Link: <https://unive.it/pag/8144/>

File:A.5.1_Statuto.pdf

- **Titolo:**Regolamento Generale di Ateneo

Descrizione:Il regolamento stabilisce le modalità di elezione e di nomina degli organi dell'Ateneo, delle rappresentanze in essi presenti e determina i criteri e le modalità di elezione e partecipazione delle rappresentanze studentesche negli organi; fissa, inoltre, le norme relative all'organizzazione e alle procedure di funzionamento degli organi centrali di governo, alle modalità di istituzione, attivazione e disattivazione delle strutture di didattica e di ricerca. Il Regolamento Generale di Ateneo è stato modificato nel 2023, con approvazione del Senato Accademico nella seduta del 1 marzo 2023 e parere favorevole del CdA nella seduta del 27 febbraio 2023 (entrato in vigore il 20/04/2023).

Dettagli:Intero documento. Per il dettaglio delle elezioni negli organi a cui partecipano gli studenti si vedano: Capo VII - Elezioni della Componente studentesca; art. 70 - Rappresentanti della componente studentesca nel Dipartimento; art. 73 - Procedura di elezione dei rappresentanti della componente studentesca nella Scuola Interdipartimentale; art. 76 - Elezioni dei rappresentanti dei docenti e della componente studentesca negli organi collegiali dei Dottorati di ricerca.

Link: <https://unive.it/pag/8148/>

File:A.5.1_Regolamento Generale di Ateneo.pdf

- **Titolo:**Regolamento didattico di Ateneo

Descrizione:Il Regolamento Didattico di Ateneo disciplina l'organizzazione didattica di tutti i corsi di studio per i quali l'Università rilascia titoli universitari e di tutte le attività formative previste dall'Ateneo. Fissa i criteri generali per la formazione dei Regolamenti delle strutture didattiche dell'Ateneo. Il Regolamento Didattico è stato modificato nel 2024, con approvazione del Senato Accademico nelle sedute del 22 maggio e del 18 settembre 2024 e parere favorevole del CdA nelle sedute del 31 maggio e del 27 settembre 2024 (entrato in vigore il 20/12/2024).

Dettagli:In particolare art. 9 - Commissioni didattiche paritetiche docenti-studenti/studentesse.

Link: <https://www.unive.it/pag/8251/>

File:A.5.1_Regolamento didattico di Ateneo.pdf

- **Titolo:**Regolamento dell'assemblea della rappresentanza studentesca dell'Università Ca' Foscari Venezia

Descrizione:Il regolamento disciplina le finalità e il funzionamento dell'Assemblea della rappresentanza studentesca dell'Ateneo. Il regolamento è stato modificato nel 2024 ed è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 18 settembre 2024 (entrato in vigore il 05/05/2025).

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/8239/>

File:A.5.1_Regolamento ARS.pdf

- **Titolo:**Documento di monitoraggio del Prorettore al Diritto allo studio e servizi agli studenti

Descrizione:Documento di monitoraggio prodotto dal Prorettore al Diritto allo studio e servizi agli studenti che contiene la sintesi delle proposte portate alla sua attenzione dall'Assemblea della rappresentanza studentesca tramite i rappresentanti negli organi maggiori, nel periodo da gennaio 2023 a giugno 2025.

Dettagli:Intero documento.

File:A.5.1_Documento monitoraggio Prorettore Diritto allo studio.pdf

- **Titolo:**Regolamento delle strutture di garanzia dei processi di assicurazione della qualità

Descrizione:Il regolamento disciplina l'organizzazione e i compiti del Presidio della Qualità di Ateneo e dei Gruppi AQ istituiti presso i corsi di studio. Il regolamento, adottato dal 2019, è stato modificato nel 2023, a seguito dell'approvazione del Senato Accademico nella seduta del 24 maggio 2023 (entrato in vigore l'11/07/2023).

Dettagli:Intero documento. Per il riferimento alla componente studentesca del PQA si veda art. 2 - Composizione e nomina del PQA; per il riferimento alla componente studentesca dei Gruppi AQ si veda art. 9 - Composizione e nomina dei Gruppi AQ.

Link: <https://unive.it/pag/38093/>

File:A.5.1_Regolamento strutture di garanzia processi di assicurazione della qualità.pdf

- **Titolo:**Delibera del Senato Accademico n. 36 del 12 aprile 2017 "Rappresentanti degli Studenti - Iniziative di formazione e riconoscimento delle attività svolte"

Descrizione:Delibera che disciplina il riconoscimento di 3 CFU agli studenti componenti degli organi e delle strutture di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27952/> (scheda Partecipazione) [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:A.5.1_Delibera riconoscimento attività rappresentanti studenti.pdf

- **Titolo:**Relazione annuale del Presidio della Qualità di Ateneo. Anno 2025 (gennaio - dicembre 2024)

Descrizione:Relazione contenente i risultati delle attività di AQ del PQA, riferita all'anno 2024; è strutturata secondo i requisiti di sede previsti dal Modello AVA 3 di ANVUR, presentando la situazione dell'Ateneo rispetto al requisito e indicando le azioni intraprese nell'anno precedente dal PQA in tale ambito ed eventuali suggerimenti del PQA per l'Ateneo. La relazione è stata approvata dal PQA nella seduta del 25 febbraio 2025.

Dettagli:Per il dettaglio delle azioni di sensibilizzazione e coinvolgimento degli studenti, anche attraverso l'utilizzo dei questionari di rilevazione dell'opinione degli studenti si veda la sezione/punto di attenzione A.5 della relazione (pp. 15-20).

Link: <https://www.unive.it/pag/28773/> (si veda scheda Linee guida, relazioni e verbali)

File:A.5.1_Relazione annuale PQA 2025.pdf

- **Titolo:**Quadro delle rilevazioni delle opinioni degli studenti e delle studentesse: tipologie e modalità di utilizzo a Ca' Foscari

Descrizione:Il documento, prodotto dall'Ufficio Valutazione - APPS e aggiornato nel 2025, presenta le principali tipologie di questionari utilizzati a Ca' Foscari per la rilevazione delle opinioni degli studenti e dei laureati dei corsi di laurea di primo e di secondo livello e dei dottorandi e dei dottori di ricerca e illustra gli utilizzi dei risultati delle opinioni degli studenti in Ateneo.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27952/> (si veda scheda Opinione studenti) [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:A.5.1_Quadro rilevazioni opinioni studenti tipologie e modalità di utilizzo.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**Relazione annuale 2024 Difensora della componente studentesca

Descrizione:Relazione annuale prodotta dal Difensore della componente studentesca, contenente le principali questioni affrontate, con osservazioni e proposte di miglioramento. Il documento viene inviato alla Rettrice, al Presidente dell'Assemblea della rappresentanza studentesca e al Senato Accademico: la relazione sulle attività dell'anno 2024 è stata presentata al Senato nella seduta del 25 febbraio 2025.

Dettagli:Intero documento.

File:A.5.1_Relazione annuale 2024 Difensora degli studenti.pdf

- **Titolo:**Regolamento delle Attività formative autogestite dagli studenti

Descrizione:Il regolamento disciplina le condizioni e la modalità per il riconoscimento delle associazioni studentesche e dei gruppi di studenti e per il loro accesso alle forme di finanziamento concesse dall'Ateneo. Il regolamento è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 1 luglio 2015.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/8240/>

File:A.5.1_Regolamento attività formative autogestite dagli studenti.pdf

- **Titolo:** Documento di Analisi dei risultati della compilazione dei questionari sulle opinioni degli studenti CdS Economia e gestione delle arti e delle attività culturali (EM3) anno 2025

Descrizione: Documento di cui si avvale il corso di studio per dimostrare ai portatori di interesse, in primo luogo gli studenti, che il Collegio Didattico ha contezza delle criticità presenti nel CdS e che attua azioni di miglioramento e ne monitora i risultati. Viene presentato come esempio il documento di un CdS prodotto nell'anno 2025.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/web/it/11228/assicurazione-della-qualita>

File: A.5.1_Documento Analisi risultati questionari EM3.pdf

B) GESTIONE DELLE RISORSE

In questo si valuta la capacità degli Atenei di gestire le risorse materiali e immateriali a supporto delle politiche, delle strategie e dei relativi piani di attuazione. Gli Atenei devono dotarsi di un adeguato sistema di programmazione, reclutamento, qualificazione e sviluppo delle risorse umane, sia in riferimento al personale docente che al personale tecnico-amministrativo. Gli Atenei devono dimostrare la piena sostenibilità economico finanziaria delle attività svolte ed essere in possesso di un sistema di programmazione e gestione delle risorse finanziarie in grado di mantenerla nel tempo. Gli Atenei devono altresì dimostrare di possedere un adeguato sistema per la programmazione e gestione delle strutture, delle attrezzature, delle tecnologie, dei dati, delle informazioni e delle conoscenze per le attività di didattica, di ricerca, di terza missione e per i servizi.

B.1) Risorse Umane

B.1.1) Reclutamento, qualificazione e gestione del personale docente e di ricerca

B.1.1.1 L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia per la gestione del personale docente e di ricerca, analizzandone regolarmente i fabbisogni (sia in termini quantitativi, sia in termini di competenze) per lo sviluppo delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali, tenendo anche in considerazione le relative evoluzioni nel tempo.

B.1.1.2 L'Ateneo si avvale di criteri trasparenti e coerenti con le proprie politiche e strategie per assegnare le risorse di personale docente e di ricerca ai Dipartimenti e definire i principi generali e le politiche per il reclutamento e la progressione delle carriere.

B.1.1.3 L'Ateneo persegue l'innalzamento dei livelli di qualificazione scientifica e didattica del proprio personale docente e di ricerca, anche attraverso il reclutamento di docenti e ricercatori di elevato profilo scientifico e didattico provenienti da altre sedi o Paesi e il ricorso a specifici programmi o strumenti nazionali o internazionali.

B.1.1.4 L'Ateneo favorisce, con proprie iniziative, la formazione, la crescita e l'aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche del personale docente e di ricerca e dei tutor a supporto della qualità e dell'innovazione, anche tecnologica, delle attività formative svolte in presenza e a distanza, nel rispetto delle diversità disciplinari e ne valuta l'efficacia.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.1 ed E.DIP.4 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

B.1.1.5 L'Ateneo assegna premi e/o incentivi al personale docente e di ricerca sulla base di criteri che riconoscono il merito e il contributo al raggiungimento di risultati positivi per l'Ateneo.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione del corrispondente aspetto da considerare del punto di attenzione E.DIP.3 dei Dipartimenti oggetto di visita].

B.1.1.6 L'Ateneo promuove e pratica regolarmente forme di ascolto del personale docente e di ricerca, ne diffonde i risultati e li utilizza per la revisione critica del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo e per il miglioramento dei servizi al personale docente e di ricerca.

Autovalutazione:

B.1.1.1. Nel Piano Strategico di Ateneo è stata definita una strategia integrata per la gestione del personale docente e ricercatore. Tale strategia si attua attraverso la programmazione triennale del fabbisogno del personale docente e ricercatore, disciplinata dalle "Linee Guida per la programmazione del personale docente e ricercatore 2025-2027", approvate dal Consiglio di Amministrazione (Delibera n. 22 del 07/03/2025). In questo quadro, l'Ateneo svolge un ruolo di regia e coordinamento, garantendo coerenza tra la pianificazione strategica e la programmazione operativa dei Dipartimenti. L'analisi dei fabbisogni di personale docente e ricercatore è condotta su base sia quantitativa sia qualitativa ed è oggetto di verifica e aggiornamento annuale. Tale analisi si fonda sui Piani di Sviluppo dei Dipartimenti, che rappresentano lo strumento attraverso il quale ciascun Dipartimento definisce le proprie priorità di reclutamento in funzione:

- dell'andamento degli indicatori di performance didattica e scientifica,
- delle esigenze di copertura disciplinare,
- delle prospettive di potenziamento delle linee di ricerca strategiche.

I Piani di Sviluppo dei Dipartimenti vengono esaminati e validati a livello di Ateneo, assicurando:

- l'allineamento con il PSA,
- la sostenibilità finanziaria e normativa,
- la coerenza con le politiche di reclutamento condivise dagli Organi di governo.

In tal modo, la programmazione del personale docente e ricercatore è garantita come un processo unitario, partecipato e dinamico, che integra esigenze locali e strategia complessiva dell'Ateneo, con un monitoraggio regolare, così da adeguare tempestivamente l'organico alle nuove sfide scientifiche, formative e organizzative.

B.1.1.2. L'allocazione delle risorse assunzionali ai Dipartimenti viene effettuata attraverso un modello di ripartizione delle risorse trasparente e coerente con le strategie e gli obiettivi dell'Ateneo, anche questi modelli come tutti quelli relativi alla ripartizione delle risorse dell'Ateneo sono pubblicati alla [pagina web](#). I riferimenti alle delibere del Senato Accademico sono i seguenti: 27/10/2021 per il riparto punti organico, 26/10/2022 per una revisione del riparto punti organico, 14/03/2023 per le modalità delle chiamate dirette, 18/09/2024 per la revisione del modello.

B.1.1.3. Il modello prevede che una quota delle facoltà assunzionali (30%) venga destinata per iniziative strategiche avviate su proposta dei Dipartimenti e approvate dagli Organi di governo. Questa quota è prevalentemente utilizzata per il reclutamento tramite chiamata diretta di studiosi residenti stabilmente all'estero o vincitori di programmi di ricerca di alta qualificazione. L'Ateneo si è inoltre dotato di una [Human Resources Strategy for Researchers](#) (HRS4R) approvando un piano d'azione che contiene azioni mirate all'applicazione dei principi della Carta europea dei Ricercatori ed il codice di condotta per il reclutamento. Nell'ambito di questa strategia sono previsti anche un incontro annuale della Rettrice e dei Dirigenti con i neoassunti e attività di "onboarding" offerte dai Dipartimenti, ovvero azioni informative e di supporto per favorire l'inserimento dei nuovi docenti nel sistema accademico e per far conoscere il contesto dipartimentale.

Nel 2017 è stato attribuito all'Ateneo, e poi confermato nel 2023 dalla Commissione europea, l'[Award HR Excellence in Research](#). Nelle sue politiche di reclutamento l'Ateneo ha sempre valutato l'eccellenza della ricerca come un parametro fondamentale cercando anche di favorire il reclutamento di esperti provenienti da altri atenei, prova ne è che l'**indicatore B.1.1.A** riferito alla percentuale dei Professori di I e II fascia reclutati nel triennio precedente e non precedentemente compresi nei ruoli dell'Ateneo sul totale dei professori reclutati è più alto del dato nazionale. Il trend in calo del reclutamento di professori provenienti dall'esterno è dovuto al fatto che i punti organico in disponibilità della Rettrice, destinati ad esempio a chiamate dirette dall'estero per chiara fama o vincitori di progetti competitivi, sono stati utilizzati per consolidare i piani straordinari dei ricercatori. Inoltre, per rispettare il vincolo previsto dalla Legge 240/2010, l'Ateneo ha deciso di reclutare prima ex art. 18 e poi, solo successivamente, ex art. 24. Anche l'**indicatore VQR IRAS2 (B.1.1.C)** mostra nell'ultimo esercizio VQR valori positivi con un indicatore R di mobilità nell'area maggiore di 1 in 5 aree su 7.

B.1.1.4. L'Ateneo riconosce da sempre che la qualità dell'offerta formativa e la capacità di innovare i percorsi didattici dipendono in larga misura da un investimento costante nello sviluppo scientifico, metodologico e pedagogico del corpo docente e dei tutor. Perciò è stata definita una strategia di Faculty Development chiara e strutturata, concepita in coerenza con la pianificazione strategica di Ateneo. Tale strategia si fonda su un modello di governance integrata, che coniuga la regia centrale con il coinvolgimento attivo dei Dipartimenti, promuovendo un sistema formativo solido, inclusivo e capace di rispondere alle sfide dell'innovazione didattica e tecnologica attraverso una collaborazione sinergica e continuativa tra le diverse componenti dell'Ateneo. Il fulcro operativo di tale strategia è rappresentato dal documento annuale "Piano Formativo rivolto ai Docenti e ai Ricercatori". Per attuare questa strategia nel 2022 è stato fondato il Teaching and Learning Lab, basato sull'idea che la formazione non debba essere episodica, ma parte integrante di un processo continuo e diffuso. In quest'ottica, ogni Dipartimento ha nominato un Delegato alla Formazione, con il compito di rilevare i fabbisogni locali, fungere da mentore nei processi interni di formazione e valutare la qualità della formazione in connessione con i docenti, i Delegati AQ e i Coordinatori di corso.

Il piano formativo annuale viene costruito attraverso un processo partecipativo che coinvolge i Delegati dipartimentali e il Delegato di Ateneo alla Formazione dei Docenti. L'approccio adottato non si limita alla semplice rilevazione dei bisogni, ma integra in modo equilibrato le istanze strategiche dell'Ateneo con le esigenze dei Dipartimenti, favorendo una progettazione congiunta tra Teaching and Learning Lab e strutture dipartimentali.

Ne deriva un ecosistema formativo personalizzato e dinamico, reso possibile dalla scalabilità dei percorsi proposti, strutturati in modo flessibile attraverso moduli tematici di micro-learning. Tali percorsi si articolano su diversi livelli di sviluppo professionale e si allineano alle tre missioni dell'Università prevedendo pertanto: a) percorsi di formazione iniziale per neoassunti; b) attività di formazione continua (sia tecnica che di coaching e mentoring) per il personale docente in servizio; c) attività di formazione su obiettivi strategici specifici; d) momenti di aggiornamento mirato progettati in base a priorità emergenti, condivise tra organi centrali e Dipartimenti.

Elemento distintivo del modello è l'adozione di un paradigma pedagogico flessibile e personalizzabile, basato su una combinazione di modalità digitali (micro-learning, video, contenuti interattivi fruibili in autonomia) ed esperienze in presenza (laboratori, circle learning, comunità di pratica interdisciplinari). Questa architettura consente di rispondere efficacemente alla varietà dei bisogni formativi, sia in relazione alle aree disciplinari che ai diversi stadi della carriera accademica.

Le attività promuovono lo sviluppo di competenze trasversali, quali la progettazione didattica avanzata, la gestione di classi eterogenee, l'uso critico delle tecnologie digitali e la sperimentazione di metodologie innovative.

Ad integrazione di tale offerta, sono stati avviati laboratori dipartimentali rivolti a neoassunti, organizzati dai Delegati alla Formazione in collaborazione con il Teaching and Learning Lab. Con cadenza bimestrale, questi percorsi supportano l'inserimento professionale dei docenti e ricercatori neoassunti, favorendo sia l'acquisizione di competenze didattiche specifiche rispetto ai contesti operativi sia la conoscenza delle opportunità formative accessibili durante l'anno.

Lo strumento che ha voluto potenziare e rendere operativo questo modello ecosistemico a governance partecipata adottato dall'Ateneo è rappresentato dalla creazione del [portale dedicato](#), concepito come ambiente unico di accesso a tutte le risorse formative. Il portale centralizza percorsi, materiali, registrazioni e opportunità di aggiornamento, configurandosi come punto di riferimento chiaro, accessibile e costantemente aggiornato per l'intera comunità accademica.

Il sistema di monitoraggio e valutazione delle attività formative si articola in più livelli, con l'obiettivo di garantire un controllo continuo della qualità e dell'impatto:

- Rilevazione immediata del gradimento e dell'efficacia percepita dai partecipanti, effettuata attraverso strumenti di feedback qualitativo raccolti al termine di ogni sessione sincrona o laboratorio in presenza.
- Valutazione a medio termine, condotta mediante la somministrazione di questionari ex post, finalizzati a raccogliere riflessioni più ponderate sull'impatto della formazione nella pratica didattica e sul trasferimento effettivo delle competenze acquisite.
- Tracciamento individuale e certificazione, reso possibile grazie all'integrazione con la piattaforma Moodle di Ateneo: ogni docente dispone di un profilo personalizzato in cui sono registrate le attività svolte, le ore di formazione accumulate e le certificazioni ottenute, inclusi badge digitali validati.

I dati vengono raccolti in report articolati per Dipartimento e tipologia di attività.

I dati, distribuiti ai Dipartimenti, mostrano ampi margini di miglioramento (**indicatore B.1.1.B**).

B.1.1.5. L'Ateneo assegna premi e/o incentivi al personale docente e di ricerca sulla base di criteri che riconoscono il merito e il contributo al raggiungimento di risultati positivi per l'Ateneo attraverso il "Regolamento per l'incentivazione del personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e collaboratore ed esperto linguistico", che ha istituito a livello di Ateneo il Fondo di Ateneo per la premialità (FAP), che consente di attribuire un compenso aggiuntivo a professori e ricercatori a tempo pieno in relazione agli impegni, ulteriori rispetto a quelli obbligatori, in attività di ricerca, didattica e gestionali, oggetto di specifici incarichi, nonché in relazione ai risultati conseguiti in attività di didattica e di ricerca, e di attribuire i premi alla vincita destinati a docenti e ricercatori responsabili scientifici di progetti effettivamente finanziati da programmi europei di istruzione, formazione e internazionalizzazione, ad esclusione delle mobilità individuali, da programmi europei ed internazionali di ricerca sviluppo e innovazione effettivamente finanziati. Per quanto riguarda i progetti ERC e le Azioni Marie Curie individuali, potranno ricevere un premio soltanto coloro che hanno scelto Ca' Foscari come ente ospitante; infine possono altresì essere attribuiti compensi aggiuntivi a professori e ricercatori che abbiano contribuito all'acquisizione di sponsorizzazioni e di finanziamenti pubblici o privati. L'**indicatore E.3.0.A** mostra un valore superiore alla media macroregionale e nazionale per quanto riguarda la premialità distribuita al personale. La premialità a favore della ricerca ha contribuito a generare un meccanismo virtuoso di presentazione di nuovi progetti per finanziamenti competitivi.

B.1.1.6. Al personale docente viene somministrata annualmente un'indagine (questionario di customer satisfaction) per la valutazione dei servizi a supporto della ricerca, della didattica, della terza missione/impatto sociale e dei servizi al personale. Il questionario integra le domande dei Service Level Agreement (SLA) contenuti nelle Carte dei Servizi delle strutture di Ateneo con quelle derivanti dalla rilevazione di efficacia percepita del Progetto "Good Practice" del Politecnico di Milano. Questo permette di effettuare un confronto con altre università italiane e di mettere in luce i punti di forza da valorizzare e le aree di miglioramento in termini di qualità, efficacia e tempestività nell'erogazione dei servizi di supporto dell'Ateneo. Le domande, in parte sovrapponibili, consentono di monitorare contemporaneamente il rispetto degli SLA e la qualità percepita in un'ottica di benchmarking. I risultati vengono diffusi a più livelli: il report finale personalizzato delle analisi Good Practice viene trasmesso dall'Ufficio Controllo di Gestione - APPS al Direttore Generale e ai Dirigenti; i risultati completi dell'indagine sono pubblicati in area riservata e accessibili; report sintetici sugli SLA, utili alla valutazione della performance organizzativa, sono condivisi con Dirigenti e Segretarie di Dipartimento, le quali possono diffondere gli esiti nelle loro strutture.

È stato attivato inoltre un focus group nell'ambito delle azioni previste dal [Gender Equality Plan](#) (GEP) per indagare le principali ragioni dello squilibrio di genere tra responsabili di proposte progettuali di ricerca presentate e progetti vinti e poter così identificare incentivi potenzialmente efficaci per ridurre tale squilibrio.

Dal 2022 è attivo in Ateneo "[Smart Sportello di ascolto](#)" gestito da un professionista psicologo, iscritto all'Ordine degli Psicologi, esterno all'Ateneo; si tratta di un servizio rivolto a tutto il personale dell'Ateneo in cui al centro c'è l'ascolto, non solo di aspetti lavorativi e professionali, ma anche di tutto ciò che influisce sul benessere del personale. Nel 2025 nell'ambito del GEP è stato svolto uno studio di fattibilità che ha individuato dei criteri in base ai quali i docenti con responsabilità di cura potranno avere accesso a condizioni agevolate di erogazione della didattica nell'ambito della strutturazione dei calendari didattici al fine di favorire un migliore bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa.

Punti di Forza:

Strategia formalizzata e coerente per la gestione del personale docente e di ricerca. L'Ateneo dispone di una strategia esplicita e aggiornata per la gestione del personale docente e di ricerca, formalizzata nelle *Linee Guida per la programmazione del personale docente e ricercatore 2025–2027*, approvate dal Consiglio di Amministrazione. Il documento fornisce indirizzi chiari ai Dipartimenti per la programmazione triennale del personale, garantendo coerenza con gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo nelle tre missioni, nonché con i principi di uguaglianza di genere e internazionalizzazione e con il quadro normativo nazionale.

Analisi sistematica dei fabbisogni di personale e attenzione alla sostenibilità nel tempo. Il *Piano triennale del fabbisogno del personale 2025–2027* documenta un'analisi strutturata dei fabbisogni, basata su serie storiche dell'organico e su previsioni delle cessazioni in termini di punti organico. Tale analisi consente una pianificazione consapevole e progressiva del reclutamento, tenendo conto delle evoluzioni nel tempo e della sostenibilità complessiva dell'organico, in continuità con le decisioni assunte dagli Organi di Governo.

Criteri trasparenti e pubblici per l'allocazione delle risorse di personale ai Dipartimenti. L'Ateneo si avvale di un modello di riparto dei punti organico chiaro, formalizzato e pubblicamente accessibile, che integra quota strategica, turn-over, modello premiale e fabbisogno didattico. La metodologia per la quantificazione del fabbisogno didattico, definita e aggiornata nel tempo, garantisce coerenza, equità e trasparenza nelle decisioni di allocazione, rafforzando la legittimità del processo. Inoltre, come deliberato dal Senato Accademico, l'Ateneo utilizza la quota strategica per attrarre e valorizzare ricercatori di elevato profilo scientifico, con forte connotazione internazionale e interdisciplinare, vincitori di programmi competitivi europei e internazionali o stabilmente impegnati all'estero. Tale politica contribuisce al rafforzamento della qualità della ricerca e dell'offerta formativa.

Riconoscimento e consolidamento delle politiche di reclutamento e sviluppo tramite HRS4R. Il conseguimento e la riconferma del label *HR Excellence in Research* (HRS4R) attestano l'adesione dell'Ateneo ai principi della Carta europea dei ricercatori e del Codice di condotta per il reclutamento. Il relativo piano d'azione e le iniziative di *onboarding* e accoglienza dei neoassunti, sia a livello di Ateneo che di Dipartimento, testimoniano un'attenzione strutturata allo sviluppo di carriera e all'attrattività dell'ambiente di lavoro.

Strategia strutturata di *Faculty Development* e formazione continua. L'Ateneo ha sviluppato una strategia organica di formazione per docenti e ricercatori, coordinata a livello centrale e declinata a livello dipartimentale, attraverso il *Teaching and Learning Lab* e un portale unico dedicato alla formazione. L'offerta, articolata in formazione iniziale e continua, utilizza modalità innovative (microlearning digitale, learning circle, laboratori dipartimentali) ed è coerente con le esigenze di innovazione didattica e tecnologica. Le attività di formazione sono accompagnate da un sistema multilivello di monitoraggio, che include feedback immediati, valutazioni ex post, tracciamento individuale e certificazioni tramite piattaforma Moodle.

Sistema strutturato di premialità e incentivi basato sul merito. Il Regolamento per l'incentivazione del personale introduce un sistema articolato di premi e incentivi (*Fondo di Ateneo per la premialità di professori e ricercatori in regime di tempo pieno, del personale tecnico amministrativo e dei collaboratori ed esperti linguistici*, FAP) fondato sul riconoscimento del merito e dei risultati conseguiti, con particolare attenzione alla progettualità competitiva, alla ricerca di eccellenza e alla capacità di attrarre finanziamenti.

Ascolto sistematico del personale docente e di ricerca. L'Ateneo promuove forme strutturate di ascolto del personale attraverso indagini annuali di Customer satisfaction, integrate con il progetto nazionale *Good Practice*, e strumenti dedicati al benessere organizzativo, come lo *Smart Sportello di ascolto*. I risultati sono diffusi a più livelli e utilizzati nei processi di valutazione della performance e di miglioramento dei servizi.

Aree di miglioramento:

Maggiore formalizzazione dell'utilizzo dei risultati dell'ascolto del personale. Sebbene i risultati delle indagini e delle iniziative di ascolto siano diffusi e utilizzati a diversi livelli, la tracciabilità sistematica del loro utilizzo nei processi di revisione delle politiche di Ateneo e del Sistema di Assicurazione della Qualità risulta limitata.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione degli indicatori tiene conto di andamenti negativi e in parte con dati assenti e di confronti in parte positivi. Il posizionamento dell'Ateneo sulle politiche di reclutamento risulta intermedio-alto nelle graduatorie nazionali e più in basso rispetto al dato macroregionale.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Linee guida per la programmazione del personale docente e ricercatore 2025-2027

Descrizione: Le linee guida, redatte ed approvate una prima volta dal Senato Accademico e dal CdA tra ottobre e novembre 2022 per il triennio 2022-2024 e poi aggiornate a seguito delle diverse scelte dell'Ateneo sulle modalità di reclutamento nel marzo 2025 per il triennio 2025-2027 (approvazione del CdA nella seduta del 7 marzo 2025, con parere favorevole del Senato nella seduta del 25 febbraio 2025), hanno l'obiettivo di fornire indicazioni ai Dipartimenti per lo sviluppo della programmazione triennale del personale docente nel periodo di riferimento. Le linee guida individuano i principi e i fattori prioritari per garantire: a) il presidio dei requisiti minimi di docenza e di qualità dei corsi di studio; b) il sostegno alle aree di eccellenza scientifica; c) la promozione di politiche di reclutamento orientate all'internazionalizzazione, alla sostenibilità finanziaria e all'equilibrio generazionale; d) l'allineamento con la normativa vigente. Le linee guida costituiscono parte del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/10745/>

File: B.1.1.1_Linee guida programmazione del personale docente 2025-2027.pdf

• **Titolo:** Piano triennale del fabbisogno del personale 2025/2027

Descrizione: Piano triennale che definisce i criteri, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e la valorizzazione delle risorse interne. Il piano, che costituisce una parte del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027, è stato approvato dal CdA nella seduta del 14 aprile 2025, con parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 2 aprile 2025.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/10745/>

File: B.1.1.1_Piano triennale del fabbisogno del personale 2025-2027.pdf

• **Titolo:** Delibera del Senato Accademico n. 97 del 27 ottobre 2021 "Revisione del modello di riparto dei punti organico – Programmazione ordinaria e straordinaria – Parere"; Delibera del Senato Accademico n. 89 del 26 ottobre 2022 "Revisione del modello di riparto dei punti organico – Programmazione ordinaria e straordinaria"; Delibera del Senato Accademico n. 27 del 14 marzo 2023 "Utilizzo della Quota Strategica di Ateneo"; Delibera del Senato Accademico n. 79 del 18 settembre 2024 "Revisione modello di suddivisione del Fondo Unico di Dotazione dei Dipartimenti (F.U.D.D.)"

Descrizione: Delibere di riferimento per la ripartizione dei punti organico.

Dettagli: Intero documento.

File: B.1.1.2_Delibere ripartizione delle risorse.pdf

• **Titolo:** Proposte formative rivolte ai Docenti e ai Ricercatori

Descrizione: Sintesi delle proposte formative rivolte ai docenti per l'a.a. 2025/26 e per l'anno precedente, a cura del Settore Didattica Innovativa - ADISS.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/43152>

File: B.1.1.4_Piano Formativo 2025.pdf

• **Titolo:** Report formazione docenti 2024

Descrizione: Report prodotto nel 2024 dal Settore Didattica Innovativa - ADISS e dal Delegato della Rettrice alla formazione del personale docente, che descrive il progetto sulla formazione dei docenti e indica i percorsi erogati nel 2024.

Dettagli: Intero documento.

File: B.1.1.4_Report formazione docenti 2024.pdf

• **Titolo:** Regolamento per l'incentivazione del personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e collaboratore ed esperto linguistico

Descrizione: Il regolamento disciplina la costituzione e le modalità di utilizzo dei Fondi per l'incentivazione del personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e CEL dell'Università Ca' Foscari Venezia. Il regolamento, introdotto nel 2012, è stato modificato nel 2025, con approvazione del Senato Accademico nella seduta del 2 aprile 2025 e del CdA nella seduta del 14 aprile 2025 (entrato in vigore il 23/06/2025).

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/8304/>

File: B.1.1.5_Regolamento incentivazione personale.pdf

• **Titolo:** a) Piano di Uguaglianza di genere (Gender Equality Plan) dell'Università Ca' Foscari Venezia 2025/2027; b) Piano di Uguaglianza di genere (Gender Equality Plan) dell'Università Ca' Foscari Venezia. Aggiornamento gennaio 2024; c) Documento di monitoraggio del Piano di Uguaglianza di genere (Gender Equality Plan) dell'Università Ca' Foscari Venezia. Rendiconto delle attività svolte nel 2024

Descrizione: Il GEP - Gender Equality Plan è un insieme di impegni e azioni che mirano a promuovere l'uguaglianza di genere all'interno dell'organizzazione attraverso cambiamenti istituzionali e culturali. La redazione e il presidio delle azioni contenute nel

Gender Equality Plan sono affidate ad un gruppo di lavoro dedicato (GEP Team) composto da un gruppo di persone con competenze specifiche sulle tematiche di genere, individuate in modo da rappresentare le principali componenti dell'Ateneo. Gli obiettivi del GEP sono stati inseriti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027 (come allegato 2 al PIAO), approvato dal CdA nella seduta del 31 gennaio 2025 (si veda <https://www.unive.it/pag/10745/>).

Dettagli: Intero documento (GEP 2025-2027; Aggiornamento 2024 del precedente piano e documento di monitoraggio relativo all'anno solare 2024 delle azioni previste dal precedente piano). Il Piano di Uguaglianza di genere 2025-2027 e le precedenti versioni del piano, con i relativi monitoraggi, sono disponibili alla pagina web riportata.

Link: <https://www.unive.it/pag/40679/>

File: B.1.1.6_Gender Equality Plan 2025-2027 e monitoraggio 2024.pdf

Fonti documentali individuate dalla CEV per l'esame a distanza

- **Titolo:** Formazione docenti e ricercatori

Descrizione: Formazione docenti e ricercatori: documento programmatico del 2023.

Dettagli:

File: formazione-docenti-CF.pdf

B.1.2) Reclutamento, qualificazione e gestione del personale tecnico-amministrativo

B.1.2.1 L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia per la gestione del personale tecnico-amministrativo, analizzandone regolarmente i fabbisogni (sia in termini quantitativi, sia in termini di competenze) per lo sviluppo delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali e tenendo anche in considerazione le relative evoluzioni nel tempo.

B.1.2.2 L'Ateneo si avvale di criteri trasparenti e coerenti con le proprie politiche e strategie per definire i principi generali e le politiche per il reclutamento, per la progressione delle carriere e per assegnare le risorse, tenendo conto delle disabilità, delle questioni di genere e della diversità.

B.1.2.3 L'Ateneo promuove e sviluppa, sentito il personale, l'acquisizione di competenze e di esperienze, attraverso la formazione, la mobilità interna e lo svolgimento di periodi di lavoro presso altre istituzioni accademiche e di ricerca, anche internazionali, e ne valuta l'efficacia.

La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 ed E.DIP.4 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

B.1.2.4 L'Ateneo attua una programmazione delle attività del personale tecnico-amministrativo, corredata da obiettivi di struttura organizzativa e individuali, in modo tale da garantire il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo e dei Dipartimenti e da supportare le attività dei Corsi di Studio e dei Dottorati, assegnando premi e/o incentivi sulla base di criteri che riconoscono il merito e il contributo del personale al raggiungimento di risultati positivi per l'Ateneo.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione E.DIP.3 dei Dipartimenti oggetto di visita].

B.1.2.5 L'Ateneo promuove iniziative che contribuiscano a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale tecnico-amministrativo, con particolare riferimento a distribuzione dei carichi di lavoro, lavoro agile, telelavoro, etc.

B.1.2.6 L'Ateneo promuove e attua regolarmente forme di ascolto del personale tecnico-amministrativo, ne diffonde i risultati e li utilizza per il riesame del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità e per il miglioramento dei servizi al personale tecnico-amministrativo.

Autovalutazione:

B.1.2.1. L'Ateneo adotta un Piano triennale di fabbisogno del personale tecnico-amministrativo con autorizzazione annuale ed assegnazione delle facoltà assunzionali alle singole strutture che vengono responsabilizzate e a cui compete l'analisi delle competenze indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi strategici. Il Piano viene approvato dal Consiglio di Amministrazione previo parere favorevole del Senato Accademico dopo che ogni singola struttura viene consultata dalla Direzione generale e dall'Area Risorse Umane in relazione al proprio fabbisogno. Esiste un modello dettagliato di analisi basato sui dati di efficacia e di efficienza derivanti dal progetto Good Practice per supportare insieme agli altri criteri previsti nel piano l'allocazione delle risorse assunzionali; obiettivi e criteri vengono chiaramente esplicitati nel Piano. Al termine del triennio viene effettuata una valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dichiarati, la cui analisi e valutazione diventa anche input per l'elaborazione dei piani successivi (si veda in particolare apposita sezione del Piano 2024-26 che va a valutare quanto avvenuto nel triennio 2021-23). Si ritiene che il processo posto in essere abbia permesso la gestione efficace ed efficiente delle risorse ed il conseguimento degli obiettivi stabiliti.

B.1.2.2. L'Ateneo si è dotato di un modello professionale organico e innovativo, descritto nel sistema di valutazione delle posizioni organizzative, attraverso il quale vengono pianificati, governati e monitorati i principali ambiti di gestione delle risorse umane. Questo modello integra:

- le politiche di reclutamento;
- le progressioni di carriera;
- i sistemi di valutazione delle performance e di reward;
- i percorsi di formazione e aggiornamento professionale.

Tale sistema consente di garantire coerenza e allineamento tra gli obiettivi strategici di Ateneo e lo sviluppo del capitale umano, promuovendo un contesto di lavoro basato su principi di merito, trasparenza e responsabilità. A supporto di questo modello, l'Ateneo ha realizzato una mappatura dettagliata dei ruoli professionali presenti nelle diverse strutture organizzative. Ogni ruolo è descritto e formalizzato attraverso un sistema di competenze, capacità ed esperienze richieste, che costituisce la base di riferimento per l'individuazione dei profili da reclutare, la definizione di percorsi di carriera e di sviluppo, e la valutazione del personale in servizio. Questo approccio permette di superare la logica di bandi generici, puntando a reclutare figure con competenze mirate e specialistiche, in linea con le reali esigenze operative.

Il processo di reclutamento è attentamente pianificato e declinato nel "Piano triennale del fabbisogno del personale 2025/2027", garantendo coerenza con le politiche e le strategie di Ateneo. Le modalità di reclutamento — tra cui concorsi pubblici, mobilità e concorsi riservati — sono proposte dalle singole strutture in base ai fabbisogni e sono validate nel rispetto dei vincoli normativi vigenti. In particolare, l'Ateneo assicura il rispetto di percentuali di riserva per concorsi riservati; quote obbligatorie per l'assunzione di soggetti con disabilità; criteri di pari opportunità e non discriminazione. Ciò contribuisce a promuovere l'inclusione sociale e professionale, garantendo parità di accesso a tutte le categorie tutelate.

Le progressioni di carriera sono pianificate tenendo conto dei fabbisogni reali dell'organizzazione, della copertura delle posizioni di responsabilità, della valorizzazione del merito individuale. In tal modo, l'Ateneo previene sovradimensionamenti o carenze di organico, favorendo la crescita professionale di dipendenti che hanno maturato esperienze e competenze adeguate, coerentemente con

l'assetto organizzativo e le priorità strategiche.

A supporto del reclutamento e della gestione del personale per i Dipartimenti, l'Ateneo utilizza un modello analitico di ripartizione delle risorse basato sul metodo Activity Based Costing (ABC).

Il modello tiene conto esclusivamente dei costi del personale, analizzando in modo puntuale i dati relativi agli FTE dedicati ai diversi servizi. I Dipartimenti sono strutturati in quattro macroaree funzionali (Ricerca, Didattica, Amministrazione, Infrastrutture), ciascuna articolata in servizi specialistici. Questo sistema garantisce trasparenza nella distribuzione delle risorse, equità nell'allocazione in base alle necessità operative, e supporto ai responsabili per pianificare assunzioni mirate e gestire in modo selettivo il turnover.

Il sistema è supportato da strumenti di monitoraggio continuo, tra cui:

- tabelle di dettaglio sui costi totali e unitari,
- benchmark mediani,
- analisi di scostamento dei costi per servizio,
- report periodici per identificare eventuali aree di inefficienza.

Sono previste due tipologie di analisi (inclusiva o esclusiva dei servizi con FTE pari a zero) per offrire una visione completa e realistica della situazione, rafforzando la trasparenza e il miglioramento continuo.

L'Ateneo dispone di un sistema professionale, coerente e trasparente per la gestione del personale. Questo sistema, fondato su criteri di oggettività, monitoraggio costante e inclusione, consente di pianificare e governare in modo efficiente le assunzioni e le carriere, garantire equità e valorizzazione delle competenze, promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso delle diversità.

B.1.2.3. Particolare attenzione è stata attribuita allo sviluppo nel personale tecnico-amministrativo di nuove competenze indispensabili a supportare i cambiamenti organizzativi e il raggiungimento degli obiettivi strategici. Ne è prova l'**indicatore B.1.2.A** che ha un trend positivo consolidato da più di 4 anni ed è superiore al valore nazionale e macroregionale. Il passaggio alla modalità di lavoro agile ha richiesto grandi investimenti per dotare il personale degli strumenti di lavoro collaborativo e per migliorare le competenze digitali, così come particolare attenzione è stata prestata allo sviluppo di una diversa cultura organizzativa e ad una diversa leadership per i Dirigenti e coloro che hanno responsabilità di gestione di risorse umane. Il piano di formazione, che comprende anche un'offerta in modalità e-learning, è consultabile nella pagina web dedicata in area riservata. In questo ambito l'Ateneo ha ricevuto importanti riconoscimenti. Ad esempio, è stato la prima università a ricevere il Premio Basile per la Formazione nella PA nella sezione "Processi e Progetti Formativi" dell'Associazione Italiana Formatori.

Rispetto alle competenze digitali l'Ateneo ha aderito già in fase sperimentale al Syllabus, strumento messo a disposizione dal Dipartimento della Funzione Pubblica, che ha consentito di mappare il grado di possesso delle competenze digitali del personale tecnico-amministrativo e di intervenire con formazione mirata in relazione a carenze emerse in fase di analisi dei risultati; inoltre l'Ateneo ha promosso un corso di cybersecurity in pillole per tutto il personale.

La formazione del personale tecnico-amministrativo è stato anche uno degli obiettivi selezionati dall'Ateneo per la programmazione triennale: l'obiettivo previsto di realizzare formazione tale da ottenere una spesa pro capite di almeno 525 euro per dipendente è stato superato realizzando, malgrado l'aumento del personale, una spesa pro capite di 720,20 euro (per 731 dipendenti al 31 dicembre 2023). Il trend dell'**indicatore B.1.2.B** è positivo da più di tre anni e il valore è superiore alla media nazionale e macroregionale. L'analisi dell'**indicatore B.1.2.A** di adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento professionale porta a conclusioni simili, mostrando l'attenzione dell'Ateneo al tema della formazione del personale tecnico-amministrativo: la media di ore di formazione è superiore a 30 e si mantiene negli anni molto superiore alla media italiana e della macroregione.

Annualmente viene inoltre effettuata la valutazione dei comportamenti organizzativi. Il sistema di valutazione restituisce all'Area Risorse Umane una serie di dati su cui effettuare un'analisi delle competenze maggiormente presenti o da migliorare tra il personale sia a livello individuale che di Ateneo nel suo complesso e sulla base degli esiti di queste analisi vengono poi strutturati percorsi di formazione in linea con i fabbisogni formativi emersi. Investimenti vengono effettuati anche sulla [mobilità del personale](#), finalizzata alla formazione all'estero, che ha l'opportunità, tramite appositi bandi, anche finanziati con bilancio dell'Ateneo, di confrontarsi con le best practice messe in atto dalle università internazionali.

B.1.2.4. Nel PIAO è riportata la programmazione delle attività e degli obiettivi di struttura organizzativa e individuali in stretta relazione agli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo e dei Dipartimenti. Le responsabilità sono chiaramente indicate così come indicatori e livelli di raggiungimento degli obiettivi. Anche per il personale tecnico-amministrativo è applicabile il "Regolamento per l'incentivazione del personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e collaboratore ed esperto linguistico" che ha istituito a livello di Ateneo il Fondo di Ateneo per la premialità (FAP), che per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo viene distribuito per una quota (incentivazione indiretta) allo scopo di incentivare la generalità del personale tecnico-amministrativo per l'acquisizione di finanziamenti esterni, secondo il principio in base al quale tutta l'organizzazione indirettamente contribuisce all'acquisizione di tali fondi. Il contributo individuale è assegnato sulla base della collocazione del personale nel modello professionale di Ateneo e degli esiti della valutazione della performance annualmente ottenuta da ciascun dipendente, tenuto conto del regime orario e del periodo di servizio.

B.1.2.5. L'Ateneo ha investito da tempo in azioni volte a meglio conciliare la vita professionale e lavorativa con le esigenze familiari

del personale tecnico-amministrativo. Nel 2019 ha ottenuto la certificazione "Family Audit", diffusa a livello nazionale e riconosciuta a livello internazionale quale strumento di management e di gestione delle risorse umane a disposizione delle organizzazioni pubbliche e private che su base volontaria intendono certificare il proprio impegno per l'adozione di misure volte a favorire il bilanciamento degli impegni vita e lavoro dei propri dipendenti. Nel 2022 la certificazione è stata confermata con il rilascio del certificato executive. Ca' Foscari è stata la prima università in Italia ad ottenere la [certificazione per la parità di genere](#) Uni/PdR 125:2022.

L'Ateneo si è anche dotato di un articolato [Piano welfare](#), che prevede per il personale tecnico-amministrativo un'assistenza sanitaria integrativa, un conto welfare attraverso cui i dipendenti possono accedere ad un'ampia gamma di beni e servizi utili per tutta la famiglia, completamente detassati: dall'abbonamento dei trasporti pubblici locali, all'istruzione dei figli, dai check-up medici fino alla palestra, al cinema, ai viaggi, contributi al [Circolo Ricreativo Culturale Ca'Foscari](#)), sussidi al personale.

L'Ateneo si è impegnato fortemente sul passaggio da fase emergenziale a fase a regime dello smart working (attuazione dapprima del Piano Organizzativo Lavoro Agile e quindi del Piano Integrato di Attività e Organizzazione PIAO - sezione "Organizzazione del lavoro agile"), estendendo a tutto il personale tecnico-amministrativo interessato la possibilità di lavorare in modalità agile attraverso accordi individuali. Le varie proroghe della possibilità di ricorrere a modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa hanno consentito di mantenere la qualità dei servizi ed il livello delle prestazioni delle strutture.

B.1.2.6. L'Ateneo promuove [indagini di clima](#), di norma ogni quattro anni, per indagare dimensioni chiave del clima organizzativo, quali le percezioni del contesto (sociale, fisico e delle attività/ruolo) e le risorse personali di cui i lavoratori dispongono, per dare evidenza delle differenze tra i gruppi rispetto alle variabili socio-demografiche analizzate e identificare punti di forza e aree di miglioramento per il futuro, infine per valutare come queste dimensioni di contesto e individuali influenzino il benessere ed altri esiti organizzativi. La periodicità quadriennale delle rilevazioni consente di intraprendere, a valle dei risultati della survey, piani di intervento che per loro natura hanno bisogno di tempo per esplicare i propri effetti di miglioramento che possono essere poi agevolmente intercettati nella survey successiva.

Nell'ambito del [Gender Equality Plan](#) (GEP) è stata poi realizzata una indagine su DIVERSITY, EQUALITY & INCLUSION per fornire una mappatura degli atteggiamenti inclusivi dei lavoratori nei confronti delle categorie identitarie e delle percezioni del contesto sociale in tema DE&I, per valutare come le percezioni del contesto sociale in tema DE&I influenzino il commitment affettivo, il benessere, le difficoltà relazionali sul luogo di lavoro e le intenzioni di turnover ed infine per identificare punti di forza e aree di miglioramento per il futuro.

Entrambe le indagini sono state completate ed approfondite nel corso del 2023 con l'attivazione di alcuni focus group che, coinvolgendo circa il 10% del personale tecnico-amministrativo, hanno consentito di meglio indagare alcuni risultati emersi dalle survey stesse. Le informazioni raccolte sono state utilizzate per implementare azioni formative rivolte a tutto il personale dell'Ateneo, modulate a seconda del ruolo ricoperto, finalizzate a migliorare gli aspetti emersi come migliorabili.

Dal 2022 è attivo in Ateneo ["Smart Sportello di ascolto"](#) gestito da un professionista psicologo, iscritto all'Ordine degli Psicologi, esterno all'Ateneo, un servizio rivolto a tutto il personale dell'Ateneo in cui al centro c'è l'ascolto, non solo di aspetti lavorativi e professionali, ma anche di tutto ciò che influisce sul benessere del personale.

Infine, anche il personale tecnico-amministrativo è chiamato a valutare i servizi dell'Ateneo con un questionario di customer satisfaction che integra il questionario "Good Practice" (per i dettagli sulla diffusione degli esiti si rimanda a B.1.1.6).

Punti di Forza:

Forte integrazione della strategia di gestione del personale tecnico-amministrativo con gli obiettivi strategici e la pianificazione finanziaria. L'Ateneo definisce la strategia per la gestione del personale tecnico-amministrativo (PTA) e dei collaboratori ed esperti linguistici (CEL) all'inizio di ogni triennio attraverso linee guida contenute nel *Piano triennale del fabbisogno del personale* (PTFP). Il PTFP rappresenta lo strumento centrale di programmazione del fabbisogno di PTA e CEL, predisposto sulla base degli esiti del monitoraggio della programmazione precedente, dei fabbisogni espressi dai responsabili delle diverse strutture dell'Ateneo, consultati in via preliminare dalla Direzione Generale e dall'Area Risorse Umane (ARU), ed è redatto ai sensi della normativa e in stretta correlazione con gli obiettivi strategici dell'Ateneo e i Bilanci di previsione di riferimento. Il PTFP è revisionato annualmente per tener conto di fattori endogeni ed esogeni, ed è approvato annualmente dal Consiglio di Amministrazione previo parere favorevole del Senato Accademico.

Oggettività e meritocrazia nell'allocazione e valutazione del personale tecnico-amministrativo. L'Ateneo si è dotato di strumenti manageriali oggettivi, trasparenti e meritocratici (*Modello di ripartizione delle risorse dipartimentali* e *Sistema di valutazione delle posizioni organizzative*) a supporto delle decisioni strategiche (inclusa quella di ripartizione del personale tecnico-amministrativo) e per il governo dei processi di gestione e sviluppo delle risorse umane; il reclutamento è pianificato per garantire il rispetto di criteri di parità di genere, diversità e quote obbligatorie per disabilità in coerenza con la programmazione strategica di Ateneo 2021-2026.

Virtuoso sistema di sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo. L'Ateneo programma attività formative *in house* finalizzate a perseguire gli obiettivi strategici, supporta in modo fattivo la formazione del personale con risorse economiche e dimostra di plasmare i percorsi formativi sui bisogni reali emersi dalla valutazione dei comportamenti organizzativi. L'efficacia della formazione è valutata dall'Ateneo e il sistema di valutazione restituisce dati utili all'Area Risorse Umane per l'analisi delle competenze.

Valutazione integrata e a cascata del personale tecnico-amministrativo. Il *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* (SMVP) è ben definito, collega obiettivi strategici (PIAO) e performance individuale/organizzativa (includendo anche i comportamenti organizzativi) e il *Fondo per la Premialità* (FAP) è strettamente legato al conseguimento degli obiettivi e agli esiti positivi della performance. È prevista, infine, l'incentivazione per il personale tecnico-amministrativo e per i collaboratori ed esperti

linguistici che collaborano direttamente ai progetti di ricerca, innovazione e internazionalizzazione (*Regolamento per l'incentivazione del personale*, pag.7).

Consolidata attenzione al bilanciamento di vita e lavoro del personale tecnico-amministrativo. L'Ateneo dimostra di adottare da tempo misure volte a favorire il bilanciamento degli impegni vita e lavoro dei propri dipendenti: ne è una evidenza la certificazione internazionale del 2019 "Family Audit", confermata nel 2022; è stato, inoltre, il primo Ateneo ad ottenere la certificazione per la parità di genere Uni/PdR 125:2022. L'Ateneo ha implementato il lavoro agile (*smart working*) effettuando investimenti in strumenti di lavoro collaborativo e, sulla base della positiva esperienza pregressa, è stato esteso anche per il 2025-2027 a tutto il personale tecnico-amministrativo interessato, attraverso accordi individuali (par. 3.2 "Organizzazione del lavoro agile" pag. 53 del PIAO 2025). L'Ateneo, inoltre, attua consolidate e ampie politiche di *welfare* (assistenza sanitaria integrativa, conto welfare per servizi familiari/istruzione/trasporti) per supportare attivamente il personale, oltre a politiche inclusive, estendendo il profilo *Alfas* al personale tecnico-amministrativo.

Sistematico ascolto del personale tecnico-amministrativo. L'Ateneo pianifica l'ascolto regolare attraverso indagini di clima (di norma ogni quattro anni) e questionari annuali. Sono, inoltre, attive diverse forme di ascolto: Smart Sportello di ascolto (gestito da psicologo esterno), piattaforme digitali per proposte ("Partecipa") e reclami ("Reclami"). L'Ateneo somministra questionari di Customer satisfaction che integrano domande sui *Service Level Agreement* (SLA) con l'indagine di efficacia percepita *Good Practice* per consentire il *benchmarking*. I risultati della Customer satisfaction e della verifica degli SLA sono direttamente collegati alla valutazione della performance organizzativa (40% del peso). I risultati sono diffusi ai diversi livelli (area riservata/report sintetici per i Dirigenti). I dati di *feedback* esterni (*Good Practice/SLA*) e interni (Indagini di clima/NdV) sono un input diretto per il SMVP e per il riesame critico del Sistema AQ e di Governo, sebbene sia migliorabile la tracciabilità del loro utilizzo.

Aree di miglioramento:

Misurazione dell'impatto della formazione. L'Ateneo investe in modo significativo nella formazione del personale tecnico-amministrativo, garantendo un'offerta strutturata e coerente con gli obiettivi strategici, un numero di ore pro capite superiore ai benchmark di riferimento e un monitoraggio sistematico della partecipazione e della soddisfazione dei fruitori. Si rileva uno spazio di miglioramento nella misurazione dell'impatto effettivo della formazione sulle performance organizzative, sull'evoluzione delle competenze e sul raggiungimento degli obiettivi strategici. Una più chiara correlazione tra percorsi formativi, sviluppo professionale e risultati organizzativi rafforza l'efficacia degli investimenti e la capacità del sistema di orientare le future scelte formative in una logica pienamente evidence-based.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione degli indicatori tiene conto di andamenti e di confronti positivi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Piano triennale del fabbisogno del personale 2025/2027

Descrizione: Piano triennale che definisce i criteri, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e la valorizzazione delle risorse interne. Il piano, che costituisce una parte del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027, è stato approvato dal CdA nella seduta del 14 aprile 2025, con parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 2 aprile 2025 (AdC B.1.2.1 e B.1.2.2).

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/10745/>

File: B.1.2.1_Piano triennale del fabbisogno del personale 2025-2027.pdf

- **Titolo:** Piano triennale del fabbisogno del personale 2024-2026

Descrizione: Piano triennale che definisce i criteri, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e la valorizzazione delle risorse interne. Il piano, che costituisce una parte del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2024-2026, è stato approvato dal CdA nella seduta del 6 marzo 2024, con parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 28 febbraio 2024.

Dettagli: Intero documento, in particolare capitolo 3.

Link: <https://www.unive.it/pag/10745/>

File:B.1.2.1_Piano triennale di fabbisogno del personale 2024-2026.pdf

- **Titolo:**Sistema di valutazione delle posizioni organizzative

Descrizione:Documento prodotto dall'Area Risorse Umane, che presenta il sistema di valutazione delle posizioni che Ca' Foscari ha adottato; è il risultato di un gruppo di lavoro promosso dal CODAU composto da rappresentanti di diversi atenei.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/37313/>

File:B.1.2.2_Sistema di valutazione delle posizioni organizzative.pdf

- **Titolo:**Modello di Ripartizione delle risorse nei Dipartimenti

Descrizione:A partire dall'anno 2017, è stato adottato un modello di allocazione delle risorse nei Dipartimenti basato sul carico di lavoro e sui risultati ottenuti in termini di efficienza, utilizzando il metodo Activity Based Costing (ABC). Questo sistema permette di analizzare l'incidenza dei costi delle attività e di determinare il costo unitario dei servizi erogati. I dati raccolti consentono di effettuare confronti di efficienza tra i Dipartimenti, orientando le decisioni sulle nuove assunzioni e la gestione del turn over. In particolare, il modello consente di: a) calcolare il costo unitario dei servizi; b) attribuire risorse sulla base del carico di lavoro effettivo di ciascun Dipartimento; c) misurare la produttività mediante indicatori oggettivi (output/driver); d) effettuare confronti di efficienza tramite benchmark di riferimento.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/49294/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:B.1.2.2_Modello Ripartizione delle risorse Dipartimenti.pdf

- **Titolo:**Programmazione Triennale 2021/2023. Presentazione del Programma (D.M. n. 2503 del 09/12/2019) - Allegato 1

Descrizione:Programma triennale, dal titolo "Piano di sviluppo dei servizi agli studenti e del personale", presentato dall'Ateneo al MUR sulla base delle linee generali di indirizzo della Programmazione delle Università definite ai sensi della Legge n. 43/2005. La presentazione del Programma triennale di Ateneo 2021/2023 e dei relativi indicatori è stata approvata dal CdA nella seduta del 9 luglio 2021, con parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 30 giugno 2021. All'interno dell'Area Riservata di Ateneo, raggiungibile dal link, è possibile accedere, con riferimento alla Programmazione triennale conclusa e a quella in corso, ai Programmi triennali presentati dall'Ateneo al MUR.

Dettagli:Si veda in particolare la Sezione 2 del programma di Ateneo, con riferimento alla formazione del PTA.

Link: <https://www.unive.it/pag/10983/?L=1> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:B.1.2.3_Programma triennale di Ateneo 2021-2023.pdf

- **Titolo:**Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027

Descrizione:Documento unico di programmazione e governance che riporta gli atti di pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione, all'organizzazione del lavoro da remoto, al fabbisogno di personale e alle strategie di formazione dello stesso. Il PIAO 2025-2027 è stato approvato dal CdA nella seduta del 31 gennaio 2025.

Dettagli:Intero documento e allegati 3, 4, 5. Per la formazione del PTA si veda il capitolo 3.4 Formazione del personale – piano sinapsi (AdC B.1.2.3); per il dettaglio della programmazione delle attività del PTA e degli obiettivi di struttura si vedano il capitolo 2.2 Performance e gli allegati al PIAO n. 3, 4, 5 (nota: sono presenti sia gli allegati citati, sia il monitoraggio intermedio degli obiettivi a giugno 2025, questo viene riportato come ultimo file nel documento allegato per la CEV) (AdC B.1.2.4); per il lavoro agile si veda il capitolo 3.2 Organizzazione del lavoro agile (AdC B.1.2.5). Alla pagina web sono disponibili il PIAO con relativi allegati, il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance e i Piani prodotti negli anni precedenti.

Link: <https://www.unive.it/pag/10745/>

File:B.1.2.4_PIAO 2025-2027.pdf

- **Titolo:**Regolamento per l'incentivazione del personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e collaboratore ed esperto

linguistico

Descrizione: Il regolamento disciplina la costituzione e le modalità di utilizzo dei Fondi per l'incentivazione del personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e CEL dell'Università Ca' Foscari Venezia. Il regolamento, introdotto nel 2012, è stato modificato nel 2025, con approvazione del Senato Accademico nella seduta del 2 aprile 2025 e del CdA nella seduta del 14 aprile 2025 (entrato in vigore il 23/06/2025).

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/8304/>

File: B.1.2.4_Regolamento incentivazione personale.pdf

- **Titolo:** a) Piano di Uguaglianza di genere (Gender Equality Plan) dell'Università Ca' Foscari Venezia 2025/2027; b) Piano di Uguaglianza di genere (Gender Equality Plan) dell'Università Ca' Foscari Venezia. Aggiornamento gennaio 2024; c) Documento di monitoraggio del Piano di Uguaglianza di genere (Gender Equality Plan) dell'Università Ca' Foscari Venezia. Rendiconto delle attività svolte nel 2024

Descrizione: Il GEP - Gender Equality Plan è un insieme di impegni e azioni che mirano a promuovere l'uguaglianza di genere all'interno dell'organizzazione attraverso cambiamenti istituzionali e culturali. La redazione e il presidio delle azioni contenute nel Gender Equality Plan sono affidate ad un gruppo di lavoro dedicato (GEP Team) composto da un gruppo di persone con competenze specifiche sulle tematiche di genere, individuate in modo da rappresentare le principali componenti dell'Ateneo. Gli obiettivi del GEP sono stati inseriti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027 (come allegato 2 al PIAO), approvato dal CdA nella seduta del 31 gennaio 2025 (si veda <https://www.unive.it/pag/10745/>).

Dettagli: Intero documento (GEP 2025-2027; Aggiornamento 2024 del precedente piano e documento di monitoraggio relativo all'anno solare 2024 delle azioni previste dal precedente piano). Il Piano di Uguaglianza di genere 2025-2027 e le precedenti versioni del piano, con i relativi monitoraggi, sono disponibili alla pagina web riportata.

Link: <https://www.unive.it/pag/40679/>

File: B.1.2.6_Gender Equality Plan 2025-2027 e monitoraggio 2024.pdf

B.1.3) Dotazione di personale e servizi per l'amministrazione e per il supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale

B.1.3.1 L'Ateneo gestisce e monitora la dotazione e la qualificazione di personale tecnico-amministrativo e di servizi fra amministrazione centrale e strutture periferiche (Scuole/Facoltà, Dipartimenti o strutture assimilate, CdS, Dottorato, etc.), in una logica di sinergia e tenendo conto delle esigenze di supporto alle missioni e alle attività istituzionali e gestionali.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 ed E.DIP.4 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

B.1.3.2 Il personale tecnico-amministrativo e i servizi di supporto a didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale assicurano alle attività delle Facoltà/Scuole, dei Dipartimenti, dei Corsi di Studio e dei Dottorati un sostegno efficace, e facilmente fruibile da studenti, dottorandi, ricercatori e docenti.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dell'aspetto da considerare di D.CDS.3.2.5 dei CdS oggetto di visita].

B.1.3.3 L'Ateneo verifica la qualità del supporto che il personale tecnico-amministrativo e i servizi assicurano a docenti, ricercatori e dottorandi nello svolgimento delle loro attività istituzionali.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 ed E.DIP.4 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

B.1.3.1. La sinergia tra amministrazione centrale e Dipartimenti viene assicurata dalla Direzione generale e dal Comitato di direzione anche attraverso strumenti innovativi come le "Comunità della conoscenza", ad esempio il Gruppo acquisti e il Gruppo ricerca composti da personale dei Dipartimenti e dell'Amministrazione centrale, che hanno lo scopo di affrontare in maniera organica l'ambito di lavoro, di condividere conoscenze, esperienze e prassi, individuare e proporre soluzioni organizzative alle macro criticità rilevate.

L'Ateneo ha anche posto in essere un Modello di Ripartizione delle risorse basato sui risultati del progetto "Good Practice" che ha come obiettivi: 1) effettuare analisi in termini di efficienza; 2) allocare le risorse sulla base del carico di lavoro dei diversi Dipartimenti e dei risultati dagli stessi ottenuti; 3) orientare le decisioni sulle nuove assunzioni; 4) gestire in modo selettivo il turn over; 5) fornire ai responsabili dei Dipartimenti gli strumenti per comprendere e meglio definire il carico di lavoro per i servizi amministrativi dei Dipartimenti. L'analisi "Good Practice" generale premia l'Ateneo rispetto alla sua efficienza, anche se in alcuni casi l'utilizzo delle risorse è superiore alla media degli atenei italiani; questa analisi realizzata sui dati dell'Ateneo consente di valutare l'efficacia e l'efficienza dei vari Dipartimenti permettendo di contestualizzare il dato generale.

L'analisi della consistenza del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e a tempo determinato mostra come le politiche di progressiva diminuzione del ricorso a contratti a tempo determinato, su cui l'Ateneo ha assunto precisi impegni anche nell'ambito della Programmazione Triennale (PRO3), stia dando i suoi frutti. In particolare, si segnala per il 2023 l'aumento del personale assunto a tempo indeterminato (+37 unità rispetto al valore dell'anno precedente, pari a un +6%) a fronte di un sostanziale contenimento del ricorso a contratti a tempo determinato (che registrano un leggero incremento rispetto al 2022, dovuto soprattutto alle assunzioni a termine effettuate a supporto di progetti di ricerca), frutto dell'impegno dell'Ateneo nell'investimento di capitale umano stabile. Le persone assunte nel corso del 2023, in qualità di PTA, sono state 72, al netto di cambi di ruolo o di categoria, a fronte di 34 cessazioni. Il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, rispettivamente nelle sedute del 25/01/2023 e del 03/02/2023, hanno inoltre approvato la programmazione del personale tecnico-amministrativo per il periodo 2023-2025, consentendo così di porre le basi per il rafforzamento della politica di investimento e sviluppo relativa al PTA.

B.1.3.2. Nel 2024 è stata effettuata un'analisi congiunta tra Dipartimenti e Area Risorse Umane, che ha portato a realizzare un'importante riconfigurazione del modello organizzativo dei Dipartimenti, rendendolo più coerente con le attività gestite in funzione delle evoluzioni intercorse in oltre un decennio: è stato costituito per tutti i Dipartimenti un quarto settore che si affianca ai settori amministrazione, ricerca e didattica. Denominato "Settore Sviluppo e Promozione", il quarto settore prevede che sia presente personale dedicato alla gestione delle attività di terza missione, all'AQ, alla comunicazione ed al supporto organizzazione eventi ed alla logistica.

Un altro importante intervento sulla struttura organizzativa dipartimentale ha interessato la struttura di "coordinamento tecnico" dei servizi tecnico-scientifici dei Dipartimenti del Campus scientifico con la finalità di riorganizzare i servizi tecnico-scientifici a supporto della didattica, della ricerca, della valorizzazione della conoscenza del Campus. La proposta organizzativa è stata formulata attraverso il coinvolgimento diretto del personale dipartimentale in un progetto di "Co-costruzione dell'evoluzione organizzativa dei processi tecnico-scientifici". La proposta avanzata ha implicato un'analisi razionale delle funzioni e dei compiti svolti dal personale tecnico e una valutazione delle mansioni soppesate secondo diverse variabili organizzative (riconoscimento delle azioni, desiderabilità dell'attività, impegno e frequenza) e si è concretizzata nella costituzione di una nuova unità organizzativa denominata "Coordinamento tecnico" in cui sono confluiti i processi e le attività di supporto tecnico-scientifico già in capo alla Segreteria di riferimento. È stata quindi prevista la figura del "Coordinatore Tecnico di Dipartimento" cui è attribuita la responsabilità di coordinamento della nuova struttura e che fa capo gerarchicamente al Direttore Generale e funzionalmente al rispettivo Direttore di Dipartimento.

B.1.3.3. La verifica della qualità del supporto che il personale tecnico-amministrativo e i servizi assicurano a docenti, ricercatori e dottorandi nello svolgimento delle loro attività istituzionali viene effettuata attraverso la somministrazione a cadenza annuale del [questionario di customer satisfaction](#) che integra il questionario "Good practice". Come descritto negli AdC A.3.1 e A.3.2, i risultati del questionario influiscono sulla valutazione del personale sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della performance. La

verifica della qualità del supporto del personale tecnico-amministrativo avviene anche attraverso la valutazione e il monitoraggio della performance, come previste dal Sistema di misurazione e valutazione della performance, tramite gli indicatori di risultato della performance istituzionale, organizzativa e individuale.

Punti di Forza:

Dettagliata mappatura delle competenze dei ruoli professionali e modello gestionale di ripartizione del personale tecnico-amministrativo. L'Ateneo offre chiara evidenza attraverso la documentazione fornita dell'attenta gestione e monitoraggio della dotazione di personale tecnico-amministrativo, ha una mappatura dettagliata dei ruoli professionali esistenti nelle diverse strutture organizzative, utilizza il Modello di Ripartizione delle risorse basato sull'*Activity Based Costing* (ABC), coadiuvato dai risultati del progetto *Good Practice* per allocare risorse di personale tra Amministrazione Centrale e Dipartimenti in base al carico di lavoro effettivo (output/driver), consentendo ai responsabili dei Dipartimenti di definire meglio il carico di lavoro per i servizi.

Evoluzione organizzativa funzionale ad efficace supporto. L'Ateneo ha evoluto e sta evolvendo ulteriormente (introduzione nei Dipartimenti del Settore Sviluppo e Promozione nel 2024 e nel 2025 della Struttura di Coordinamento Tecnico nell'ambito del DAIS e del DSMN) l'organizzazione dipartimentale per supportare efficacemente e in modo capillare docenti, ricercatori, dottorandi e studenti con personale tecnico-amministrativo (PTA) e servizi specifici. Le evidenze emerse nel corso della visita in loco hanno confermato l'impegno dell'Ateneo a stabilizzare le risorse di personale tecnico-amministrativo reclutate con i progetti PNRR ritenute strategiche per le attività di ricerca attuali e future dei Dipartimenti. Inoltre, il PTA è attivamente coinvolto nel supporto ai processi fondamentali, inclusa l'Assicurazione della Qualità.

Attento e capillare monitoraggio della qualità offerta da personale tecnico-amministrativo e servizi. L'Ateneo programma e attua annualmente il monitoraggio della qualità offerta dal personale tecnico amministrativo e dai servizi al personale impegnato nello svolgimento delle attività istituzionali, attraverso il progetto *Good Practice*, con risultati che evidenziano una soddisfazione complessiva dell'Ateneo superiore alla media del cluster dimensionale e alla media di tutti gli Atenei partecipanti, per tutte le categorie di *stakeholder*; tale strumento è integrato in modo sistematico con il monitoraggio dei *Service Level Agreement* (SLA) a completamento del ciclo di misurazione della qualità e dell'efficacia.

Aree di miglioramento:

Migliorare il bilanciamento tra qualità ed efficienza dei servizi offerti. L'Ateneo è ben consapevole, anche sulla base dell'indagine *Good Practice*, di un utilizzo di risorse superiore alla media a seguito del potenziamento dei servizi per la ricerca, servizi per didattica e agli studenti, e dell'esigenza di tendere ad un bilanciamento dei buoni livelli qualitativi raggiunti con un incremento dei livelli di efficienza nei servizi offerti con azioni specifiche che necessitano di una maggiore formalizzazione.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione dell'indicatore tiene conto di un andamento sostanzialmente stabile nel periodo di osservazione. I confronti con le medie nazionali tradizionali e macroregionali evidenziano valori più contenuti, in coerenza con un modello organizzativo che privilegia la distribuzione del personale tecnico-amministrativo nelle strutture dipartimentali.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**Modello di Ripartizione delle risorse nei Dipartimenti

Descrizione:A partire dall'anno 2017, è stato adottato un modello di allocazione delle risorse nei Dipartimenti basato sul carico di lavoro e sui risultati ottenuti in termini di efficienza, utilizzando il metodo Activity Based Costing (ABC). Questo sistema permette di analizzare l'incidenza dei costi delle attività e di determinare il costo unitario dei servizi erogati. I dati raccolti consentono di effettuare confronti di efficienza tra i Dipartimenti, orientando le decisioni sulle nuove assunzioni e la gestione del turn over. In particolare, il modello consente di: a) calcolare il costo unitario dei servizi; b) attribuire risorse sulla base del carico di lavoro effettivo di ciascun Dipartimento; c) misurare la produttività mediante indicatori oggettivi (output/driver); d) effettuare confronti di efficienza tramite benchmark di riferimento.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/49294/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:B.1.3.1_Modello Ripartizione delle risorse Dipartimenti.pdf

- **Titolo:**Report Good Practice 2023-24

Descrizione:Il progetto Good Practice si pone l'obiettivo di misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università. Il documento, raggiungibile in area riservata, "Report Good Practice 2023-24. Report per Università Ca' Foscari Venezia" presenta i risultati per l'Ateneo.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/11161/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:B.1.3.1_Good Practice 2023-24 report Ca' Foscari.pdf

- **Titolo:**Programmazione Triennale 2021/2023. Presentazione del Programma (D.M. n. 2503 del 09/12/2019) - Allegato 1

Descrizione:Programma triennale, dal titolo "Piano di sviluppo dei servizi agli studenti e del personale", presentato dall'Ateneo al MUR sulla base delle linee generali di indirizzo della Programmazione delle Università definite ai sensi della Legge n. 43/2005. La presentazione del Programma triennale di Ateneo 2021/2023 e dei relativi indicatori è stata approvata dal CdA nella seduta del 9 luglio 2021, con parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 30 giugno 2021. All'interno dell'Area Riservata di Ateneo, raggiungibile dal link, è possibile accedere, con riferimento alla Programmazione triennale conclusa e a quella in corso, ai Programmi triennali presentati dall'Ateneo al MUR.

Dettagli:Si veda in particolare la Sezione 2 del programma di Ateneo, con riferimento al reclutamento del PTA.

Link: <https://www.unive.it/pag/10983/?L=1> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:B.1.3.1_Programma triennale di Ateneo 2021-2023.pdf

- **Titolo:**Piano triennale del fabbisogno del personale 2025/2027

Descrizione:Piano triennale che definisce i criteri, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e la valorizzazione delle risorse interne. Il piano, che costituisce una parte del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027, è stato approvato dal CdA nella seduta del 14 aprile 2025, con parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 2 aprile 2025.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/10745/>

File:B.1.3.1_Piano triennale del fabbisogno del personale 2025-2027.pdf

- **Titolo:**Documentazione istituzione del Coordinamento Tecnico presso DAIS e DSMN

Descrizione:Presentazione per incontro del 19/12/2024 dal titolo "Evoluzione Organizzativa dei processi tecnico-scientifici dei Dipartimenti DAIS e DSMN"; Decreto Direttore Generale n. 493 del 13 maggio 2025 con oggetto "Istituzione in via sperimentale della struttura di coordinamento tecnico dei servizi tecnico scientifici presso il Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica/DAIS e il Dipartimento di Scienze Molecolari e Nanosistemi/DSMN".

Dettagli:Intero documento.

File:B.1.3.2_Documentazione istituzione coordinamento tecnico.pdf

- **Titolo:**Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) - 2025

Descrizione:Documento che descrive criteri, strumenti e procedure adottati dall'Ateneo per valutare i risultati rispetto agli obiettivi, come previsto dal D. Lgs. n. 150/2009. Il sistema fa riferimento alla performance istituzionale, organizzativa e individuale e consente di valutare l'efficacia delle strutture, sulla base dei criteri in esso definiti. L'aggiornamento 2025 del documento è stato approvato dal CdA nella seduta del 31 gennaio 2025.

Dettagli:In particolare i capitoli "Misurazione e valutazione della performance", "La misurazione del risultato" e "La valutazione", pp. 8-13. Alla pagina web sono disponibili anche i documenti precedenti.

Link: <https://www.unive.it/pag/10907/>

File:B.1.3.3_Sistema Misurazione e Valutazione della Performance 2025.pdf

B.2) Risorse finanziarie

B.2.1) Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie

B.2.1.1 L'Ateneo definisce e attua una strategia di pianificazione economico-finanziaria a supporto delle politiche e delle strategie dell'Ateneo per la didattica, la ricerca, la terza missione/impatto sociale e le altre attività istituzionali e gestionali.

B.2.1.2 I budget triennali e annuali dell'Ateneo (economico e degli investimenti) sono coerenti con la pianificazione strategica dell'Ateneo, definiti tramite proiezioni motivate e attendibili e assicurano il raggiungimento degli obiettivi fissati.

B.2.1.3 L'Ateneo si è dotato di un adeguato sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni.

B.2.1.4 Dall'analisi dei risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi, dei budget annuali e triennali e dall'andamento degli indicatori di spesa per il personale, di indebitamento e di sostenibilità economico finanziaria si riscontra la piena sostenibilità degli equilibri economico-finanziari.

Autovalutazione:

B.2.1.1. Il PSA 2021-2026 ha individuato per ciascun ambito rilevante (ricerca, terza missione, didattica, servizi agli studenti, infrastrutture, organizzazione agile) assi strategici attraverso i quali perseguire gli obiettivi di missione. Il processo di pianificazione economico-finanziaria risulta saldamente ancorato alle strategie dell'Ateneo, declinando le scelte di allocazione del budget (e verificando i risultati a consuntivo) in ottica strategica. L'aggancio tra dimensione economico-finanziaria e strategica in fase di formulazione del budget annuale e triennale viene garantito e stimolato richiedendo nella procedura informatica adottata per la formulazione del budget annuale e triennale che in ogni scheda di richiesta di budget la struttura che richiede/gestisce il budget indichi la linea strategica per la quale viene richiesto lo stanziamento di risorse. Qualora la richiesta di stanziamento non sia precisamente riconducibile ad una azione di dettaglio del PSA, vengono inserite delle voci identificative di ambiti di attività (didattica, ricerca, terza missione, "da ripartire COFOG"). Scopo della tracciatura del legame tra stanziamento di bilancio e linea strategica non è solo quello, di carattere più formale, di poter rappresentare il bilancio per linea strategica, quanto quello di indurre una forte attenzione in chi formula la proposta di budget alla coerenza tra allocazione delle risorse proposte e indirizzi strategici di Ateneo. Viene fortemente raccomandato ai responsabili di struttura di produrre la reportistica da sistema secondo quest'ottica per verificare se il risultato sia conforme e di formulare la loro relazione accompagnatoria secondo tale prospettiva. Sebbene non si proceda alla formalizzazione di specifici prospetti di riclassificazione degli schemi di bilancio per linea strategica, i dati disponibili rappresentano la base di riferimento per l'impostazione della relazione al bilancio, per dare evidenza di come lo stesso, nelle scelte di allocazione per quanto riguarda il preventivo e nei risultati per quanto riguarda il consuntivo, sia aderente agli obiettivi dichiarati (si vedano a titolo esemplificativo le Note Integrative al bilancio di esercizio 2023 e 2024 dove, nella parte introduttiva, le risultanze di bilancio vengono analizzate assumendo tale prospettiva). Nel documento "L'esperienza dell'Università Ca' Foscari Venezia nella gestione delle risorse finanziarie" si può vedere che la linea strategica di riferimento deve essere indicata dalle strutture in ogni singola scheda di budget.

Come è testimoniato dalla relazione che accompagna il Bilancio di previsione e nei richiami che la stessa fa al PSA, l'allocazione delle risorse economico-finanziarie avviene sulla base dell'analisi dei fabbisogni scaturenti dagli obiettivi definiti dal PSA (sia per ciò che attiene alle previsioni di costo e ricavo, sia per ciò che attiene alle politiche di investimento) e considerando l'esigenza di mantenimento nel tempo di una situazione di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario.

B.2.1.2. La coerenza con il PSA del budget annuale e triennale economico, degli investimenti e anche finanziario è perseguita attraverso il processo di formulazione descritto nel punto precedente ed è testimoniata dai riferimenti al PSA che compaiono nella relazione illustrativa che accompagna il Bilancio di previsione e il bilancio di esercizio. La definizione degli stanziamenti a bilancio avviene cercando di tracciare la loro correlazione con le linee strategiche e le missioni dell'Ateneo. In generale, la formulazione del Bilancio di previsione segue nella costruzione degli stanziamenti le direttrici delineate nel PSA, dovendo rappresentare il bilancio espressione di allocazione di risorse coerenti con quanto espresso nel PSA e la successiva relazione di sintesi sul bilancio è declinata secondo questa logica di raccordo tra gli stanziamenti e gli obiettivi strategici e di concezione del bilancio come traduzione in termini quantitativo-monetari delle politiche che l'Ateneo persegue.

La modalità di costruzione degli stanziamenti è dettagliatamente rappresentata nei documenti di bilancio, in cui viene data chiara evidenza delle ipotesi assunte in merito alle variabili che condizionano le dimensioni economica e finanziaria (ad esempio, previsioni sulla contribuzione studentesca in relazione alle politiche che incidono sull'entità della popolazione studentesca, sulle iscrizioni e sulla definizione del contributo di iscrizione, o rappresentazione dei costi del personale con evidenza delle politiche attuate e delle ipotesi sulle dinamiche indotte dai meccanismi di adeguamento retributivo), che ne attestano l'attendibilità e che cercano di esplicitare per quanto possibile quali sono le variabili che possono determinare scostamenti in corso d'anno e le leve gestionali su cui agire nella gestione delle risorse per assicurare il raggiungimento degli obiettivi fissati.

B.2.1.3. L'Ateneo dispone di una unità organizzativa dedicata al controllo di gestione all'interno dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica. La procedura di riferimento per lo svolgimento della contabilità analitica e il controllo di gestione è definita dal Manuale del Controllo di Gestione, in vigore dal 22 ottobre 2022. Il sistema di contabilità analitica di cui si è dotato l'Ateneo è in grado di produrre informazioni sui costi per unità organizzativa (sedi, Dipartimenti etc.) e per prodotto (corsi di studio) considerando sia i costi direttamente attribuibili che i costi attribuiti indirettamente (attraverso centri di costo intermedi). Per mezzo del cruscotto direzionale il sistema di controllo di gestione fornisce informazioni periodiche alla Direzione generale sull'andamento dei principali indicatori che influiscono sull'equilibrio economico e finanziario dell'Ateneo (si veda A.3.1). Inoltre, il controllo di gestione effettua il monitoraggio dei costi di gestione delle sedi di Ateneo e dell'efficienza dell'impiego del personale TA dei Dipartimenti.

La tipologia e la qualità delle informazioni fornite dal sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione consentono un supporto adeguato alle decisioni, in particolare per quelle che riguardano l'efficiente gestione delle risorse. In merito all'utilizzo efficiente delle risorse di personale tecnico-amministrativo va citata anche l'adesione al programma "Good Practice" che consente benchmarking con altri atenei.

B.2.1.4. I risultati di bilancio degli ultimi esercizi e dei budget annuali e triennali dimostrano la capacità dell'Ateneo di operare in condizioni di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario. Grande attenzione viene riservata al tema, anche in ottica prospettica estesa oltre al triennio di programmazione, come dimostra la proiezione dei costi del personale docente e ricercatore sul quinquennio 2025-2029 esposta nella relazione al Bilancio di previsione 2025-2027. Nella consapevolezza di una dinamica di costi di personale universitario che si lega a variabili endogene (le politiche di reclutamento deliberate dall'Ateneo) ed esogene (le percentuali di adeguamento retributivo) e a meccanismi di progressione sostanzialmente automatica in caso di positiva valutazione del personale (gli scatti), un particolare focus viene riservato a questo ambito in sede di programmazione, con l'evidenza specifica degli impatti generati, al fine di consentire un processo decisionale responsabile. Le decisioni assunte dall'Ateneo negli ultimi anni soprattutto in tema di reclutamento (e sue limitazioni, rispetto alle facoltà assunzionali assegnate dal Ministero) rappresentano l'evidenza di questo orientamento prospettico, per evitare l'assunzione di scelte che, se sostenibili nel breve termine, potrebbero invece generare una dinamica non sostenibile e difficilmente reversibile in un orizzonte temporale più ampio. Va evidenziato che nel processo di formulazione del budget è stata data rappresentazione agli Organi di governo di quale sarebbe stato l'impatto, in termini di evoluzione futura, dei costi del personale in relazione alle dinamiche sopra evidenziate.

Per quanto riguarda l'equilibrio economico, in sede di pianificazione l'Ateneo tende a privilegiare da anni una politica di impiego delle risorse accantonate nel passato nel Patrimonio Netto, frutto anche di una volontaria politica di accumulo degli anni passati diretta a finanziare il consistente piano di investimenti (soprattutto edilizi) che rientrano nella strategia dell'Ateneo con riferimento agli spazi (tenuto conto della prospettiva di crescita dei costi di ammortamento). Il differenziale di risultato economico di cui viene prevista copertura con riserva (in applicazione del principio di equilibrio previsto dalla legge) è espressione dell'intento di dare attuazione a politiche espansive e di mantenimento e miglioramento delle performance. Queste differenze negative negli anni passati risultavano collegate a interventi di carattere temporaneo e reversibile e pertanto non erano tali da pregiudicare il raggiungimento degli equilibri futuri, con l'obiettivo di mettere a frutto della ricerca, didattica e terza missione le risorse disponibili. Per quanto riguarda il triennio 2025-2027 compare più volte, sia nella documentazione di bilancio che nelle deliberazioni degli Organi di governo, la sottolineatura in merito al fatto che il divario tra ricavi e costi di competenza ha un'entità prevista maggiore dell'ordinario nel prossimo triennio a fronte del cambiamento di situazione economica indotta dalla contrazione del FFO e dalla dinamica salariale più spinta di quanto era stato preventivato e che l'Ateneo dovrà continuare a monitorare con attenzione gli equilibri e impostare politiche coerenti con l'andamento dei ricavi prospettici. Proprio in relazione alla mutata situazione finanziaria conseguente alla riduzione del finanziamento ministeriale, nel 2024 è stato avviato un percorso di ancora più ampia condivisione con gli Organi di governo degli impatti economici delle scelte, dando evidenza, in ottica di medio-lungo termine, di quali sarebbero state le ripercussioni economiche, finanziarie e patrimoniali conseguenti al mantenimento delle politiche in atto, e prospettando gli impatti di possibili scelte di riorientamento e di più stringente definizione delle priorità strategiche. Si è trattato di un'occasione in cui l'Ateneo ha dato evidenza di saper ricalibrare tempestivamente il proprio processo di programmazione al fine di riorientare la propria azione per far fronte a cambiamenti della situazione finanziaria. Per quanto riguarda l'equilibrio patrimoniale, anch'esso oggetto di attento monitoraggio, emerge dal prospetto di Stato Patrimoniale dei bilanci approvati che il Patrimonio netto è consistente e si è incrementato nel tempo, soprattutto nella componente non vincolata, destinata, in relazione alla situazione finanziaria specifica, a consentire azioni di potenziamento della strategia e/o a garantire la capacità dell'Ateneo di assorbire eventuali squilibri economici che si dovessero manifestare nei successivi esercizi. Consistenti anche le disponibilità liquide, che hanno finora assicurato all'Ateneo la possibilità di gestire progettualità nell'ambito del PNRR, caratterizzata dalla necessità di anticipare cassa a fronte di incassi che si realizzano posticipatamente rispetto al sostenimento dei costi da rendicontare.

Per quanto riguarda l'equilibrio finanziario, merita di essere evidenziato che l'Ateneo ha deciso di operare il monitoraggio dell'equilibrio finanziario anche in via preventiva, integrando i prospetti del bilancio previsionale con il budget finanziario, non espressamente previsto dalle norme, in modo da prevedere le dinamiche del capitale circolante netto e poter valutare se e in che modo sarà in grado di attivare fonti di finanziamento idonee a coprire i fabbisogni finanziari indotti dalle attività operative, dalle attività di investimento e dal rimborso dei finanziamenti. Il budget finanziario e del triennio 2025-2027 dimostra la capacità dell'Ateneo di coprire il fabbisogno finanziario generato dalla gestione corrente e dagli investimenti, che comportano flussi di cassa ingenti soprattutto connessi ad investimenti edilizi, senza far ricorso a nuovo capitale di debito. Forte attenzione viene riservata anche all'andamento degli indicatori finanziari, sia con riferimento a quelli predisposti per esigenze gestionali interne (l'Ateneo ha formulato un set di indicatori che viene annualmente monitorato), sia con riferimento agli indicatori sui quali si esercita il controllo ministeriale (indicatore delle spese di personale, indicatore di indebitamento, indicatore di sostenibilità economico-finanziaria). Di questi ultimi si trova evidenza anche nelle relazioni al bilancio, sia nel bilancio di previsione, dove gli indicatori vengono simulati per analizzare il loro andamento prospettico e verificare la sostenibilità della programmazione, sia nei bilanci di esercizio (operando delle stime, a fronte di dati ufficiali pubblicati dal MUR in genere in tempi più lunghi).

Gli indicatori finanziari sono costantemente monitorati e proiezioni future permettono di pianificare le attività di Ateneo in ottica di controllo e gestione. L'andamento dell'indicatore relativo alla spesa per il personale (**B.2.1.C**), seppur in aumento in relazione alla politica di reclutamento messa in atto negli ultimi anni e alle dinamiche retributive, si mantiene nel 2023 ancora al di sotto del limite previsto dalle norme, benché superiore alla media nazionale e della macroregione. L'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (**B.2.1.A**) seppur in trend negativo, presenta valori ampiamente entro i limiti previsti dalla normativa. L'indice di indebitamento (**B.2.1.B**) si mantiene ampiamente entro i termini di legge ed è frutto delle scelte finanziarie conseguenti al considerevole piano di investimento edilizio che l'Ateneo ha avviato anni fa per ridurre la frammentazione logistica sul territorio e pervenire al raggruppamento in poli di area. Da diversi anni l'Ateneo riesce a realizzare le sue politiche di investimento edilizio (anche dirette alla realizzazione di residenze universitarie, oltre che di spazi dedicati alla didattica e alla ricerca) senza necessità di ricorrere a capitale di prestito (le rate di

ammortamento considerate nell'indice fanno riferimento ai piani di restituzione di mutui contratti nel passato).

Punti di Forza:

Integrazione e coerenza strategica della pianificazione economico-finanziaria. La strategia di pianificazione economico-finanziaria è ancorata al *Piano Strategico di Ateneo 2021-2026* (PSA) e le evidenze raccolte attestano la coerenza tra i processi di bilancio preventivo (triennale e annuale) e il *Piano Integrato di Attività e Organizzazione* (PIAO) con gli obiettivi di sviluppo che ne derivano. Sono previsti, infatti, meccanismi di tracciabilità che richiedono l'indicazione della specifica linea strategica per ogni singola proposta di budget da parte di ciascun responsabile.

Adozione del rendiconto finanziario nei bilanci di previsioni. L'Ateneo ha adottato, ai fini della pianificazione e programmazione, unitamente al budget economico e degli investimenti, anche il budget finanziario (flusso del CCN) non solo per il primo anno di previsione, ma anche per il triennio a venire, ad evidenza della marcata attenzione dell'Ateneo alla sostenibilità finanziaria delle previsioni di medio termine, con apprezzamento anche da parte del Nucleo di Valutazione. L'Ateneo svolge un monitoraggio intermedio (entro luglio) per individuare scostamenti ed eventuali azioni correttive; inoltre, l'analisi degli scostamenti rispetto al consuntivo supporta il successivo ciclo di *budgeting*, come anche confermato nel corso della visita.

Controllo di gestione adeguato, integrato e sistematico a supporto delle decisioni. L'Ateneo si è dotato di un'organizzazione dedicata, di metodologie (COAN/ABC, costo pieno) e di strumenti, quali la contabilità analitica, il Manuale Controllo di gestione, i cruscotti (DG, AVA/PRO3, FFO, Bilancio di Genere per raccogliere indicatori strategici, ministeriali e dati di benchmarking), che garantiscono un supporto robusto alle decisioni ai diversi livelli. L'Ateneo dal 2023 predispose il documento *Sostenibilità economico-finanziaria della didattica, della ricerca e della terza missione* predisposto dall'Ufficio Controllo di Gestione (APPS), che analizza solidità patrimoniale, equilibrio finanziario e redditività, di ausilio alla direzione generale al fine di un monitoraggio puntuale in merito alle scelte strategiche e relativo impatto sui dati di bilancio e quindi sugli equilibri economico-finanziari.

Sostenibilità consuntiva degli equilibri economico-finanziari con rispetto dei parametri ministeriali. I dati consuntivi degli ultimi tre esercizi evidenziano indicatori che rispettano i vincoli normativi: nel confronto con i due anni precedenti si evidenzia, però, un trend crescente dell'indicatore del personale che, come confermato dall'Ateneo in visita, risulta attenzionato. L'Ateneo simula gli indicatori ministeriali (ISEF, Indebitamento, Spesa del Personale) anche in fase di predisposizione del bilancio di previsione per verificare la sostenibilità prospettica della programmazione: da tali proiezioni emerge un trend in aumento dell'indicatore del personale che si avvicina, nelle previsioni, al valore soglia ministeriale nel 2027.

Aree di miglioramento:

Incremento costo del personale e relativa attenuazione degli effetti. L'indicatore di spesa per il personale in crescita, sebbene sotto il limite, è oggetto di puntuale monitoraggio da parte dell'Ateneo come confermato dalla documentazione e dalla visita in loco che ha confermato le azioni messe in atto dall'Ateneo in questa direzione; la contrazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), combinata con l'aumento dei costi fissi, richiede, tuttavia, un'attenta vigilanza per attenuarne gli effetti e per garantire la sostenibilità a lungo termine, come anche evidenziato dal Nucleo di Valutazione.

Adeguate formalizzazione delle scelte strategiche in presenza di diseconomie in alcuni Corsi di Studio. A fronte di una capillare reportistica riferita alla sostenibilità della didattica, si ha limitata evidenza documentale delle strategie e delle azioni in presenza di Corsi di Studio con numero di studenti iscritti molto limitati e con marginalità significativamente negative.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Buona Prassi:

L'adozione del rendiconto finanziario anche nei bilanci di previsione annuale (budget) e triennale a supporto della verifica degli equilibri finanziari prospettici è da considerarsi una buona prassi.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Parzialmente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione degli indicatori tiene conto di andamenti complessivamente negativi e di confronti sia positivi che negativi.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Il bilancio di previsione annuale 2025 e triennale 2025-2027. Schemi di bilancio e Relazione illustrativa

Descrizione: Bilancio di Ateneo di previsione annuale e triennale, la cui formulazione è connessa con la programmazione strategica. Il bilancio unico di previsione è stato approvato dal CdA nella seduta del 13 dicembre 2024, con parere favorevole del

Senato Accademico nella seduta del 12 dicembre 2024.

Dettagli: Intero documento. Alla pagina web sono disponibili anche i documenti di bilancio precedenti.

Link: <https://www.unive.it/pag/10774/>

File: B.2.1.1_Bilancio preventivo 2025.pdf

- **Titolo:** Bilancio di Ateneo al 31.12.2024. Prospetti di bilancio, relazione e Nota Integrativa

Descrizione: Bilancio unico d'Ateneo d'esercizio, redatto con riferimento all'anno solare, che dà evidenza dell'andamento economico e della situazione patrimoniale e finanziaria al 31/12, ponendoli a confronto con i dati dell'esercizio precedente. Il bilancio consuntivo 2024 è stato approvato dal CdA nella seduta del 13 giugno 2025, con parere favorevole del Senato Accademico nella stessa seduta.

Dettagli: Intero documento. Alla pagina web sono disponibili anche i documenti di bilancio precedenti.

Link: <https://www.unive.it/pag/10774/>

File: B.2.1.1_Bilancio consuntivo 2024.pdf

- **Titolo:** L'esperienza dell'Università Ca' Foscari Venezia nella gestione delle risorse finanziarie

Descrizione: Presentazione a cura dell'Area Bilancio e Finanza, che ha lo scopo di spiegare alle strutture di Ateneo due aspetti fondamentali nella programmazione e gestione delle risorse finanziarie, ovvero il rapporto con la strategia e la dimostrazione della sostenibilità finanziaria. Contiene anche il modello di richiesta budget alle strutture, in cui si dà evidenza del rapporto con la strategia.

Dettagli: Intero documento.

File: B.2.1.1_L'esperienza di CF nel raccordo risorse strategia.pdf

- **Titolo:** Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027

Descrizione: Documento unico di programmazione e governance che riporta gli atti di pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione, all'organizzazione del lavoro da remoto, al fabbisogno di personale e alle strategie di formazione dello stesso. Il PIAO 2025-2027 è stato approvato dal CdA nella seduta del 31 gennaio 2025.

Dettagli: In particolare paragrafo 2.2.4 Collegamento della pianificazione integrata con il Budget di Ateneo, pp. 13-15. Alla pagina web sono disponibili il PIAO con relativi allegati, il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance e i Piani prodotti negli anni precedenti.

Link: <https://www.unive.it/pag/10745/>

File: B.2.1.1_PIAO 2025-2027.pdf

- **Titolo:** Manuale del Controllo di Gestione

Descrizione: Manuale, emanato in applicazione di quanto previsto dal Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità di Ateneo, che descrive i dettagli della struttura e delle procedure operative del sistema di controllo di gestione. Il documento è stato aggiornato nel 2022 e approvato dal CdA nella seduta del 30 settembre 2022.

Dettagli: Intero documento. Alla pagina web sono disponibili anche gli allegati.

Link: <https://www.unive.it/pag/46376/>

File: B.2.1.3_Manuale del Controllo di Gestione.pdf

- **Titolo:** Report Good Practice 2023-24

Descrizione: Il progetto Good Practice si pone l'obiettivo di misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università. Il documento, raggiungibile in area riservata, "Report Good Practice 2023-24. Report per Università Ca' Foscari Venezia" presenta i risultati per l'Ateneo.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/11161/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File: B.2.1.3_Good Practice 2023-24 report Ca' Foscari.pdf

- **Titolo:**Sostenibilità economico-finanziaria della didattica, della ricerca e della terza missione (anno 2025)

Descrizione:Documento, prodotto dall'Ufficio Controllo di Gestione - APPS e raggiungibile in area riservata del sito di Ateneo, che dimostra come l'Ateneo attui un processo di periodica valutazione e monitoraggio della sostenibilità economico-finanziaria delle attività svolte nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione e descrive come il sistema di programmazione e gestione delle risorse finanziarie sia indirizzato a garantire all'Ateneo di operare nel tempo in condizioni di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/10775/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:B.2.1.4_Sostenibilità economico-finanziaria didattica, ricerca e terza missione.pdf

Fonti documentali individuate dalla CEV per l'esame a distanza

- **Titolo:**Documento "04 Costi didattica per CdS 2018-19_2023-24 – contribuzione cstd

Descrizione:La Cev ha ricevuto come documentazione integrativa il documento "04 Costi didattica per CdS 2018-19_2023-24 – contribuzione cstd" in cui per gli a.a. dal 18/19 al 23/24 sono riportati per CdS il costo, il n* iscritti (FTE), contribuzione studentesca e FFO assegnato che rappresenta una estrazione del cruscotto di analisi sostenibilità economica della didattica,

Dettagli:

B.3) Strutture

B.3.1) Pianificazione e gestione delle strutture e infrastrutture edilizie

B.3.1.1 L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia di gestione delle strutture e infrastrutture edilizie a supporto delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali, bilanciando l'efficacia e l'efficienza delle strutture con i bisogni e le aspettative del personale (docente e tecnico-amministrativo), degli studenti e degli altri portatori di interesse.

B.3.1.2 L'Ateneo garantisce la manutenzione ordinaria e straordinaria delle strutture e infrastrutture edilizie e dei relativi impianti tecnologici, con interventi pianificati e sostenibili, volti a prevenirne il degrado e a migliorarne le prestazioni e la durata nel tempo.

B.3.1.3 L'Ateneo garantisce l'accessibilità degli edifici agli utenti interni ed esterni, con particolare attenzione alle persone con disabilità.

B.3.1.4 L'Ateneo assicura un impiego ecologicamente sostenibile delle risorse lungo tutto il loro ciclo di vita, anche attraverso l'istituzione di figure e funzioni dedicate (come, ad esempio, energy manager e mobility manager).

Autovalutazione:

B.3.1.1. L'Ateneo, coerentemente con gli obiettivi definiti dal PSA, elabora piani triennali di sviluppo edilizio ed infrastrutturale a supporto della didattica e della ricerca, coerentemente con la programmazione economico-finanziaria triennale e gli obiettivi definiti dal piano delle performance. I piani triennali edilizi sono sviluppati avendo cura di gestire efficientemente le risorse economico-finanziarie, costruendo, recuperando, rifunzionalizzando le strutture e infrastrutture, in modo tale da ottimizzarne la fruizione.

Tali piani, formulati sulle esigenze manifestate dagli utenti e dai portatori di interesse, si focalizzano su: 1) spazi per attività didattica, flessibili a una logica di evoluzione/innovazione; 2) spazi a servizio degli studenti; 3) residenze per studenti; 4) spazi per attività di ricerca e tecnico-amministrative; 5) sviluppo delle infrastrutture per l'attività di ricerca (piano attrezzature scientifiche).

Vengono di seguito evidenziati gli interventi più significativi in corso di attuazione, da cui si evince l'aderenza al PSA:

1) Spazi per attività didattica:

1.1) completamento della Tesa 4 del polo di San Basilio: realizzazione di 1100 posti aula, disponibili da fine 2025.

1.2) progetto con ESU su Ca' Badoer ai Frari: realizzazione di aule "flessibili", per un totale di circa 380 posti. Progettazione in corso.

1.3) Nuova sede universitaria di Ca' Foscari a Treviso presso il complesso immobiliare "Turazza": realizzazione di aule e strutture attrezzate per la didattica, per circa 4400 mq. Progettazione in corso.

2) Spazi per servizio agli studenti (aule studio, spazi per consumo di pasti e socialità):

2.1) realizzazione del centro didattica e servizi agli studenti Ca' Badoer ai Frari, in collaborazione con ESU: realizzazione di aule, spazi di aggregazione e socialità e servizio "mensa". È previsto anche un centro di cottura per la distribuzione pasti presso San Basilio/Santa Marta (polo umanistico-linguistico) e San Giobbe (polo economico), in spazi opportunamente allestiti ed attrezzati che diventeranno aule studio fuori dagli orari del pranzo. Progettazione in corso.

2.2) edificio polifunzionale presso il Campus scientifico: realizzazione di spazi ristorazione/consumo di pasti, aule studio, facilities dedicate all'attività sportiva, disponibili dall'estate 2026.

2.3) rifunzionalizzazione "Spazio polifunzionale Maria Rimoldi", che ha reso disponibili aule studio e spazi per le attività degli studenti.

2.4) sviluppo della biblioteca di area linguistica (polo di San Basilio): rientra nella razionalizzazione dei servizi ora basati sulla struttura denominata CFZ, unitamente alla valutazione di una nuova sede, presso la Chiesa dello Spirito Santo a circa 500 metri da CFZ. Progettazione in corso.

3) sviluppo di residenze per studenti (residenzialità): l'Ateneo ha messo in funzione, a partire dal 2018, 3 residenze sviluppate con progettualità propria (Santa Marta, San Giobbe e via Torino a Mestre – totale 1050 posti letto circa) cofinanziati dalle risorse della legge 338/2000. Analogamente, per aumentare la residenzialità, è in corso la progettazione esecutiva dell'intervento di riconversione dell'ex Caserma Pepe-Bellelmo al Lido di Venezia a residenza (207 posti letto), cofinanziato dal MUR e da gestire in collaborazione con ESU.

4) spazi per attività di ricerca e tecnico-amministrative:

4.1) valorizzazione e razionalizzazione degli spazi esistenti, che prevede la riorganizzazione degli spazi limitrofi a Ca' Foscari, conseguente alla ristrutturazione della palazzina San Tomà, la rifunzionalizzazione del complesso Palazzo Moro, la sistemazione degli edifici Ca' Cappello, Ca' Bembo e San Sebastiano e la conseguente chiusura del contratto di affitto della sede di Palazzo Vendramin. Lavori in parte conclusi ed in parte in fase di esecuzione.

4.2) completamento del Campus scientifico, attraverso la messa in funzione di tutti gli edifici previsti dal progetto originario dedicati alla ricerca, alla didattica e alle attività amministrative e bibliotecarie, avvenuta a fine 2022.

4.3) ampliamento del polo umanistico Malcanton Marcorà con l'acquisizione di Palazzo Rio Novo, rispondente alla crescita del corpo docente dei due Dipartimenti di area umanistica, consentendo inoltre un ampliamento della biblioteca BAUM. Lavori in fase di affidamento.

5) sviluppo delle infrastrutture a supporto dell'attività di ricerca (piano attrezzature scientifiche): la principale linea di attività fa riferimento ad un progetto, finanziato dal MUR (D.M. 1274/2022) per complessivi 20 mln di euro (di cui 10 mln a carico dell'Ateneo), finalizzato all'ammodernamento e sviluppo delle attrezzature scientifiche ed informatiche, per migliorare le dotazioni a disposizione dei ricercatori e degli studenti, in termini di attrezzature e facilities per l'attività di ricerca e laboratoriale, con l'infrastruttura informatica di supporto.

Tutte le linee di azione puntano al perseguimento degli obiettivi strategici, dandone attuazione. Il completamento dell'ingente attività di sviluppo edilizio porterà l'Ateneo a disporre di adeguate risorse in termini di spazi ed infrastrutture per l'attività di ricerca, didattica ed amministrativa; risponderà inoltre alle esigenze di spazi e servizi per gli studenti e di residenzialità. Consentirà, infine, di ridurre il costo degli affitti, attraverso la chiusura di contratti di locazione, rimpiazzati con sedi di proprietà o in concessione gratuita (risparmio annuo stimato circa 1 mln di euro).

B.3.1.2. Oltre allo sviluppo del proprio patrimonio edilizio, l'Ateneo persegue politiche rilevanti di mantenimento ed efficientamento del patrimonio esistente, con manutenzioni ordinarie e straordinarie di tutte le strutture ed infrastrutture. Tra le azioni principali si evidenzia la definizione ed attivazione di un Partenariato Pubblico Privato (P.P.P.), in coerenza con quanto previsto dal PSA, che permette di provvedere a:

- manutenzione a guasto, sia edile, che impiantistica
- manutenzione programmata sugli edifici e sugli impianti
- esecuzione di lavori straordinari di minore entità sugli edifici e sugli impianti
- controllare le temperature interne degli ambienti in riscaldamento ed in raffrescamento.

Si segnala che l'Ateneo ha attuato, dal 2020, un sistema di ticketing (in area riservata) per le richieste di interventi agli edifici. Le procedure di manutenzione prevedono l'elaborazione dei ticket unitamente alle azioni intraprese, con l'implementazione di un sistema di tracciamento e gestione delle richieste e degli interventi, tale da rendere disponibili tutte le necessarie informazioni che consentono di implementare un sistema virtuoso di manutenzione programmata, necessario per mantenere in buono stato le strutture e infrastrutture.

Inoltre, nell'ambito del P.P.P. sono previsti interventi di efficientamento energetico di alcuni edifici, per un importo complessivo pari a € 7.931.700,00, a carico del proponente. Il risparmio energetico derivante dall'introduzione del P.P.P. è pari al 8,4% sull'energia termica e al 8,6% sull'energia elettrica. I bilanci d'esercizio e previsionali evidenziano i continui investimenti sia in manutenzione ordinaria che in manutenzione straordinaria.

B.3.1.3. Gli interventi edilizi di Ateneo sono progettati nel pieno rispetto della normativa vigente, con particolare riferimento ai criteri di accessibilità e inclusività, sperimentando altresì modelli basati sull'universal design, che mira a rendere disponibili ambienti e servizi utilizzabili da tutte le persone, nella misura più estesa possibile. Si segnala, in tal senso, che gli spazi progettati nella "Tesa 4" hanno dimensioni adeguate per la mobilità e sono dotati di percorsi e mappe tattili, di banchi ed elementi di arredo accessibili, per essere equamente fruibili da tutti.

Analogamente, il progetto della residenza al Lido di Venezia prevede strutture per l'integrazione degli appartenenti alla comunità cafoscarina con disabilità motorie, per i quali la mobilità nel centro storico di Venezia non è facile. Il Lido consente facili spostamenti e una vita extrauniversitaria più indipendente, nonché un facile accesso alle sedi universitarie con mezzi di trasporto pubblici.

Infine, si segnala che l'Ateneo sta completando la redazione dei Piani per l'Abbattimento delle Barriere Architettoniche (PEBA) e implementando gli interventi ivi previsti: sono stati eseguiti opportuni interventi finalizzati alla accessibilità degli edifici a Ca' Bottacin, Ca' Cappello, Palazzo Cosulich, Ca' Bembo, Ca' Bernardo, Palazzina Briati ed Edificio Zeta; sono stati altresì eseguiti interventi finalizzati alla mobilità degli ipovedenti a Palazzo Cosulich e nella Palazzina Briati. L'accessibilità delle infrastrutture è resa pubblica fornendo indicazioni [specifiche sulle aule](#), sui [supporti per persone con disabilità](#) e sui [percorsi per raggiungere le sedi](#).

B.3.1.4. Ca' Foscari ha attivato nel 2010 un programma di sostenibilità ambientale, sociale ed economica e, primo tra gli atenei italiani, il progetto pilota Carbon Management per il calcolo delle emissioni di carbonio delle strutture complesse, quali quelle universitarie, ottimizzandone la gestione. Inoltre, dal 2018 al 2020 l'Ateneo si è dotato di un piano di riduzione delle emissioni di gas a effetto serra che ha visto la realizzazione di interventi, presentati nel dettaglio nei Bilanci di Sostenibilità annuali. In attuazione delle previsioni del PSA è stato adottato il Piano di Ateneo di Mitigazione e Adattamento ai Cambiamenti Climatici 2023-2025 (P.M.A.) redatto dal Comitato scientifico e approvato con delibera del CdA del 16/12/2022. Il Piano definisce azioni per portare l'Ateneo a una progressiva riduzione dell'impronta carbonica, in ottica della neutralità emissiva al 2050. Tale piano è stato oggetto di monitoraggio e aggiornamento nel 2023 e nel 2024. Il P.M.A. definisce le misure di mitigazione e adattamento raggruppate per aree di intervento: edifici e attrezzature, altri spazi, mobilità, materiali, awareness. Tali azioni sono coerenti con gli interventi del Piano Triennale degli Interventi edili-infrastrutturali.

Sono in capo all'Energy Manager, istituito presso l'Ateneo dal 2011, coerentemente al P.M.A., due tipologie di attività:

a) monitoraggio: la misurazione dei consumi è fondamentale per identificare opportunità di efficientamento e misurare l'efficacia degli interventi realizzati. Il monitoraggio è necessario per misurare l'impronta di carbonio e per valutare l'impatto dell'Ateneo sulla [produzione di CO2](#);

b) efficientamento/riduzione dei consumi con interventi su più fronti, rispettando la tutela del patrimonio edilizio.

La Energy manager dell'Ateneo partecipa agli incontri della [Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile](#) (RUS), di cui l'Ateneo fa parte dal 2016 e di cui ha avuto la prima presidenza dal 2016 al 2018, che ha come scopo la diffusione della cultura e delle buone pratiche di sostenibilità, nonché la raccolta di idee per il miglioramento continuo.

Tra gli interventi di risparmio energetico va segnalato l'impianto di trigenerazione presso il Campus scientifico. Con gli interventi del P.P.P. citato nel punto B.3.1.2 si prevede una riduzione dei consumi elettrici e di gas per 383 t/anno di CO2. Alcuni interventi

prevedono la produzione energetica da fonti rinnovabili: quattro impianti fotovoltaici realizzati presso il Campus scientifico, con una produzione stimata di circa 200.000 kWh/anno (2% dei consumi complessivi di Ateneo).

In Ateneo è presente il [Mobility Manager](#), che, anche in collaborazione con il Mobility Manager dell'Area metropolitana di Venezia, incentiva l'uso dei mezzi pubblici tramite stipula di convenzioni: l'Ateneo acquista per conto dei dipendenti i titoli di viaggio annuali, anticipandone i fondi, restituiti dai richiedenti come trattenuta rateizzata sullo stipendio. Il costo dell'abbonamento annuale è rimborsabile tramite il conto welfare.

Tra le altre iniziative vanno ricordate agevolazioni per gli studenti e il personale di Ca' Foscari grazie alla convenzione tra l'Ateneo e Marive Transport S.r.l. per cui è possibile viaggiare a prezzi agevolati da Mestre a Venezia sulla linea San Giuliano - Tre Archi, lasciando la propria auto nell'apposito parcheggio (senza impattare sulla mobilità di Piazzale Roma - Tronchetto), e la convenzione relativa a Bici-park e acquisto e riparazioni biciclette con la Cooperativa sociale "Il Cerchio". Infine, va ricordata l'infrastruttura presente nel Campus di via Torino che consente la ricarica di bici elettriche da energia rinnovabile.

Da oltre un decennio l'Ateneo redige il Bilancio di Sostenibilità, strumento con cui Ca' Foscari fotografa i propri risultati in termini d'impatto, rispetto alla tutela dell'ambiente, al benessere della comunità interna ed esterna, alla crescita economica e culturale del territorio. La redazione e la pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità consentono di diffondere le informazioni sull'impatto ambientale, sociale ed economico dell'Ateneo aumentando il grado di trasparenza e di dialogo con gli stakeholder. Il bilancio parte dall'analisi di KPI che vengono monitorati in un orizzonte temporale di tre/cinque anni. L'analisi delle informazioni si basa su standard di rendicontazione sociale che rendono le performance confrontabili, così come per i dati economico-finanziari, tenendo conto del framework Global Report Initiative (GRI), standard internazionale per la rendicontazione di sostenibilità. Inoltre, nel documento vengono riportate le icone degli Sustainable Development Goals collegati alle attività rendicontate, evidenziando il contributo dell'Ateneo per l'attuazione dell'Agenda 2030.

Punti di Forza:

Potenziamento delle strutture e infrastrutture edilizie. L'Ateneo ha adottato una chiara ed efficace strategia per la gestione e il potenziamento delle strutture e delle infrastrutture edilizie, coerente con la propria pianificazione strategica, declinata nel *Programma triennale dei lavori pubblici 2025-2027*. L'obiettivo è di garantire risorse strutturali adeguate per la didattica, la ricerca e le attività amministrative, oltre a migliorare i servizi per gli studenti e la qualità degli spazi residenziali.

Sistema di gestione delle richieste di manutenzione degli edifici. In coerenza con quanto previsto dal Piano Strategico, è stato attivato un Partenariato Pubblico Privato (P.P.P.) che permette di provvedere a interventi di manutenzione, ordinaria e straordinaria, e sono già previsti interventi di efficientamento energetico di alcuni edifici. Dal 2020, inoltre, è attivo un sistema di *ticketing* per le richieste di interventi urgenti agli edifici, che consente il tracciamento e la gestione delle richieste e degli interventi.

Significativa attenzione all'accessibilità e inclusività. I lavori progettati dall'Ateneo sono molto attenti al tema dell'accessibilità e inclusione. Nel *Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027* (PIAO) sono assegnati fondi per gli interventi previsti dal *Piano per l'Abbattimento delle Barriere Architettoniche* (PEBA) al fine di consentire piena fruibilità delle strutture. Da segnalare i lavori progettati nell'edificio Tesa 4 e quelli per la nuova residenza al Lido di Venezia, che consente una mobilità più agevole per persone con disabilità motorie, rispetto al centro di Venezia. Sul sito web di Ateneo, infine, sono riportate le informazioni per l'accessibilità di percorsi e sedi.

Sostenibilità ambientale e mobilità. L'Ateneo è particolarmente attento alle tematiche della sostenibilità mettendo a punto specifiche azioni e interventi sin dal 2010. In coerenza con gli obiettivi del proprio Piano Strategico, l'adozione del *Piano di Ateneo di Mitigazione e Adattamento ai Cambiamenti Climatici 2023-2025* (PMA), monitorato e aggiornato nel 2023 e 2024, definisce le azioni per portare l'Ateneo a una progressiva riduzione dell'impronta carbonica, in ottica della neutralità emissiva al 2050. Sono state introdotte figure dedicate, come l'Energy Manager, attivo nella Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS) e il Mobility Manager, in coordinamento con quello della Città metropolitana di Venezia. La documentazione evidenzia interventi significativi in ambito energetico, inclusa la produzione da fonti rinnovabili. L'Ateneo incentiva inoltre forme di mobilità sostenibile, tramite il cofinanziamento del trasporto pubblico per i dipendenti, convenzioni agevolate con Marive Transport sulla tratta San Giuliano-Tre Archi e l'accordo per il Bici-park. Viene infine redatto il Bilancio di Sostenibilità, che mostra il contributo dell'Ateneo agli obiettivi dell'Agenda ONU 2030.

Aree di miglioramento:

Integrazione sistematica tra sviluppo edilizio e analisi previsionale dei fabbisogni. La programmazione edilizia appare coerente con il Piano Strategico di Ateneo e con la pianificazione economico-finanziaria, ed è articolata su interventi concreti e temporalmente definiti. Permane uno spazio di miglioramento nella formalizzazione di analisi previsionali di medio-lungo periodo che integrino in modo sistematico l'evoluzione attesa della popolazione studentesca, del personale e delle nuove modalità di erogazione della didattica (blended, digitale, flessibile) con la pianificazione infrastrutturale in modo da rafforzare la sostenibilità prospettica degli investimenti edilizi.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

I documenti relativi agli immobili posseduti, detenuti o in locazione (ex art. 30 del d.lgs 33/2013) e del programma triennale dei lavori

pubblici, unitamente all'elenco dei lavori da realizzare nell'anno di riferimento nonché al piano delle alienazioni e degli investimenti (ex art. 21 del d.lgs 50/2016) risultano completi e adeguatamente articolati. L'Ateneo ha definito una strategia complessiva per la pianificazione e la gestione delle strutture e infrastrutture edilizie.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**Piano Strategico 2021-2026. Università Ca' Foscari Venezia: ponte per il futuro

Descrizione:Il Piano Strategico definisce la strategia dell'Ateneo per il periodo del mandato rettorale 2021-2026 negli ambiti di ricerca, terza missione, didattica, servizi agli studenti, infrastrutture, organizzazione agile, definendo obiettivi di missione e obiettivi caratterizzanti per ciascun ambito strategico e fattori strategici trasversali. Il documento è stato approvato, nella sua prima versione, nelle sedute del Senato Accademico del 22 settembre 2021 e del CdA del 1 ottobre 2021; l'aggiornamento del Piano Strategico è stato approvato nelle sedute del Senato del 14 maggio 2025 e del CdA del 23 maggio 2025 (il documento allegato costituisce la versione aggiornata del Piano Strategico).

Dettagli:In particolare la sezione Strategia 2026 per le Infrastrutture, pp. 51-58.

Link: www.unive.it/pianostrategico

File:B.3.1.1_Piano Strategico 2021-2026.pdf

- **Titolo:**Programma triennale dei lavori pubblici 2025-2027 e delibere

Descrizione:In linea con gli obiettivi del Piano Strategico, il piano prevede gli interventi edilizi alle sedi dell'Ateneo per il triennio 2025-2027. Si presentano le delibere di riferimento in ordine cronologico e i piani allegati, nello specifico: Delibera CdA n. 162 del 31 ottobre 2024 "Piano annuale 2025 e Programma triennale dei Lavori Pubblici 2025/2027" e Programma triennale dei lavori pubblici 2025-2027; Delibera CdA n. 192 del 13 dicembre 2024 "Approvazione dell'elenco annuale 2025 e del programma triennale dei lavori pubblici 2025/2027" e Programma triennale dei lavori pubblici 2025-2027 approvato; Delibera CdA n. 80 del 13 giugno 2025 "Restauro d'immobile statale denominato ex Caserma Pepe e Bellemo a uso Residenza universitaria" e Programma triennale dei lavori pubblici 2025-2027 - aggiornamento.

Dettagli:Tutti i documenti. Alla pagina web sono disponibili anche i documenti precedenti.

Link: <https://www.unive.it/pag/28587>

File:B.3.1.1_Programma triennale dei lavori pubblici 2025-2027.pdf

- **Titolo:**Report interventi a favore delle studentesse, degli studenti e della didattica

Descrizione:Documento a cura dell'Area Servizi Immobiliari e Edilizia (ASIE), periodicamente aggiornato, che informa sullo stato di avanzamento delle opere edilizie destinate alla comunità studentesca con l'obiettivo di fornire un quadro aggiornato e accessibile sugli interventi conclusi, in fase di conclusione, in corso e in fase di progettazione. Il report fornisce inoltre una descrizione dettagliata di ciascun intervento.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/10983/>

File:B.3.1.1_Report interventi a favore studenti e didattica.pdf

- **Titolo:**Relazione Unica di Ateneo 2024

Descrizione:La Relazione Unica di Ateneo presenta i principali risultati conseguiti dall'Università nell'anno precedente, in un'ottica di comunicazione, trasparenza e rendicontazione, con riferimento agli esiti delle attività condotte dal personale tecnico-amministrativo unitamente ai risultati più generali ottenuti dall'Ateneo, sulla base delle "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane" pubblicate da ANVUR nel 2015 e degli indirizzi definiti dal D.L. n. 80 del 9 giugno 2021. Il documento è stato approvato dal CdA nella seduta dell'11 luglio 2025.

Dettagli:In particolare il capitolo "Lo sviluppo edilizio", pp. 8-11.

Link: <https://www.unive.it/pag/10746/>

File:B.3.1.1_Relazione Unica di Ateneo 2024.pdf

- **Titolo:**Piani di Eliminazione delle Barriere Architettoniche (PEBA)

Descrizione: I PEBA sono gli strumenti in grado di progettare e pianificare interventi finalizzati al raggiungimento di una soglia ottimale di fruibilità degli edifici per tutti i cittadini. Il PEBA costituisce un allegato del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027, approvato dal CdA nella seduta del 31 gennaio 2025.

Dettagli: Allegato 1 al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027.

Link: <https://www.unive.it/pag/10745/>

File: B.3.1.3_PEBA.pdf

- **Titolo:** Piano di Ateneo di Mitigazione e Adattamento ai Cambiamenti Climatici dell'Università Ca' Foscari Venezia; Stato di avanzamento PMA - dicembre 2024

Descrizione: Documento che prevede una serie di azioni e un programma per la progressiva riduzione dell'impronta carbonica dell'Ateneo, nell'ottica del raggiungimento della neutralità emissiva al 2050 e di aumentare la resilienza ai principali stressor climatici. Il piano è stato approvato dal CdA nella seduta del 16 dicembre 2022, l'aggiornamento più recente (monitoraggio a fine 2024) è stato approvato dal CdA nella seduta del 31 gennaio 2025, con parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 22 gennaio 2025.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/46612/>

File: B.3.1.4_PMA 2024.pdf

- **Titolo:** Bilancio di Sostenibilità 2023

Descrizione: Il bilancio di sostenibilità presenta le attività di sostenibilità messe in atto e i risultati ottenuti, illustrando gli impatti generati sul piano economico, ambientale e sociale per il territorio e per la comunità. Il documento è stato approvato dal CdA nella seduta del 27 settembre 2024, con parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 18 settembre 2024.

Dettagli: Intero documento. Al link sono disponibili anche i bilanci di sostenibilità degli anni precedenti.

Link: <https://www.unive.it/pag/17655/>

File: B.3.1.4_Bilancio Sostenibilità 2023.pdf

B.3.2) Adeguatezza delle strutture e infrastrutture edilizie per la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale

B.3.2.1 L'Ateneo dispone e verifica sistematicamente la dotazione di adeguate risorse edilizie strutturali e infrastrutturali a disposizione delle Scuole/Facoltà e dei Dipartimenti (o strutture assimilate) per lo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale facilmente fruibili da docenti e studenti, ivi comprese le persone con disabilità o con necessità particolari.

[La valutazione di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2, D.PHD.2 ed E.DIP.4 dei CdS, dei Corsi di Dottorato di Ricerca e dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

B.3.2.1 L'Ateneo dispone di una dotazione di spazi edilizi e infrastrutturali adeguata e coerente con le esigenze di svolgimento delle attività di didattica, ricerca e terza missione, garantendo al contempo la piena fruibilità da parte di docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo, incluse le persone con disabilità o con necessità particolari. L'Ateneo ha un tavolo di lavoro permanente composto dai Dirigenti competenti per materia per tenere costantemente monitorate le infrastrutture per la didattica. Nel documento di approvazione dell'offerta formativa di ogni anno accademico, che viene presentata e approvata dagli Organi di Ateneo, esiste uno specifico capitolo che è relativo alla sostenibilità. Il monitoraggio annuale dell'utilizzo degli spazi per la didattica è reperibile nel documento "Analisi utilizzo aule nelle sedi di Ateneo", reso disponibile in Area riservata e accessibile dalla sezione "[Valutazione e qualità](#)". Il monitoraggio sistematico dell'utilizzo degli spazi è garantito dall'impiego del gestionale Easyroom per la prenotazione e la gestione logistica delle aule, integrato con i dati provenienti dal Questionario Opinioni Studenti (ROS), che fornisce un'indicazione attendibile sulla reale presenza in aula e sull'effettivo tasso di utilizzo. Il monitoraggio è effettuato una volta all'anno, sull'anno precedente, per pianificare quello successivo. Questa metodologia consente di disporre di indicatori puntuali, come la percentuale di occupazione delle aule e la quota di slot orari non utilizzati, permettendo di misurare e confrontare l'efficienza d'uso degli spazi. I dati raccolti mostrano, per esempio, punte di utilizzo che superano il 60% della capienza nelle aule più frequentate, con un tasso medio di occupazione che varia nei diversi periodi dell'anno accademico. L'organizzazione modulare degli orari, articolati in sei slot giornalieri, e la distribuzione su quattro periodi didattici nel corso dell'anno consentono un uso flessibile e ottimizzato delle strutture, riducendo sovrapposizioni e sovraffollamenti.

Un'analisi approfondita del documento di monitoraggio evidenzia che la disponibilità di aule non occupate si concentra prevalentemente nell'ultimo slot orario della giornata e nei periodi didattici terzo e quarto, soprattutto per le aule di piccole e medie dimensioni. Tale fenomeno risulta coerente con i criteri adottati per l'assegnazione delle aule, i quali tengono conto dei seguenti fattori:

- Composizione della popolazione studentesca: la prevalenza di studenti pendolari implica la necessità di evitare la programmazione di lezioni nelle fasce serali, al fine di agevolare il rientro presso il domicilio.
- Struttura dei percorsi formativi: i piani di studio consigliati per gli anni conclusivi dei corsi di laurea triennale e magistrale tendono a concentrare gli insegnamenti nei moduli iniziali, allo scopo di lasciare spazio nei moduli finali per lo svolgimento di attività di tirocinio e per la redazione della tesi di laurea.

Inoltre, si evidenzia che la specificità del contesto urbano veneziano e la vulnerabilità delle infrastrutture edilizie comportano la necessità di prevedere, nell'assegnazione delle aule, la possibilità di interventi urgenti di manutenzione straordinaria che possano temporaneamente ridurre la disponibilità degli spazi didattici.

Il documento rileva altresì due potenziali criticità minori:

1. Sottoutilizzo della capienza delle aule: la capacità massima degli spazi non risulta pienamente sfruttata.
2. Distribuzione degli incarichi didattici: oltre un terzo del corpo docente è impegnato nell'attività didattica in tutti i periodi dell'anno accademico.

Relativamente alla prima criticità, essa è da considerarsi apparente: per ragioni di sicurezza, le aule vengono assegnate in base alla stima del numero massimo potenziale di studenti interessati a frequentare ogni insegnamento, e non in funzione della media storica delle presenze. L'adozione di questo criterio consente di prevenire situazioni di sovraffollamento, che si verificherebbero qualora si basassero le assegnazioni sulla sola media di frequenza. Va inoltre osservato che, a seguito della pandemia da COVID-19, è stato registrato un significativo calo nella frequenza in presenza, fenomeno attualmente oggetto di analisi da parte dell'Ateneo, che si propone di incentivare un maggior coinvolgimento degli studenti nella vita universitaria.

La seconda criticità non riguarda direttamente l'assegnazione delle aule, bensì la pianificazione delle attività didattiche a cura dei Dipartimenti. È infatti certamente auspicabile che si favorisca, laddove possibile, che l'attività didattica di un docente non copra tutti i periodi, in modo che gli sia consentito di disporre di periodi liberi per lo svolgimento di maggiore attività di ricerca, anche mediante mobilità nazionale e internazionale. In generale, si rileva che tale esigenza viene soddisfatta nei casi in cui venga formalmente rappresentata ai Dipartimenti dai docenti interessati.

La dotazione di uffici e spazi per la ricerca risulta anch'essa congruente con le esigenze del personale docente, dei ricercatori e del PTA, come attestato dall'analisi dettagliata delle superfici disponibili e dal confronto con la consistenza del personale in servizio.

Complessivamente, le sedi analizzate offrono una capienza che varia da poche decine a diverse centinaia di posti per aula, assicurando un'offerta ampia e differenziata che consente di far fronte alla varietà di esigenze formative e di ricerca dell'Ateneo. L'Ateneo presta particolare attenzione alla fruibilità inclusiva di tutti gli spazi, assicurando l'accessibilità fisica agli edifici e alle aule e monitorando costantemente eventuali criticità per intervenire tempestivamente. L'analisi dei dati evidenzia alcuni casi puntuali di sotto-

dimensionamento degli spazi ufficio in specifiche sedi (si veda l'ampliamento del Campus Umanistico di Malcanton Marcorà con la nuova sede di Rio Novo), per i quali sono già in corso azioni di riallineamento e di ottimizzazione degli ambienti di lavoro. Infine, l'organizzazione degli spazi e dei calendari didattici consente di rispondere efficacemente non solo ai bisogni interni di didattica e ricerca, ma anche a quelli legati alla terza missione, offrendo ambienti adeguati per seminari, convegni ed eventi aperti alla cittadinanza e al territorio.

In sintesi, la dotazione di risorse edilizie e infrastrutturali dell'Ateneo, unita a un sistema di monitoraggio puntuale ed efficace, garantisce condizioni idonee e inclusive per lo svolgimento di tutte le attività istituzionali, in coerenza con gli obiettivi strategici definiti a livello di programmazione triennale.

Prima dell'inizio dell'anno accademico viene fatta una ricognizione preliminare aula per aula che tiene conto sia degli spazi che delle attrezzature. In caso di necessità i docenti possono aprire una segnalazione - in modalità online - per la presa in carico e la risoluzione della criticità segnalata. Gli studenti possono segnalare via e-mail eventuali criticità. Per quanto riguarda il supporto ICT alle aule, ogni semestre prima dell'avvio delle lezioni le aule sono controllate dai tecnici dell'Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni (ASIT). Le aule inoltre ogni mattina vengono accese dal personale di portineria che fa un controllo a vista delle infrastrutture tecnologiche e in caso di guasti attiva il supporto di ASIT. Oltre al sistema di ticketing per le esigenze delle aule, ASIT ha predisposto un numero di supporto per le emergenze che è presidiato durante tutto l'arco delle lezioni.

Ogni anno viene inviata una e-mail a tutti i docenti per il monitoraggio e la segnalazione di eventuali criticità sulle aule assegnate.

Viene costantemente mappata l'accessibilità delle sedi e delle aule; le aule accessibili sono indicate alla pagina www.unive.it/aule. Sulla spinta del PSA e nell'ambito del finanziamento ministeriale per l'attuazione di azioni di recupero e inclusione, anche con riferimento agli studenti con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento (D.M. 752 del 30.6.2021), è stato messo a punto, nel corso del 2022, un progetto pilota per la realizzazione di spazi resi disponibili alla comunità studentesca secondo i principi dell'Universal Design - equità, flessibilità, semplicità, percettibilità, tolleranza all'errore, fruibilità e accessibilità.

Per questo progetto sono state individuate due sedi, una sede in terraferma (BAS: Biblioteca di Area Scientifica) e una in centro storico di Venezia (BALI-CFZ: Ca' Foscari Zattere-Biblioteca di Area Linguistica). Rispettando i criteri del bando ministeriale si è realizzato fra gennaio e febbraio 2023 l'intervento strutturale che prevedeva la creazione di ambienti inclusivi ma integrati nelle strutture esistenti, in modo da non produrre luoghi separati. A BALI-CFZ si è mantenuto lo spirito legato all'impegno didattico promosso a favore della città, pertanto l'ambiente più ampio è nella "Tesa 2", vale a dire uno spazio in parte dedicato alla terza missione dell'Ateneo. In BAS, in continuità con il progetto della biblioteca del 2014, sono stati realizzati uno spazio per lo studio informale e collaborativo con attenzione a favorire una socialità post-covid e una nuova release dello spazio del Learning Center. In questo spirito di collaborazione tra uffici e biblioteche di ambiti diversi, gli arredi sono stati acquistati e collocati in un'ottica di accessibilità e fruizione, condividendo le scelte cromatiche e dei materiali.

Il medesimo approccio è stato adottato per arredare lo spazio di ricevimento studenti dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti (ADISS) e lo "Spazio Ascolto", dove una psicologa riceve gli studenti, presso la sede centrale di Ca' Foscari.

Le biblioteche si sono dotate di un sistema di prenotazioni per le postazioni fisiche disegnato per essere user friendly, con prenotazioni differenziate per durata, necessità e tipologia di utenza, dall'utente esterno al personale interno che può prenotare spazi riservati. Il sistema consente di monitorare e gestire i flussi di utenza e assicurare i servizi anche in orario festivo e serale. Le sedi delle biblioteche sono oggetto di un ampio programma di lavori per miglioramento sismico, razionalizzazione e miglioramento degli spazi a disposizione. I lavori sono pianificati in modo da assicurare l'accessibilità delle collezioni e dei servizi all'utenza.

L'Ateneo negli ultimi anni ha investito nel rendere disponibili alle studentesse e agli studenti con disabilità e DSA strumentazione e attrezzature tecnologiche adatte a garantire la fruizione della didattica e degli esami in modalità accessibile.

Le studentesse e gli studenti con disabilità e DSA possono chiedere al Servizio Inclusione 8 computer, di cui 1 con software per DSA e 1 con software per difficoltà visive, 1 barra braille.

È inoltre attivo un abbonamento triennale a Sensus Access, servizio di conversione automatica dei documenti, che permette di convertire documenti inaccessibili o difficili da leggere, in formati più accessibili. È un servizio che può essere utile per chi ha difficoltà con il testo stampato, per chi vuole sperimentare diversi stili di apprendimento, per chi ha bisogno di assistenza con la lettura di un testo in una lingua straniera, o per chi vuole semplicemente rendere disponibili le proprie letture in movimento.

Sensus Access può essere utilizzato da tutta la comunità cafoscarina (studenti, docenti, personale tecnico e bibliotecario) ed è utilizzabile accedendo al sito o direttamente in Moodle.

Per quanto riguarda la disponibilità degli spazi, i dati degli **indicatori** relativi agli spazi (mq) disponibili per attività didattiche (**B.3.2.A**) e di ricerca (**B.3.2.B**) risentono della peculiare ubicazione dell'Ateneo nella città di Venezia. Il primo indicatore è leggermente inferiore alla media, ma in costante aumento a seguito delle politiche dell'Università volte a migliorare le infrastrutture dedicate agli studenti. Il secondo indicatore ha un trend in calo conseguente all'aumentato numero di docenti in pochissimi anni.

Punti di Forza:

Monitoraggio della dotazione di risorse edilizie strutturali e infrastrutturali. L'Ateneo si impegna in un sistematico censimento annuo delle aree disponibili per lo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione. Tutti i dati confluiscono nel documento *Analisi utilizzo aule nelle sedi di Ateneo* che riporta il monitoraggio dell'utilizzo delle aule e degli spazi per studio e ufficio nelle sedi di Ateneo. L'Ateneo si accerta, inoltre, di un'adeguata comunicazione sul sito web di Ateneo della documentazione riferita alle strutture e infrastrutture edilizie.

Potenzialità della dotazione di risorse edilizie strutturali e infrastrutturali. In coerenza con il Piano Strategico di Ateneo, l'Ateneo ha adottato una strategia mirata alla pianificazione di significativi investimenti in infrastrutture per aumentare la dotazione di spazi per la didattica e la ricerca e residenziali, tenendo conto delle esigenze di tutti gli utenti, come apprezzato anche durante la visita in loco

alle infrastrutture di sede.

Aree di miglioramento:

Omogeneità e adeguatezza delle dotazioni edilizie e infrastrutturali tra le sedi. Permangono differenze nell'adeguatezza qualitativa delle dotazioni edilizie e infrastrutturali tra le diverse sedi dell'Ateneo, che non assicurano livelli omogenei di funzionalità, comfort e qualità degli ambienti per studenti, docenti e ricercatori. Tali elementi sono emersi anche dalle analisi condotte sui Corsi di Studio e sui Dipartimenti oggetto di visita, evidenziando criticità puntuali relative alla fruibilità degli spazi e all'allineamento degli standard tra le sedi. L'Ateneo ha dimostrato consapevolezza del quadro attuale e ha già avviato interventi mirati di riqualificazione e razionalizzazione.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione degli indicatori tiene conto di andamenti solo in parte positivi e di confronti prevalentemente negativi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Analisi utilizzo aule nelle sedi di Ateneo

Descrizione: Documento predisposto nell'ambito degli obiettivi di performance istituzionale previsti dal PIAO 2024-2026, nello specifico l'obiettivo "Realizzazione di uno studio approfondito sull'utilizzo degli spazi da parte del PTA/Personale Docente/Personale di ricerca e studenti" (aggiornamento a novembre 2024). L'analisi si prefigge lo scopo di indagare da un lato l'utilizzo delle sedi e delle aule di didattica di Ca' Foscari nell'a.a.2023/24 per capire se le aule sono ben sfruttate anche in termini di utilizzo nelle varie fasce orarie, dall'altro l'occupazione degli spazi di Ateneo da parte di personale strutturato per permettere una valutazione sulla disponibilità o sul sovraffollamento degli spazi.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/11161/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File: B.3.2.1_Analisi utilizzo aule nelle sedi di Ateneo.pdf

B.4) Attrezzature e Tecnologie

B.4.1) Pianificazione e gestione delle attrezzature e delle tecnologie

B.4.1.1 L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia di gestione e manutenzione delle attrezzature e delle tecnologie a supporto delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali, con particolare attenzione ai sistemi informatici di Ateneo.

[La valutazione di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 e D.PHD.2 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

B.4.1.1. In coerenza con la propria pianificazione strategica e con le normative per l'informatizzazione della pubblica amministrazione l'Ateneo redige un "Piano Triennale per la transizione digitale" che è strettamente connesso con la pianificazione strategica dell'Ateneo, da cui derivano gli obiettivi e le linee di sviluppo. Il collegamento degli obiettivi di digitalizzazione dell'Ateneo con il PSA assicura che le azioni previste nel Piano Triennale per la transizione digitale abbiano tutte come finalità il mantenimento delle promesse di mandato e il miglioramento dei servizi resi agli utenti e agli stakeholder, creando un forte collegamento tra le performance e la creazione di valore pubblico.

Gli obiettivi riportati nel piano sono coerenti con quelli riportati nel PIAO che delinea gli obiettivi per l'intero Ateneo.

Nel PIAO l'Ateneo ha anche individuato alcuni progetti di innovazione trasversali tesi al miglioramento dei processi nella didattica, ricerca e terza missione. I progetti, avviati nel 2022 e le cui attività continueranno nei prossimi anni sono 10 e sono caratterizzati dalla trasversalità rispetto agli assi strategici individuati dal PSA 2021-2026. A ciascun progetto sono collegati diversi obiettivi che declinano l'obiettivo di efficientamento del progetto nelle varie unità organizzative dell'Ateneo. Particolarmente interessante per il presente piano è l'obiettivo "Innovazione, semplificazione e digitalizzazione dei servizi". La flagship 6 del PSA di Ateneo 2021-2026 ha come titolo: "Organizzazione agile: nuovi modelli organizzativi e sfida digitale: essere esempio di innovazione nella PA". Con il progetto di innovazione, semplificazione e digitalizzazione dei servizi, l'Ateneo intende dare una concreta attuazione alla linea di intervento 6 individuando per le varie strutture obiettivi di: digitalizzazione dei servizi, allineando la disponibilità di infrastrutture alla crescita dell'Ateneo in tutte le sue componenti; semplificazione dei processi e, più in generale, di reingegnerizzazione degli stessi, tesa a migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi e il coordinamento tra le strutture. Alcuni degli obiettivi del progetto sono anche legati a sostenere sia le iniziative di terza missione, garantendo «spazi» digitali di lavoro, sia i servizi agli studenti, proponendo strumenti innovativi di supporto.

Il PSA di Ateneo definisce obiettivi di digitalizzazione legati ad altri ambiti dell'azione dell'Ateneo.

La strategia 2026 per la didattica prevede che venga ribadita la natura di Ca' Foscari come università "in presenza", valutando però le opportunità di forme di didattica mista oppure online per costruire una didattica integrata ed ampliare l'accesso alla formazione universitaria. In tal senso si intende ripensare le modalità di erogazione e fruizione dell'offerta formativa sviluppando una didattica integrata, cioè potenziando la didattica convenzionale grazie all'uso delle tecnologie digitali per la didattica e per i servizi, realizzando un ambiente di apprendimento integrato dove l'aula virtuale si possa affiancare all'aula fisica, senza sostituirla.

Al cuore dell'offerta formativa di Ateneo resta la didattica in presenza: il docente può però coniugare diverse metodologie didattiche come il cooperative learning, la flipped classroom, il blended learning, il problem solving, etc. sia in presenza che a distanza, come previsto dalle "Linee guida per la didattica digitale". In questi termini si può parlare anche di didattica inclusiva, in quanto, grazie alla didattica integrata al digitale, si facilita il percorso di apprendimento degli studenti in condizioni di fragilità, degli studenti part-time e degli studenti stranieri.

Dal punto di vista della ricerca, nell'ottica di promuovere l'Open Access e l'Open science secondo i più avanzati standard internazionali, si è realizzato un [repository](#) di Ateneo per i dati della ricerca e sono state approvate le linee guida per il deposito dei dati.

La strategia di sviluppo delle infrastrutture di Ateneo prevede tra i suoi obiettivi caratterizzanti, il consolidamento dei server per la ricerca su un'unica infrastruttura di Ateneo. I Dipartimenti e i singoli progetti di Ateneo parteciperanno allo sviluppo di un'unica piattaforma a disposizione della ricerca consentendo di conseguire notevoli economie di scala e di offrire ai progetti sistemi più affidabili e migliori dal punto di vista prestazionale rispetto a quelli che potrebbero acquisire esternamente. Inoltre, l'infrastruttura permetterà una ridistribuzione delle risorse e di conseguenza consentirà di fare fronte a picchi di carico di uno o più servizi.

Per migliorare i servizi ICT si intende anche riorganizzare il personale informatico dedicato al supporto alla ricerca costituendo un gruppo ICT di supporto alla ricerca coordinato da un nuovo ufficio di ASIT, da costituire ad hoc.

Lo sviluppo ICT contribuirà anche alla creazione di un ambiente lavorativo adatto all'erogazione di prestazioni di qualità che consenta un soddisfacente equilibrio tra lavoro e vita privata. Occorrerà individuare gli strumenti per il supporto del lavoro agile ma anche definire modelli di competenze coerenti con il lavoro agile.

Il patrimonio informativo dell'Ateneo sarà usato anche per lo sviluppo e il monitoraggio di strategie e decisioni informate e mirate.

L'implementazione dei nuovi servizi tiene conto della necessità di innalzare il livello di sicurezza delle infrastrutture digitali per proteggere la confidenzialità, integrità e disponibilità dei dati e delle comunicazioni dell'Ateneo e dei servizi a loro disposizione.

Nella definizione degli obiettivi di digitalizzazione l'Ateneo ha come riferimento il Piano Triennale dell'informatica nella Pubblica Amministrazione, aggiornato annualmente da AGID, e tiene conto dei trend di mercato e delle best practice condivise con gli altri attori del panorama universitario italiano che collaborano con il gruppo ICT del CODAU. I rapporti con gli altri atenei costituenti il gruppo di lavoro "Tematica dei processi gestionali interni e della trasformazione digitale" del CODAU consente da una parte di consolidare un'identità di sistema, anche al fine di aumentare la rappresentatività dello stesso, ma allo stesso tempo di anticipare nuovi servizi e promuovere il ripensamento degli stessi nella prospettiva digitale e di approfondire l'impatto di leggi e normative specifiche sui servizi informativi degli atenei.

Tenendo a mente il contesto strategico l'Ateneo ha avviato un percorso di trasformazione digitale che per il triennio in questione

seguirà le seguenti linee di sviluppo:

1. Dematerializzazione dei processi con l'obiettivo di semplificare e rendere maggiormente efficaci ed efficienti i servizi resi all'utenza;
2. Miglioramento della sicurezza dell'Ateneo;
3. Miglioramento del supporto offerto alle attività di ricerca e ai progetti di ricerca attraverso la realizzazione di un gruppo di supporto alla ricerca centralizzato e di un'infrastruttura di ricerca allo stato dell'arte;
4. Miglioramento del supporto alla didattica sfruttando le potenzialità di quanto già appreso durante il periodo pandemico;
5. Miglioramento nell'uso dei dati dell'Ateneo con l'obiettivo di migliorare il supporto alla governance di Ateneo;
6. Adozione dell'APP IO a supporto delle politiche nazionali.

Oltre allo sviluppo sintetizzato nelle precedenti linee di sviluppo, ASIT continuerà con il rinnovo tecnologico dell'infrastruttura esistente mantenendo i sistemi in uso allo stato dell'arte.

Allegato al Piano è riportato il "Piano di rinnovo tecnologico". L'Ateneo per assicurare che gli strumenti tecnologici a supporto delle attività didattiche, di ricerca e amministrative siano aggiornati ha predisposto un piano di rinnovo tecnologico definendo un ciclo di rinnovo delle attrezzature basato sul tipo di attrezzatura e sul tipo di utilizzo.

Definire un ciclo di rinnovo tecnologico per le attrezzature consente di:

- poter gestire a priori il budget necessario per il rinnovo;
- assicurare che siano disponibili in tutte le classi, gli uffici ed i laboratori dell'Ateneo sistemi appropriati e non obsoleti;
- stabilire i requisiti tecnologici minimi per le attrezzature utilizzate;
- raggruppare i processi di acquisto ottenendo dei vantaggi commerciali;
- fare in modo che tutte le attrezzature utilizzino un sistema operativo supportato dal produttore e per cui vengano rilasciati gli aggiornamenti di sicurezza;
- diminuire il Total Cost of Ownership dell'attrezzatura;
- ridurre l'incidenza di guasti e di malfunzionamenti e allo stesso tempo di aumentare la sicurezza dei sistemi.

Il documento definisce per le varie classi di attrezzature in uso presso l'Ateneo un tempo standard di rinnovo. Il tempo di rinnovo è stato valutato considerando la normale vita utile dell'attrezzatura e le esigenze opposte di limitare gli investimenti e ridurre l'incidenza dei guasti per usura e dei problemi di sicurezza derivanti dall'utilizzo di apparecchiature non più supportate dal produttore. Qualora, sebbene l'attrezzatura non abbia raggiunto il tempo di rinnovo, il produttore decida di non rilasciare più aggiornamenti di sicurezza per il prodotto, il gestore dell'attrezzatura dovrà valutare il rischio derivante dal suo mantenimento e decidere se attuare un rinnovo anticipato. Il rinnovo anticipato potrebbe anche essere necessario in caso di guasti o di obsolescenza tecnologica. In caso il gestore dell'attrezzatura non dovesse optare per il rinnovo anticipato dovrà presentare la sua analisi al Responsabile della Sicurezza Informatica di ASIT per ottenere la sua autorizzazione. Le attrezzature non più adeguate all'uso in produzione saranno ritirate e verrà di volta in volta valutato se utilizzarle per attività di laboratorio, donarle o, se necessario, dismetterle.

Punti di Forza:

Strategia formalizzata, coerente e orientata alla sostenibilità per la gestione e il rinnovo delle tecnologie ICT. L'Ateneo dispone di una strategia chiara e formalizzata per la gestione e il rinnovo delle tecnologie, definita nel *Piano triennale per la transizione digitale* (febbraio 2025) e nel relativo *Piano di rinnovo tecnologico*. I documenti delineano un approccio programmato al rinnovo delle attrezzature e dei sistemi informatici, orientato alla riduzione dell'obsolescenza, all'ottimizzazione dei costi di gestione, al rafforzamento della sicurezza e alla sostenibilità del ciclo di vita delle dotazioni tecnologiche.

Governance e presidio organizzativo dedicato alla digitalizzazione. La digitalizzazione dell'Ateneo è affidata a un presidio organizzativo chiaramente individuato (ASIT), che garantisce lo sviluppo e la gestione integrata dei servizi ICT a supporto delle attività istituzionali e gestionali. Tale assetto assicura coerenza tra pianificazione strategica e attuazione operativa, favorendo la continuità dei servizi e il supporto alle esigenze di governance.

Gestione strutturata e strategica delle attrezzature scientifiche. La presenza del *Centro di Servizi per le Strumentazioni Scientifiche di Ateneo* (CSA) costituisce un punto di forza per la gestione e la valorizzazione del parco strumentale. Il CSA opera sulla base di criteri chiari e trasparenti di allocazione delle risorse, integra finanziamento di Ateneo e autofinanziamento e consente una gestione condivisa delle grandi attrezzature scientifiche. La capacità dell'Ateneo di partecipare a bandi nazionali per infrastrutture e grandi attrezzature rafforza ulteriormente la sostenibilità e l'aggiornamento nel tempo delle dotazioni.

Aree di miglioramento:

Monitoraggio dell'impatto delle infrastrutture digitali sulla didattica e sui servizi. L'Ateneo ha adottato un Piano triennale per la

transizione digitale e un Piano di rinnovo tecnologico che assicurano aggiornamento, sicurezza e sostenibilità delle infrastrutture ICT a supporto della didattica e delle attività gestionali. Si rileva uno spazio di miglioramento nella strutturazione di indicatori che misurino in modo sistematico l'impatto delle infrastrutture digitali sull'innovazione didattica, sull'efficacia dei servizi e sull'esperienza complessiva degli utenti, rafforzando la tracciabilità dei risultati conseguiti rispetto agli investimenti effettuati.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo ha un inventario delle attrezzature e delle tecnologie. L'inventario risulta completo e aggiornato.

L'Ateneo tiene pienamente sotto controllo il parco delle attrezzature e delle tecnologie. L'Ateneo ha definito una strategia per la pianificazione e la gestione delle attrezzature e delle tecnologie.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Piano Triennale per la transizione digitale 2025-2027

Descrizione: Documento di pianificazione che definisce gli obiettivi strategici, le azioni e le modalità di monitoraggio dei servizi, delle attrezzature e delle tecnologie di Ateneo. Il Piano, predisposto dall'Area Sistemi Informatici e Telecomunicazioni (ASIT) e aggiornato a febbraio 2025, è stato approvato dalla Rettrice, dal Direttore Generale e dai Delegati all'innovazione della ricerca e della didattica a marzo 2025 e successivamente pubblicato sul sito web di Ateneo. Al link è disponibile anche il Piano 2024-2026.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/10982/>

File: B.4.1.1_Piano Triennale transizione digitale 2025-2027.pdf

-
- **Titolo:** Piano Strategico 2021-2026. Università Ca' Foscari Venezia: ponte per il futuro

Descrizione: Il Piano Strategico definisce la strategia dell'Ateneo per il periodo del mandato rettorale 2021-2026 negli ambiti di ricerca, terza missione, didattica, servizi agli studenti, infrastrutture, organizzazione agile, definendo obiettivi di missione e obiettivi caratterizzanti per ciascun ambito strategico e fattori strategici trasversali. Il documento è stato approvato, nella sua prima versione, nelle sedute del Senato Accademico del 22 settembre 2021 e del CdA del 1 ottobre 2021; l'aggiornamento del Piano Strategico è stato approvato nelle sedute del Senato del 14 maggio 2025 e del CdA del 23 maggio 2025 (il documento allegato costituisce la versione aggiornata del Piano Strategico).

Dettagli: Intero documento.

Link: www.unive.it/pianostrategico

File: B.4.1.1_Piano Strategico 2021-2026.pdf

-
- **Titolo:** Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027

Descrizione: Documento unico di programmazione e governance che riporta gli atti di pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione, all'organizzazione del lavoro da remoto, al fabbisogno di personale e alle strategie di formazione dello stesso. Il PIAO 2025-2027 è stato approvato dal CdA nella seduta del 31 gennaio 2025.

Dettagli: In particolare nel paragrafo 2.2.2 Trasversalità degli obiettivi (pp. 9-13), Innovazione, semplificazione e digitalizzazione dei servizi (p. 10), Sviluppo e miglioramento di strutture e infrastrutture a supporto della didattica, ricerca e terza missione (p.13) e allegati al PIAO n. 3, 4, 5 (nota: sono presenti sia gli allegati citati, sia il monitoraggio intermedio degli obiettivi a giugno 2025, questo viene riportato come ultimo file nel documento allegato per la CEV). Alla pagina web sono disponibili il PIAO con relativi allegati, il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance e i Piani prodotti negli anni precedenti.

Link: <https://www.unive.it/pag/10745/>

File: B.4.1.1_PIAO 2025-2027.pdf

-
- **Titolo:** Relazione Unica di Ateneo 2024

Descrizione:La Relazione Unica di Ateneo presenta i principali risultati conseguiti dall'Università nell'anno precedente, in un'ottica di comunicazione, trasparenza e rendicontazione, con riferimento agli esiti delle attività condotte dal personale tecnico-amministrativo unitamente ai risultati più generali ottenuti dall'Ateneo, sulla base delle "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane" pubblicate da ANVUR nel 2015 e degli indirizzi definiti dal D.L. n. 80 del 9 giugno 2021. Il documento è stato approvato dal CdA nella seduta dell'11 luglio 2025.

Dettagli:In particolare il capitolo "Lo sviluppo tecnologico e di infrastrutture", pp. 11-13.

Link: <https://www.unive.it/pag/10746/>

File:B.4.1.1_Relazione Unica di Ateneo 2024.pdf

- **Titolo:**Linee guida per la didattica digitale

Descrizione:Linee guida che definiscono le modalità e i requisiti per l'adozione delle risorse e delle metodologie e-learning nella didattica dell'Università Ca' Foscari. Il documento è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 26 maggio 2021 e dal CdA nella seduta del 4 giugno 2021.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27954/#c709183>

File:B.4.1.1_Linee guida didattica digitale.pdf

- **Titolo:**Data Repository Unive Linee guida

Descrizione:Linee guida per l'utilizzo del datarepository istituzionale che l'Università Ca' Foscari ha adottato per la gestione dei dati della ricerca. La versione del documento, a cura del Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA), è aggiornata a luglio 2024.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/49381/>

File:B.4.1.1_Data Repository Unive Linee guida.pdf

Fonti documentali individuate dalla CEV per l'esame a distanza

- **Titolo:**sito web del Centro di servizi per le strumentazioni scientifiche di Ateneo e suo regolamento di funzionamento

Descrizione:<https://www.unive.it/pag/33662>

Dettagli:<https://www.unive.it/pag/33662>

File:Regolamento_CSA.pdf

B.4.2) Adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie

B.4.2.1 L'Ateneo dispone e verifica sistematicamente che le attrezzature e le tecnologie delle Scuole/Facoltà e dei Dipartimenti (o strutture assimilate) siano adeguate allo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale facilmente fruibili da docenti e studenti, ivi comprese le persone con disabilità, con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES).

[La valutazione di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2, D.PHD.2 ed E.DIP.4 dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

B.4.2.1. Gli [strumenti digitali per la didattica](#) sono disponibili per i corsi di Laurea e Laurea magistrale, nonché ove richiesto per i dottorati di ricerca, le attività della SIE e del Collegio Internazionale.

Sono a disposizione degli studenti e dei docenti dell'Ateneo tre diverse soluzioni di videoconferenza:

- Zoom Meeting;
- Gmeet;
- Teams.

Le piattaforme vengono utilizzate sia per gli insegnamenti online che per gli insegnamenti in modalità blended.

Per permettere l'utilizzo dei sistemi d'aula sia per la didattica in presenza che per quella mista o completamente online le aule dell'Ateneo sono state sottoposte a un profondo rinnovo tecnologico.

Ciascuna aula ha in dotazione un PC portatile con collegamento diretto ad internet e dotato dei seguenti strumenti software:

- Web Browsers Google Chrome e Microsoft Edge;
- Suite Office di Microsoft incluso il prodotto Microsoft Whiteboard;
- Adobe reader;
- VLC Media Player.

Il computer d'aula è collegato alla rete d'Ateneo attraverso un collegamento ethernet su rame ed ha in dotazione un monitor portatile touch USB-C che consente l'uso di una penna in modo da semplificare l'uso della lavagna virtuale e una telecamera USB ad alta definizione.

Il PC è collegato all'audio proveniente dal sistema di amplificazione dell'aula. Per favorire l'ascolto da parte degli studenti in presenza e per ottenere, contemporaneamente, una buona qualità del suono per gli studenti collegati in remoto il docente utilizza per le lezioni un microfono da tavolo disponibile sulla cattedra.

Per quanto riguarda le videoriprese le postazioni docente sono state dotate di una webcam FullHD con un campo visivo orizzontale superiore agli 80° che si aggiunge, in alcune aule, alla telecamera fissa poste a distanza dal docente (a soffitto o a parete).

La dotazione d'aula consente le seguenti attività di base:

- utilizzo del sistema di amplificazione d'aula e del videoproiettore per gli studenti presenti in aula;
- utilizzo del sistema di videoconferenza collegato ad una webcam ad alta definizione che consenta la videoregistrazione della lezione;
- utilizzo di una lavagna digitale attraverso un monitor touch installato sulla cattedra.

In alcune aule, sulla base delle attività svolte dai docenti è stato installato un visualizer (document camera). Questo dispositivo permette di visualizzare oggetti, libri, pagine.

Le document camera scelte dall'Ateneo hanno queste caratteristiche:

- Possibilità di visualizzazione oggetti fisici (libri, pietre, tessuti, etc.);
- Possibilità di visualizzazione della scrittura su carta o superficie scrivibile in dotazione;
- Connettività USB;
- Zoom ottico 12X;
- Risoluzione del sensore minima 1920x1080;
- Autofocus ad alta velocità e possibilità di regolazione del fuoco manuale.

Alcune aule sono attrezzate con uno o due podi dotati di microfoni fissi che possono essere usati per l'interazione tra gli studenti in aula ed il docente, consentendo l'ascolto di questa interazione agli studenti presenti online. I podi utilizzano dei microfoni connessi al sistema di amplificazione dell'aula e da qui connessi al PC utilizzato per la videoconferenza.

Da molti anni l'Ateneo utilizza il sistema Moodle come Learning Management System (LMS). Il sistema Moodle consente al docente di

ricreare una classe "virtuale", un ambiente dedicato alla didattica, in cui poter proporre diverse risorse digitali che fanno da supporto alla didattica in aula. Utilizzando questo sistema è possibile:

- pubblicare contenuti;
- sviluppare, pianificare e gestire diversi tipi di attività orientate alla valutazione dell'apprendimento;
- gestire le comunicazioni con gli studenti.

Il sistema Moodle è stato centrale nell'erogazione delle attività didattiche oltre che nella realizzazione degli esami della sessione estiva nel periodo della pandemia.

Durante l'uso del sistema uno degli aspetti più critici è stato l'integrazione del materiale registrato attraverso il sistema di videoconferenza in Moodle. Per semplificare questo aspetto la Delegata della Rettrice all'Innovazione digitale per la didattica ha proposto di adottare il sistema di video content management (VCMS) Panopto. Il sistema è stato adottato dall'Ateneo e viene utilizzato per la registrazione e la gestione di video e dei relativi contenuti multimediali. Tramite Panopto ciascun docente può facilmente registrare le proprie lezioni che sono memorizzate nello spazio Cloud di Panopto che consente un'elevata protezione dei dati senza alcun limite di spazio.

Per gli insegnamenti viene attivato uno spazio Moodle, raggiungibile dal syllabus dell'attività; l'accesso a Moodle e alle altre risorse avviene attraverso SSO con le credenziali uniche di Ateneo (o Spid). L'Ateneo prevede la conservazione delle attività e dei materiali sulla piattaforma Moodle per cinque anni. Eventuali videoregistrazioni delle lezioni, effettuate come servizi aggiuntivi di supporto allo studio, vengono disabilitate dopo l'ultimo appello utile (per ulteriori specifiche su tali materiali si rimanda al punto D.3).

L'Ateneo inoltre adotta alcuni tool online specifici per il coinvolgimento attivo degli studenti durante le lezioni (in presenza e/o a distanza) integrati in Moodle:

- Padlet: ambiente di produzione di bacheche multimediali, individuali o collaborative. Può essere usato per progetti personali o collegato ai propri corsi nell'area Moodle;
- Wooclap: piattaforma volta allo students engagement ovvero al coinvolgimento immediato degli studenti nel corso della conduzione dell'attività didattica frontale (o in videoconferenza).

Le infrastrutture tecnologiche delle aule didattiche permettono la fruizione dei contenuti in presenza attraverso:

- sistemi di proiezione ad alta definizione (proiettori laser, monitor 4K, led wall);
- monitor/lavagne interattive per la scrittura su documenti powerpoint e la condivisione di materiali didattici da più dispositivi (Smartboard);
- document camera per la proiezione di oggetti o documenti cartacei;
- sistemi microfonici e di diffusione sonora adeguati agli ambienti;
- webcam ad alta definizione per la ripresa della lavagna ai fini delle registrazioni.

L'Ateneo effettua tramite il personale dell'Ufficio Supporto e Sviluppo Tecnologico dell'Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni (ASIT) un continuo monitoraggio delle aule e della loro efficienza attraverso attività di manutenzione preventiva ed a guasto oltre che di un piano di rinnovo tecnologico costante.

La dotazione tecnologica delle aule è stata nel tempo standardizzata ed è riportata alla [pagina](#) in cui si possono vedere per ciascuna aula le risorse disponibili. Nuove tecnologie vengono continuamente testate attraverso user group che includono i docenti e viene valutata l'utilizzabilità nelle aule. Nel caso siano valutate positivamente le stesse vengono implementate sulle aule.

Per quanto riguarda la manutenzione preventiva, ogni semestre prima dell'avvio delle lezioni le aule sono controllate dai tecnici dell'Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni. Annualmente avviene un monitoraggio che consente di valutare se l'attrezzatura delle aule necessita di sostituzione o se le attrezzature abbiano raggiunto la loro vita utile.

Le attrezzature e le tecnologie delle aule vengono avviate ogni mattina dal personale che controlla la funzionalità del computer, del videoproiettore e dell'impianto audio. In caso di guasti viene contattato il supporto dell'Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni che provvede alla immediata riparazione. Per le situazioni di guasto d'emergenza l'Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni ha anche a disposizione delle valigie attrezzate che consentono di rimpiazzare provvisoriamente i sistemi audio e video di sala.

Per la segnalazione di successivi guasti nelle aule, oltre al sistema di ticketing, l'Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni mette a disposizione un numero di supporto per le emergenze, che è presidiato durante tutto il periodo delle lezioni e degli esami.

Anche gli [spazi di rappresentanza](#) in cui vengono organizzate le attività di terza missione sono soggetti a simili procedure di verifica e manutenzione. Prima di ogni evento le attrezzature vengono controllate.

La fruizione didattica nelle aule e il supporto allo svolgimento dell'attività didattica, in generale, è garantita agli studenti con disabilità, DSA e BES mediante la seguente strumentazione informatica:

- sottotitolazione + in progettazione sottotitolazione automatica (in alcune aule);
- interprete LIS da remoto: possibilità di collegarsi, durante le lezioni in presenza, con il proprio portatile/tablet per vedere

l'interprete LIS collegata da remoto via Zoom. Le lezioni e l'interprete LIS vengono registrate tramite Panopto per un supporto allo studio;

- SensusAccess: servizio di conversione automatica dei documenti, che consente di convertire i documenti in formati alternativi più accessibili. Con SensusAccess, è possibile convertire il materiale didattico in formati più idonei per le proprie esigenze (ad esempio file MP3, E-book, Libri digitali in Braille, Audiolibri strutturati in formato DAISY). È inoltre possibile utilizzare SensusAccess per convertire documenti digitalizzati in formato PDF, immagini di testo catturate con lo smartphone e presentazioni PowerPoint in formati più utili, o più facili da utilizzare. SensusAccess è un ottimo servizio per chi ha difficoltà con il testo stampato, o se si vuole sperimentare diversi stili di apprendimento, se si ha bisogno di assistenza quando si legge un testo in una lingua straniera, o se si vuole semplicemente rendere disponibili le letture in movimento;
- computer portatili e software sintesi vocale sono messi a disposizione degli studenti per garantire il sostenimento degli esami in modalità accessibile.

Il livello di copertura delle aule con il wifi (**indicatore B.4.2.A**) è stato rilevato con una approfondita analisi su tutti gli spazi dell'Ateneo ed è del 96%, solo 2 aule su 132 sono state indicate come prive del wifi a disposizione degli studenti perché, per motivi strutturali, non è stato possibile connettere la rete di Ateneo a queste due aule in affitto e quindi il wifi in queste aule è solo a disposizione dei docenti.

La progettazione delle nuove aule viene sempre realizzata con una particolare attenzione alle tecnologie più innovative disponibili sul mercato, esempio di questa pratica è la progettazione dei sistemi d'aula a disposizione della Tesa 4 a San Basilio in cui sono stati inseriti nel progetto sia sistemi di sottotitolazione che sistemi per la trasmissione dei segnali audio agli impianti cocleari degli studenti.

Punti di Forza:

Monitoraggio sistematico e manutenzione programmata delle aule didattiche. L'Ateneo ha attivato un sistema strutturato di monitoraggio delle aule, affidato all'Ufficio Supporto e Sviluppo Tecnologico dell'Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni (ASIT), che prevede attività di manutenzione preventiva e a guasto. In particolare, il controllo semestrale delle aule prima dell'avvio delle lezioni e il monitoraggio annuale del ciclo di vita delle attrezzature garantiscono un elevato livello di affidabilità e continuità del servizio didattico.

Attenzione all'accessibilità e all'inclusione nelle attività didattiche. L'Ateneo garantisce la fruibilità delle attività didattiche anche agli studenti con disabilità, DSA e BES, attraverso l'impiego di strumenti e servizi dedicati. Tra questi figurano sistemi di sottotitolazione in alcune aule, servizi di interpretariato LIS da remoto, il servizio SensusAccess per la conversione automatica dei documenti e la messa a disposizione di dispositivi informatici e software di sintesi vocale per lo svolgimento degli esami in modalità accessibile.

Aree di miglioramento:

Valutazione sistematica dell'adeguatezza delle attrezzature scientifiche per ricerca e terza missione. L'Ateneo dispone di un sistema strutturato di acquisizione e gestione delle attrezzature scientifiche, con criteri trasparenti di allocazione delle risorse e una governance formalizzata attraverso il Centro di Servizi per le Strumentazioni Scientifiche di Ateneo (CSA). Permane un margine di miglioramento nella formalizzazione periodica di una valutazione dell'adeguatezza delle dotazioni rispetto all'evoluzione delle linee di ricerca, alla competitività scientifica dei Dipartimenti e alle esigenze della terza missione, al fine di garantire un costante allineamento tra parco strumentale e priorità accademiche.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda all'Ateneo di:

- formalizzare un processo periodico di valutazione dell'adeguatezza delle attrezzature scientifiche, integrato nella programmazione strategica e nei processi di pianificazione del Centro di Servizi per le Strumentazioni Scientifiche di Ateneo (CSA), che consenta di correlare in modo sistematico le dotazioni strumentali all'evoluzione delle linee di ricerca, ai livelli di competitività scientifica dei Dipartimenti e agli obiettivi di terza missione.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione dell'indicatore tiene conto di un andamento stabile e di confronti in gran parte in linea con i dati di benchmark.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**Analisi della copertura WiFi delle Aule (2025)

Descrizione:Documento, a cura dell'Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni (ASIT), che illustra i risultati dell'analisi sulla qualità della copertura della rete WiFi nelle aule che l'Ateneo utilizza nell'anno accademico 2025/2026, effettuata sulla base della rilevazione eseguita durante la prima parte del 2025.

Dettagli:Intero documento.

File:B.4.2.1_Analisi copertura WiFi aule 2025.pdf

-
- **Titolo:**Relazione illustrativa fornitura e installazione di strumentazione multimediale aule S. Basilio "Magazzino 4"

Descrizione:Relazione generale illustrativa ai sensi dell'art. 4-bis dell'allegato I.7 del codice per la fornitura e l'installazione di strumentazione multimediale per le aule del complesso di S. Basilio "Magazzino 4", redatta il 19 marzo 2025 insieme alla documentazione di gara, che descrive l'intervento tecnologico.

Dettagli:Intero documento.

File:B.4.2.1_Relazione strumentazione multimediale aule Magazzino 4.pdf

B.4.3) Infrastrutture e servizi di supporto alla didattica integralmente o prevalentemente a distanza

B.4.3.1 L'Ateneo che offre Corsi di Studio integralmente o prevalentemente a distanza ha attivato infrastrutture e servizi di supporto alla didattica a distanza finalizzati alla progettazione, programmazione ed erogazione della didattica a distanza adeguatamente dimensionati per competenze e per numero di addetti.

B.4.3.2 Le infrastrutture tecnologiche adottate per la didattica a distanza sono adeguate, efficaci e facilmente utilizzabili dagli utenti e sono adeguatamente descritte le modalità di accesso per gli utenti, inclusi quelli con disabilità e con disturbi specifici di apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES).

B.4.3.3 L'Ateneo assicura agli studenti l'adozione di un'identità digitale univoca per l'accesso alle infrastrutture.

B.4.3.4 L'Ateneo ha esplicitato e motivato la possibilità di utilizzare soluzioni di "presenza certificata" per la partecipazione alle attività formative e di valutazione, specificandone le modalità e garantendone l'efficacia.

B.4.3.5 L'Ateneo garantisce agli studenti l'accesso per almeno 3 anni ai contenuti e alle attività formative della coorte di afferenza.

B.4.3.6 Le strutture e i servizi di supporto alla didattica a distanza sono adeguati e coerenti con le scelte didattiche esplicitate nella Carta dei Servizi e tengono in considerazione gli studenti con disabilità e con disturbi specifici di apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES).

Autovalutazione:

"Non applicabile"

Punti di Forza:

Non applicabile.

Aree di miglioramento:

Non applicabile.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Non applicabile

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Non applicabile

Fascia di valutazione: Non applicabile

B.5) Gestione delle informazioni e della conoscenza

B.5.1) Gestione delle informazioni e della conoscenza

B.5.1.1 L'Ateneo dispone di uno o più sistemi informativi integrati per l'acquisizione, la validazione, l'elaborazione, l'archiviazione, l'utilizzo e la condivisione di dati, informazioni e conoscenze di origine interna ed esterna, assicurandone la correttezza, l'affidabilità, la sicurezza, la protezione e la rilevanza ai fini della pianificazione strategica, della gestione operativa, dell'Assicurazione della Qualità e del raggiungimento degli obiettivi.

B.5.1.2 L'Ateneo garantisce la sicurezza, la protezione e la valorizzazione delle conoscenze sviluppate al proprio interno e della proprietà intellettuale dell'organizzazione (brevetti, marchi, copyright, etc.).

B.5.1.3 L'Ateneo utilizza strumenti di comunicazione specifici per le attività di trasferimento della conoscenza al servizio della collettività e del sistema produttivo del territorio di riferimento, promuove e svolge attività di disseminazione dei risultati della ricerca presso la collettività.

Autovalutazione:

B.5.1.1. La valorizzazione del patrimonio informativo pubblico è un obiettivo strategico di Ca' Foscari. L'Area Servizi Informatici e Telecomunicazioni mette a disposizione una serie di dataset attraverso API che risultano coerenti con le "Linee Guida sui dati aperti" stabilite con il D.Lgs. 200/2021. L'Ateneo dispone di 19 sistemi informativi per l'acquisizione, la validazione, l'elaborazione, l'archiviazione, l'utilizzo e la condivisione di dati, informazioni e conoscenze di origine interna ed esterna. I gestori dei sistemi informativi assicurano la correttezza, l'affidabilità, la sicurezza, la protezione e la rilevanza ai fini della pianificazione strategica, della gestione operativa, dell'Assicurazione della Qualità e del raggiungimento degli obiettivi. Tali sistemi informativi sono perlopiù integrati e interoperabili. L'elenco dei sistemi informativi si trova nel Catalogo Banche Dati, nel quale vengono descritti gli applicativi utilizzati, i servizi per la fruibilità dei dati, il formato di archiviazione dei dati e gli eventuali riferimenti normativi.

L'Ateneo assicura la correttezza, l'affidabilità, la sicurezza e la protezione dei dati e delle informazioni attraverso l'organismo di controllo del Data Protection Officer (DPO) e di PTA incardinato nel Settore Pianificazione dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS). L'Ateneo fornisce attività di supporto al Responsabile della Protezione dei Dati (DPO) nelle sue attività di sorveglianza dell'osservanza del Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR), di altre disposizioni nazionali o dell'Unione Europea relative alla protezione dei dati nonché delle politiche del Titolare del trattamento o del Responsabile del trattamento in materia di protezione dei dati personali. Supporta la creazione e l'aggiornamento della modulistica in tema di protezione dei dati personali e di altra documentazione interna. Supporta la gestione delle richieste di consulenza inviate da utenza interna e delle richieste di esercizio dei diritti o reclami inviate da utenza esterna. Supporta la gestione delle violazioni di dati personali e/o incidenti di sicurezza in conformità a quanto stabilito dalla policy per la gestione degli incidenti sulla sicurezza in ordine ai dati personali ([Data Breach](#)). Supporta la redazione degli atti di nomina a Responsabile del trattamento nonché degli atti e comunicazioni con il Garante per la Protezione dei Dati Personali, infine redige e aggiorna i Registri dei Trattamenti delle Strutture. L'Ateneo assicura il rispetto della trasparenza, promuove l'etica e tutela la privacy nella gestione di informazioni e conoscenze.

L'Ateneo assicura la diffusione di informazioni di interesse comune o rilevanti per lo svolgimento di compiti istituzionali alla comunità accademica, agli studenti e ai portatori di interesse più significativi, principalmente attraverso:

- [Cafoscarinews](#), e-magazine dell'Ateneo;
- Cafoscarinforma, newsletter in cui vengono trasmesse alla comunità cafoscarina le decisioni prese dal Senato Accademico;
- Segnalibro, newsletter attraverso cui la Rettrice comunica alla comunità cafoscarina le notizie più rilevanti dell'Ateneo;
- Cafoscaricerca, newsletter che fornisce orientamento e informazioni sulle opportunità di finanziamento alla ricerca e sullo sviluppo di carriera dei ricercatori;
- [Agenda](#), calendario delle attività di Ateneo.

Con riferimento all'Assicurazione della Qualità, si segnala la presenza di una "Newsletter AQ", attraverso la quale il PQA e il Settore Qualità e Valutazione di APPS veicolano le principali comunicazioni inerenti l'AQ (le comunicazioni inviate sono accessibili anche dalla [pagina web](#)).

L'Ateneo assicura la circolazione dei dati e delle informazioni tra le strutture centrali e periferiche attraverso un apposito servizio che ha lo scopo di creare per gli utenti interni (docenti e PTA) un punto unico di raccolta delle richieste di dati statistici dell'Ateneo, in modo da razionalizzare i flussi informativi e, laddove possibile, automatizzare i report maggiormente richiesti.

Rispetto all'Assicurazione della Qualità, in maniera più specifica, al fine di acquisire, trasmettere, validare, archiviare e condividere, il PQA ha promosso nel 2024, con la collaborazione di APPS ed ASIT, la creazione di uno strumento per la gestione del flusso documentale connesso ai processi di AQ, la piattaforma "Sistema Integrato per l'Assicurazione della Qualità" (SIAQ). È stato reso disponibile anche un cruscotto connesso al SIAQ, accessibile dall'area riservata del sito web di Ateneo, che consente la visualizzazione dei documenti per ogni struttura; il link al cruscotto è riportato anche nella [sezione del sito](#) web dedicata all'AQ.

Il Nucleo di Valutazione e il PQA hanno accesso ai dati e alle informazioni necessarie per lo svolgimento dei loro compiti, tramite l'ufficio di supporto alle loro attività, il Settore Qualità e Valutazione di APPS. Per i dettagli relativi alla diffusione di dati e informazioni agli organi AQ e di gestione dei CdS nelle strutture periferiche si rimanda al punto C.1.

Nel 2016 l'Ateneo si è dotato di strumenti di monitoraggio della quantità di ore di docenza erogata dai diversi Dipartimenti, in relazione

alla quantità di ore di docenza teorica erogabile e ai CFU erogati e ne fa uso per rilevare le sofferenze didattiche e stimare il fabbisogno didattico dei SSD in un arco temporale di tre anni. Tali strumenti guidano anche la programmazione del personale docente.

Le Linee guida per l'offerta formativa definiscono il processo di verifica della sostenibilità dell'offerta formativa e specificano che i corsi di studio sono monitorati tenendo in considerazione gli indicatori previsti da AVA 3. Vengono indicati i requisiti di docenza e viene specificato che le attività didattiche, svolte da personale strutturato e a contratto, dovranno essere programmate entro il monte ore utilizzato nell'anno precedente e che il rapporto tra le ore di didattica erogate per contratto/affidamento retribuito e le ore garantite dai professori e dai ricercatori di ruolo dovrà mantenersi entro il limite del 30% delle ore potenzialmente offerte dal corpo docente.

L'Ateneo effettua una previsione di sostenibilità, sia in termini di docenza sia in termini di spazi per la didattica, in sede di proposta di eventuali nuovi corsi di studio e in sede di predisposizione dell'offerta formativa dell'anno successivo.

L'Ufficio Offerta Formativa - ADISS e l'Ufficio Valutazione - APPS, sulla base dei dati presenti nel sistema informativo di Ateneo e nei registri dei docenti, rilevano e riportano agli Organi centrali: la quantità di ore di docenza assistita erogata dai diversi Dipartimenti, in relazione con la quantità di ore di docenza teorica erogabile; il quoziente studenti/docenti dei corsi di studio.

Al fine di equilibrare il rapporto studenti/docenti l'Ateneo è intervenuto tramite il reclutamento di nuovi docenti e con l'introduzione, ove necessario e giustificato a livello normativo, del numero programmato per l'accesso ai corsi di laurea e di laurea magistrale.

B.5.1.2. L'Ateneo incoraggia e promuove l'accesso aperto alle pubblicazioni e ai dati, la riusabilità dei risultati della ricerca e si impegna a predisporre le infrastrutture e sviluppare le competenze necessarie alla diffusione della Scienza Aperta come si evince dalla [Policy della Scienza Aperta](#), adottata il 12 ottobre 2023. Contestualmente è stato avviato un piano di informazione e promozione della scienza aperta e individuato il budget per l'acquisizione di un trusted data repository per la conservazione e la condivisione dei dati della ricerca in Ateneo (Dataverse). Nel riconoscere nei dati della ricerca una risorsa essenziale per il progresso della conoscenza, l'Ateneo ha adottato il 26 febbraio 2024 anche una specifica Policy per la gestione dei dati della ricerca con lo scopo di supportarne la corretta gestione secondo i principi F.A.I.R (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable), identificando i ruoli e le responsabilità nel processo di gestione dei dati stessi. Nel corso del 2024 il data repository (Datarepository Unive) è stato implementato e parametrizzato per il popolamento e l'apertura alla comunità. A questo scopo è stato avviato un Gruppo di Lavoro su Open Science (GLOS) con l'obiettivo di fornire ai ricercatori consulenza e percorsi di informazione sugli aspetti legati alla corretta conservazione e condivisione dei dati. Lungo questa direttrice si inserisce anche la stesura delle "Data Repository UNIVE Linee Guida" a supporto del deposito dei dati nonché la predisposizione di una specifica [pagina web](#) dedicata al Datarepository. Analogamente, per favorire il coinvolgimento dei ricercatori nell'adozione e disseminazione di buone pratiche F.A.I.R. è stato costituito uno specifico Focus group formato da ricercatori rappresentanti di ogni Dipartimento.

Con riguardo alla protezione e valorizzazione della proprietà intellettuale, l'Ateneo, attraverso un apposito regolamento, tutela e valorizza i risultati derivanti dall'attività di ricerca e si è dotato di una apposita [Commissione per la Valorizzazione della Conoscenza](#). La Commissione delibera sulle modalità di valorizzazione dei risultati dell'attività di ricerca svolta in Ateneo, inerenti ad esempio la brevettazione e altre forme di tutela di proprietà intellettuale, controlla la corretta applicazione del Regolamento di valorizzazione della conoscenza e fornisce pareri agli organi in materia. Valuta, inoltre, le richieste di accreditamento di società Spin-off da parte dei ricercatori e le richieste di accreditamento di Start-up promosse da studenti o da personale non strutturato dell'Ateneo ai fini della loro approvazione.

A supporto delle attività della Commissione e in generale dei processi di tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale, l'Ateneo si è dotato dal 2018 di una specifica unità organizzativa per il trasferimento di conoscenza e rapporti con le imprese, l'ufficio [PInK - Promozione dell'Innovazione e del Know-how](#), dedicato alla gestione di tutte le attività di trasferimento di conoscenza che permettono di consolidare i rapporti con le imprese, oltre che sviluppare l'ecosistema dell'innovazione a Ca' Foscari. L'ufficio presidia e monitora le attività e i processi necessari per la promozione di una cultura della brevettazione e dell'imprenditorialità presso i ricercatori e ha attuato le misure necessarie per supportarli nei percorsi di brevettazione e di creazione di spin-off della ricerca. Alle attività più tradizionali, si sono affiancate linee di attività innovative per cui l'unità è stata riconosciuta come Best Practice dallo University-Industry Innovation Network (UIIN) per due anni consecutivi.

L'unità PINK si è dedicata alla promozione e alla diffusione della cultura della valorizzazione (internamente) e della collaborazione con i ricercatori (presso gli stakeholder esterni) attraverso molteplici attività che hanno come destinatari i ricercatori dell'Ateneo e le imprese interessate a collaborare.

I risultati delle attività di valorizzazione della proprietà intellettuale di PINK sono monitorati e valutati internamente dalla Commissione per la Valorizzazione della Conoscenza e, più in generale, attraverso il piano delle performance di Ateneo, ed esternamente dal MIMIT che continua a co-finanziare le risorse di personale dedicate alla valorizzazione dei risultati della ricerca, nonché nell'ambito di progetti finanziati dalla Commissione europea. Gli indicatori utilizzati in particolare dal Ministero, su cui viene monitorata l'attività di valorizzazione della proprietà intellettuale, riguardano principalmente: il numero di risultati di ricerca identificati a seguito di attività di scouting interna, il numero di valutazioni effettuate in merito all'opportunità di tutela e valorizzazione dei risultati di ricerca, il numero di corsi di formazione sulla valorizzazione dei risultati della ricerca e sulla proprietà industriale organizzati e il numero dei ricercatori e PTA coinvolti, il numero di titoli di proprietà industriale su cui sono stati costruiti specifici piani di valorizzazione e materiali divulgativi "business oriented" ai fini della valorizzazione degli stessi, il numero di negoziazioni avviate e formalizzate con soggetti industriali finalizzate al trasferimento dei titoli brevettuali (ad esempio stipula di accordi di riservatezza, material transfer agreement, etc.), il numero di contratti/opzioni/licensing/cessioni effettivamente stipulati; il numero di matchmaking e eventi generalisti durante i quali è stata promossa l'attività inventiva dei ricercatori di Ca' Foscari; il numero di stakeholder coinvolti in un'ottica di analisi delle esigenze di mercato, per ottenere indicazioni utili all'eventuale orientamento della ricerca applicata; numero di visite presso le PMI per il servizio gratuito di diagnostica e di valorizzazione dei titoli di proprietà industriale.

B.5.1.3. Le attività di trasferimento di conoscenza dell'Ateneo sono comunicate in maniera efficace attraverso molteplici canali e strumenti specifici:

- [sito web](#) dedicato;
- canale social linkedin di PINK;
- news, comunicati stampa, videopillole e brevi podcast sul trasferimento tecnologico in generale e su risultati di particolare rilevanza;
- per la promozione dei titoli di proprietà industriale viene utilizzata la piattaforma Knowledge Share (KS) messa a disposizione dall'associazione NETVAL Polito e UIBM per la valorizzazione di titoli, assieme ad altri portali che favoriscono l'incontro tra coloro che offrono e coloro che cercano tecnologie innovative;
- i titoli di proprietà intellettuale e le attività di trasferimento di conoscenza dell'Ateneo sono occasione di discussione con i vari stakeholder del territorio con i quali PINK viene in contatto nelle visite in azienda, nelle fiere di settore e in altri eventi di presentazione delle competenze cafoscarine, nonché nell'ambito di [MOSAICO - Ca' Foscari Innovation Network](#);
- eventi dedicati alle imprese.

Punti di Forza:

Elevato livello di articolazione, integrazione e utilizzo strategico dei sistemi informativi. L'Ateneo dispone di un sistema articolato e integrato di banche dati e applicativi, formalmente censiti nel Catalogo Banche Dati, che copre l'intero ciclo di vita del dato (acquisizione, validazione, elaborazione, archiviazione, utilizzo e condivisione), assicurandone correttezza, affidabilità e sicurezza anche tramite il presidio del *Data Protection Officer*. Tali sistemi risultano effettivamente utilizzati a supporto della pianificazione strategica, della gestione operativa e dei processi di Assicurazione della Qualità, come evidenziato dall'attivazione del *Sistema integrato per l'assicurazione della qualità* (SIAQ) con cruscotti direzionali e dall'integrazione dei dati nei processi di programmazione didattica e di sostenibilità dell'offerta formativa.

Quadro solido e funzionale per la tutela e la valorizzazione della conoscenza. L'Ateneo ha definito un quadro regolamentare e organizzativo coerente per la tutela e la valorizzazione della conoscenza, che integra le politiche di Scienza Aperta e di gestione dei dati della ricerca con un modello strutturato di valorizzazione della proprietà intellettuale. In particolare, l'unità PInK opera in modo integrato con la Commissione per la Valorizzazione della Conoscenza, assicurando supporto operativo ai ricercatori e contribuendo alla tempestività dei processi decisionali in materia di brevettazione, spin-off e trasferimento tecnologico.

Strategia articolata e continuativa di comunicazione e disseminazione della conoscenza. L'Ateneo utilizza una pluralità di strumenti dedicati alla comunicazione, al trasferimento e alla disseminazione della conoscenza verso la collettività e il sistema produttivo, combinando canali digitali, piattaforme specialistiche per la valorizzazione della proprietà intellettuale ed eventi strutturati di interazione con gli *stakeholder* esterni, a testimonianza di un approccio sistematico e continuativo alla diffusione dei risultati della ricerca.

Aree di miglioramento:

Strutturazione del monitoraggio sull'adozione delle politiche di Scienza Aperta. Dall'analisi documentale e dai chiarimenti emersi nel corso della visita in loco emerge che, a fronte della presenza di politiche formalizzate, infrastrutture dedicate e servizi di supporto qualificati, l'adozione delle pratiche di Scienza Aperta e dei principi FAIR è attualmente sostenuta prevalentemente attraverso un modello di accompagnamento operativo "a sportello", differenziato per area scientifica. Allo stato attuale non risultano pienamente documentati strumenti sistematici di monitoraggio dell'effettivo utilizzo del *Data repository Unive* e del grado di adesione alle politiche adottate, in particolare in relazione ai processi di valutazione interna e di Assicurazione della Qualità.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo gestisce sistematicamente le informazioni e la conoscenza. I sistemi informativi risultano pienamente integrati.

L'Ateneo ha definito una strategia per la pianificazione e la gestione delle informazioni e delle conoscenze.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027

Descrizione:Documento unico di programmazione e governance che riporta gli atti di pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione, all'organizzazione del lavoro da remoto, al fabbisogno di personale e alle strategie di formazione dello stesso. Il PIAO funge, insieme al Piano Strategico, da documento di pianificazione di Ateneo sulla gestione delle informazioni e delle conoscenze. Il PIAO 2025-2027 è stato approvato dal CdA nella seduta del 31 gennaio 2025.

Dettagli:In particolare si vedano il paragrafo 2.2.2 Trasversalità degli obiettivi (nello specifico: Innovazione, semplificazione e digitalizzazione dei servizi, p. 10; Comunicazione, promozione e valorizzazione dei risultati della didattica, ricerca e della terza missione, p. 12; Assicurazione della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione, p. 12; Reporting integrato, data analysis e risk assessment a supporto delle attività di didattica, ricerca e terza missione, p. 12) ed il paragrafo 2.3.6 Trasparenza (pp. 46-49). Alla pagina web sono disponibili il PIAO con relativi allegati, il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance e i Piani prodotti negli anni precedenti.

Link: <https://www.unive.it/pag/10745>

File:B.5.1.1_PIAO 2025-2027.pdf

- **Titolo:**Catalogo dei dati, metadati e banche dati in possesso dell'Università

Descrizione:Documento che riporta l'elenco delle banche dati disponibili in Ateneo, con dettagli quali la descrizione, il riferimento normativo e l'applicativo che utilizza la base di dati.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/10982/>

File:B.5.1.1_Catalogo banche dati Ateneo.pdf

- **Titolo:**Sistema integrato per l'assicurazione della qualità

Descrizione:Documento, a cura del Settore Qualità a Valutazione - APPS, aggiornato al 2025, che riporta le istruzioni per i Dipartimenti relative all'utilizzo del "Sistema integrato per l'assicurazione della qualità" (SIAQ), con un'immagine esemplificativa del cruscotto per i documenti AQ di un Dipartimento. La presenza del cruscotto AQ viene citata alla pagina web dedicata all'AQ di Ateneo (<https://www.unive.it/pag/11234/>), i documenti delle strutture sono accessibili dall'area riservata di Ateneo tramite le credenziali.

Dettagli:Intero documento.

File:B.5.1.1_Sistema integrato per l'assicurazione della qualita.pdf

- **Titolo:**Linee guida per l'offerta formativa 2026-2027

Descrizione:Documento prodotto annualmente e approvato dagli Organi di Governo, che attua gli obiettivi del Piano Strategico secondo le finalità operative, le priorità e le azioni definite nel documento Politiche di Ateneo e Programmazione. Le linee guida riguardano i corsi di laurea e di laurea magistrale, i master universitari e i dottorati di ricerca, presentano indicazioni operative e definiscono le tempistiche e le strutture di riferimento per i processi riguardanti l'offerta formativa. Le linee guida relative all'offerta formativa dell'a.a. 2026/27 sono state approvate dal Senato Accademico nella seduta del 4 luglio 2025 e dal CdA nella seduta dell'11 luglio 2025.

Dettagli:Intero documento, in particolare sezione 3.2 Sostenibilità dell'offerta didattica (pp. 4-6).

Link: <https://unive.it/pag/27954/#c709183>

File:B.5.1.1_Linee guida per l'offerta formativa 2026-2027.pdf

- **Titolo:**Policy della scienza aperta

Descrizione:La Policy della Scienza Aperta fornisce delle linee guida su come integrare a tutti i livelli le pratiche della Scienza Aperta nel processo di ricerca scientifica dell'Ateneo con particolare attenzione a prodotti della ricerca e metodi di ricerca. La policy, a cura del Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA), è stata approvata dal Consiglio SBA il 12 ottobre 2023 e comunicata in Senato Accademico il 25 ottobre 2023.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/36544/>

File: B.5.1.2_Policy della scienza aperta.pdf

- **Titolo:** Policy per la gestione dei dati della ricerca

Descrizione: La policy ha l'obiettivo di descrivere i principi per la corretta gestione dei dati della ricerca, in linea con i fondamenti dell'Open Science e di identificare i ruoli e le responsabilità nel processo di gestione dei dati. La policy, a cura del Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA), è stata approvata dal Consiglio SBA il 26 febbraio 2024.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/36544/>

File: B.5.1.2_Policy per la gestione dei dati della ricerca.pdf

- **Titolo:** Data Repository Unive Linee guida

Descrizione: Linee guida per l'utilizzo del data repository istituzionale che l'Università Ca' Foscari ha adottato per la gestione dei dati della ricerca. La versione del documento, a cura del Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA), è aggiornata a luglio 2024.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/49381/>

File: B.5.1.2_Data Repository Unive Linee guida.pdf

- **Titolo:** Regolamento di Ateneo per la valorizzazione della conoscenza

Descrizione: Il regolamento disciplina le modalità di gestione dei diritti di proprietà intellettuale, della riservatezza dei dati e delle informazioni nell'ambito dell'attività di ricerca, in particolare quelle svolte in collaborazione o per conto di soggetti terzi; le modalità di costituzione degli spin off, i loro rapporti con l'Università e il regime delle autorizzazioni per l'adesione alle spin off del personale dipendente; i criteri per l'accREDITamento di start up promosse da studenti. Il regolamento è stato modificato nel 2024 e approvato dal CdA nella seduta del 31 ottobre 2024, con parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 22 ottobre 2024 (entrato in vigore il 19/11/2024).

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/46440/>

File: B.5.1.2_Regolamento di Ateneo per valorizzazione della conoscenza.pdf

- **Titolo:** Fondo di supporto alla ricerca e all'internazionalizzazione - Relazione attività 2024; Monitoraggio attività di trasferimento di conoscenza - Relazione

Descrizione: Le attività svolte dall'unità organizzativa per il trasferimento di conoscenza e rapporti con le imprese, PINK - Promozione dell'Innovazione e del Know-how, sono dettagliate nella relazione relativa all'utilizzo del fondo che finanzia le attività di trasferimento tecnologico (Fondo di supporto alla ricerca e all'internazionalizzazione - Relazione attività 2024). Si allega anche la comunicazione presentata nella seduta del CdA dell'11 luglio 2025 "Monitoraggio attività di trasferimento di conoscenza - Relazione", che include il monitoraggio sulle società spin-off.

Dettagli: Intero documento.

File: B.5.1.2_Relazioni monitoraggio attività PINK.pdf

C) ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

In questo si valutano i processi di Assicurazione della Qualità, in particolare la capacità dell'Ateneo di dotarsi di un sistema di autovalutazione dei Corsi di Studio e dei dipartimenti, attraverso attività di monitoraggio e riesame dei processi e dei risultati della didattica, della ricerca e della terza missione. Il sistema di Assicurazione della Qualità deve prevedere una attività di monitoraggio sulla sua efficacia che coinvolga tutti gli organi e le funzioni interessate, ai diversi livelli di responsabilità, e che prenda in esame le considerazioni critiche espresse dal NUV al quale, nell' delle sue funzioni istituzionali, è demandata la valutazione del sistema e dei processi di AQ della didattica, della ricerca e della terza missione.

C.1)

C.1) Autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti con il supporto del Presidio della Qualità

C.1.1 L'Ateneo assicura il riesame periodico delle attività dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti attraverso strumenti di analisi e valutazione predisposti dal Presidio della Qualità.

C.1.2 L'Ateneo assicura il coinvolgimento del personale docente e tecnico-amministrativo e degli studenti/dottorandi nei processi di autovalutazione e valutazione, assicurando loro l'accesso ai dati e alle informazioni utili con il necessario livello di dettaglio.

C.1.3 Il Presidio della Qualità predispone linee guida e documentazione a supporto dei processi di autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca, dei Dipartimenti e delle CPDS, assicurando un adeguato supporto metodologico e operativo.

C.1.4 Il Presidio della Qualità diffonde e promuove la cultura della qualità e svolge attività di formazione a supporto dei CdS, dei Dottorati di Ricerca, dei Dipartimenti, delle CPDS e delle Facoltà/Scuole e di eventuali altre strutture che operano nell'ambito dell'Assicurazione della Qualità.

Autovalutazione:

C.1.1. L'Ateneo, attraverso il PQA, supportato dal Settore Qualità e Valutazione dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS), implementa diverse azioni con lo scopo di monitorare le attività didattiche, di ricerca e terza missione dei Dipartimenti, in accordo con le linee di indirizzo del PSA e con quanto previsto dal Sistema di Assicurazione della Qualità.

Il "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo" descrive il sistema adottato per assicurare che le strutture, gli attori e i portatori d'interesse abbiano piena consapevolezza dei processi e degli obiettivi da perseguire per migliorare la qualità dell'Ateneo; il documento descrive i principali processi di AQ, definendo attori coinvolti e flussi documentali.

Per assicurare il riesame periodico dei CdS, dei Dottorati e dei Dipartimenti il PQA analizza i seguenti documenti, restituendo suggerimenti alle strutture in ottica di miglioramento continuo:

a) Schede di Monitoraggio Annuale.

b) SUA-CdS: in caso di modifica dell'ordinamento o di attivazione di nuovi CdS. Inoltre, il PQA controlla annualmente la presenza delle consultazioni con i portatori di interesse per tutti i corsi di studio.

c) Relazioni annuali delle CPDS: il PQA fornisce supporto alle CPDS, al fine di facilitare il lavoro di stesura delle Relazioni annuali e di migliorare il flusso informativo con il NdV e con le altre strutture AQ; produce, inoltre, un documento di analisi in cui vengono descritti il processo, l'attività di supporto del PQA e le principali segnalazioni delle CPDS rivolte all'Ateneo. La stesura delle relazioni avviene secondo il modello e le linee guida predisposte dal PQA e anche sulla base dei risultati dei questionari di rilevazione delle opinioni degli studenti elaborati dall'Ufficio Valutazione - APPS (si veda C.1.2). Le azioni suggerite nelle Relazioni annuali e nel corso dell'anno dalle CPDS vengono prese in carico dai corsi di studio e monitorate, come attestato dal Documento di Analisi dei Risultati della Compilazione dei Questionari sulle Opinioni degli Studenti, prodotto annualmente dal Collegio didattico del CdS per evidenziare la capacità del corso e del Dipartimento di farsi carico delle criticità rilevate.

d) Riesami ciclici dei corsi di studio: la periodicità del riesame dei CdS è monitorata dal PQA e dal Settore Qualità e Valutazione - APPS. Il PQA ha adottato dal 2022 un Piano di aggiornamento dei Riesami ciclici dei corsi di studio, (approvato nella seduta del 22/02/2022, aggiornato nelle sedute del 12/04/2023 e del 17/05/2024), che prevedeva la consegna dei riesami secondo determinate tempistiche, anche tenendo conto della periodicità prevista dalle linee guida ANVUR (**indicatore qualitativo** "Periodicità del Riesame Ciclico dei Corsi di Studio e della ricerca e della terza missione da parte dei Dipartimenti"). Il piano, condiviso con i Dipartimenti, è stato rivisto nel 2024 alla luce delle casistiche di modifiche di ordinamento significative dei CdS per l'a.a. 2025/26, a cui i corsi hanno lavorato anche al fine di adeguare gli ordinamenti alle nuove classi di laurea e laurea magistrale previste dai DD.MM. 1648 e 1649/2023, e alla luce della tempistica della visita di accreditamento periodico.

Il PQA ha adottato nella seduta del 13/05/2025 un nuovo Piano dei riesami - per i CdS e per i dottorati - per il periodo 2025-2030.

Il PQA analizza i documenti di riesame prodotti dai Gruppi AQ, secondo le tempistiche del piano e supporta annualmente i CdS che richiedono di modificare l'ordinamento per l'anno successivo.

e) Dottorati di ricerca: un processo formale e sistematico di monitoraggio della qualità dei Dottorati di ricerca è stato implementato a

seguito dell'introduzione di AVA 3, anche se processi di AQ erano già esistenti da oltre un decennio con la rilevazione dell'opinione dei dottorandi e dei dottori di ricerca. A scopo autovalutativo e di monitoraggio, dal 2023 i Collegi dei docenti dei Dottorati sono invitati a produrre annualmente un "Documento di analisi dei risultati relativi agli indicatori ANVUR del Corso di Dottorato di Ricerca" ed un "Documento di Analisi dei Risultati della Compilazione dei Questionari sulle Opinioni dei Dottorandi e dei Dottori di Ricerca", secondo i modelli forniti dal PQA. In sede di primo Riesame, il PQA ha richiesto ai dottorati di presentare la scheda di autovalutazione dei requisiti del Dottorato prevista da AVA 3, in sostituzione del documento di Riesame ciclico. Il documento di autovalutazione è stato presentato in occasione dell'audizione con NdV e PQA; ad esito dell'audizione è stato richiesto un documento di follow-up con le azioni di miglioramento per il futuro. Il PQA ha proposto anche un modello per il Riesame ciclico che tutti i Dottorati dovranno compilare secondo il Piano dei Riesami ciclici adottato per il periodo 2025-2030.

f) Il monitoraggio e il riesame delle attività di ricerca e di terza missione dei Dipartimenti avviene annualmente (come da relativo **indicatore qualitativo**), così come il monitoraggio del Piano di Sviluppo. Ogni Dipartimento predispone una Relazione annuale di monitoraggio della propria pianificazione strategica e Relazioni annuali di monitoraggio della ricerca e della terza missione (temporaneamente in sostituzione della SUA-RD e della SUA-TM/IS), sull'attività dei propri docenti, redatte con le informazioni richieste dai format di Ateneo. Il PQA collabora con i Prorettori di riferimento, il NdV e APPS all'aggiornamento dei modelli e delle linee guida; supporta i Dipartimenti nella stesura dei documenti e nel monitoraggio delle azioni intraprese, tramite l'analisi documentale ed incontri (per i processi di monitoraggio si rimanda a E.2.1).

C.1.2. L'Ateneo ha predisposto pratiche volte ad assicurare il coinvolgimento del personale docente e tecnico-amministrativo, così come di studenti e dottorandi, nei processi di autovalutazione e di valutazione, rendendo loro accessibili dati e informazioni utili. Tale coinvolgimento è previsto nel "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo", che contiene le informazioni relative ai flussi informativi e all'interazione tra gli attori dell'AQ. Il Sistema di AQ prevede che documenti e dati utilizzati e prodotti nell'ambito del sistema siano resi disponibili, nei limiti previsti dalla legge e secondo quanto indicato nelle linee guida di Ateneo.

Nella [pagina dedicata](#) del PQA sono disponibili le relazioni annuali del PQA e, per utenti interni, i verbali delle sedute. Le informazioni connesse ai processi di AQ sono reperibili nella [sezione del sito web](#) dedicata all'AQ, curata dal Settore Qualità e Valutazione - APPS. L'Ateneo ha sviluppato pagine web dedicate all'AQ per i Dipartimenti e per i CdS e sezioni dedicate all'AQ anche nelle pagine di ogni corso di Dottorato di ricerca, al fine di dare maggiore visibilità all'AQ, stimolare la partecipazione dei portatori di interesse ai processi, facilitare l'accesso alla documentazione, dare visibilità alle azioni di miglioramento. Le pagine sono predisposte in base al contenuto delle "Linee guida per la pubblicazione dei documenti AQ", prodotte dal PQA. Tra le pagine web AQ, si segnala la [pagina](#) (scheda Segnalazioni) che fornisce riferimenti in caso di reclami, segnalazioni di criticità o opportunità. Inoltre, tra le azioni promosse dal PQA per favorire la comunicazione con i rappresentanti degli studenti, si ricorda la pagina del sito web di Ateneo che indica agli studenti come contattare i propri rappresentanti (si veda A.5). Tra le iniziative volte al coinvolgimento della comunità cafoscarina nei processi di AQ si segnalano anche la presenza, dal 2023, di un calendario delle scadenze relative ai processi di AQ, quale strumento utile a facilitare il flusso informativo interno all'Ateneo, e di una Newsletter per veicolare le principali comunicazioni inerenti l'AQ, assicurando un trasparente flusso di informazioni. Il calendario e le comunicazioni della Newsletter sono visibili anche dalla [pagina web](#).

Si ricorda che il PQA ha promosso la creazione di uno strumento per la gestione del flusso documentale connesso ai processi di AQ, la piattaforma "Sistema Integrato per l'Assicurazione della Qualità" (si veda B.5.1.1).

L'Ufficio Valutazione - APPS supporta il PQA assicurando l'accesso ai dati connessi ai processi di AQ, in particolare mette a disposizione:

- i risultati aggregati dei questionari di rilevazione delle opinioni degli studenti in pagine dedicate dei siti dei corsi di laurea e laurea magistrale (ad esempio <https://www.unive.it/questionari-emr3>);
- delle CPDS, nel corso dell'anno, due report intermedi con dati parziali relativi ai risultati dei questionari di rilevazione delle opinioni degli studenti, al fine di supportare le CPDS nelle loro analisi in itinere, prima di mettere a disposizione il report definitivo contenente i risultati ufficiali dei questionari relativi a tutte le attività didattiche dell'anno accademico precedente, da considerare per la stesura della Relazione Annuale. I risultati dei questionari sulle attività didattiche vengono caricati in cartelle Google Drive dedicate alle singole CPDS, alla cui visualizzazione sono abilitati tutti i componenti (studenti compresi);
- dei singoli docenti le valutazioni connesse alle loro attività didattiche, erogate nell'anno accademico in corso, attraverso la piattaforma Pentaho (tramite area riservata);
- dei corsi di Dottorato di ricerca (con sede amministrativa Ca' Foscari) i report sui risultati del questionario relativo alla soddisfazione dei dottorandi iscritti. Inoltre, l'Ufficio Controllo di gestione - APPS mette a disposizione i dati degli indicatori ANVUR dei corsi di Dottorato;
- dei Coordinatori dei Collegi Didattici dei CdS e degli altri attori AQ dei Dipartimenti dei report con i principali indicatori ANVUR per il monitoraggio annuale dei CdS, quale strumento per agevolare la comprensione dei dati ed il lavoro di stesura delle SMA;
- dei Delegati AQ dei Dipartimenti un monitoraggio dello stato di completamento dei syllabi.

Con riferimento all'**indicatore** "Percentuale di copertura degli insegnamenti per i quali è stata effettuata la rilevazione delle opinioni degli studenti", come comunicato dal NdV: a) la rilevazione viene svolta per tutti i 15 corsi di Dottorato; b) la rilevazione sui moduli

erogati nei corsi di laurea e laurea magistrale viene effettuata in maniera automatica nel gestionale ESSE3 vincolando gli studenti alla compilazione quale condizione per l'iscrizione all'esame, la copertura risulta pari al 99,9% delle attività didattiche dell'Ateneo.

C.1.3. Il PQA supporta i CdS, i Dottorati di ricerca, i Dipartimenti e le CPDS nella produzione dei documenti richiesti annualmente nell'ambito dei processi di autovalutazione, valutazione e riesame, attraverso la produzione di linee guida e format che contengono le informazioni necessarie per la stesura dei documenti, in accordo con le disposizioni di ANVUR, e fornendo supporto operativo tramite l'analisi dei documenti prodotti, riscontri a specifiche richieste di chiarimenti, attività di formazione e incontri con Delegati AQ e PTA dei Dipartimenti. Le linee guida sono disponibili alla comunità ca'foscari in una apposita [pagina web](#) di Ateneo e vengono periodicamente aggiornate in conformità a quanto previsto da ANVUR o a seguito di suggerimenti ricevuti dagli attori AQ per migliorare la fruibilità dei documenti e semplificare i processi di autovalutazione. Il PQA ha prodotto linee guida e format a supporto dei processi AQ della [didattica](#), del [Dottorato di ricerca](#), della [ricerca](#), della [terza missione](#) e di [altre attività dipartimentali](#), come la gestione delle pagine web AQ. Per il dettaglio si rimanda alla Relazione annuale del PQA.

C.1.4. Il PQA si adopera per assicurare una efficace e tempestiva circolazione di dati e informazioni tra le strutture responsabili dell'AQ mediante incontri di formazione, audizioni, supporto alla stesura della documentazione, pubblicazione di linee guida. I materiali relativi ai laboratori e agli incontri di formazione promossi dal PQA sono resi disponibili alla comunità ca'foscari nella [pagina web](#) dedicata (scheda Formazione). Si segnala, inoltre, che è disponibile una "Guida all'Assicurazione della Qualità a Ca' Foscari" con l'obiettivo di fornire un'introduzione all'AQ a tutta la comunità ca'foscari.

In seguito alla pubblicazione del modello AVA 3, il PQA ha promosso diverse iniziative formative: per il dettaglio si rimanda alla Relazione annuale del PQA (sezione C.1) e alla [pagina web](#). Come segnalato in A.5, il PQA e il Settore Qualità e Valutazione - APPS hanno reso disponibile, da aprile 2020, nella piattaforma Moodle di Ateneo, uno spazio dedicato alla [formazione online](#) in tema di AQ (scheda Formazione) rivolta agli studenti componenti degli organi e delle strutture AQ dell'Ateneo. Il completamento del corso consente ai rappresentanti di soddisfare una delle condizioni previste per il riconoscimento dei CFU per l'attività svolta negli organi e per il rilascio dell'Open Badge. Il percorso formativo è aperto a tutti gli studenti dell'Ateneo.

Il Presidente del PQA organizza incontri mensili con Delegati AQ e PTA dei Dipartimenti; promuove e partecipa ad incontri con diverse componenti dell'Ateneo, come segnalato nelle Relazioni annuali del PQA, utili per diffondere la cultura della qualità a tutti i livelli.

Punti di Forza:

Verifica del Riesame periodico dei Corsi di Studio. Come riportato nell'autovalutazione e confermato durante la visita, il Presidio Qualità di Ateneo verifica che il riesame ciclico dei Corsi di Studio sia effettuato con una periodicità massima di cinque anni ovvero tempi inferiori su richiesta del Nucleo di Valutazione, in presenza di forti criticità, in presenza di modifiche sostanziali dell'ordinamento, in occasione dell'Accreditamento Periodico. Nella documentazione è riportato il piano con cui sono stati o saranno sottoposti a riesame ciclico i Corsi di Studio dell'Ateneo.

Verifica del riesame periodico dei Dottorati di ricerca e dei Dipartimenti. Dalla visita in presenza è emerso che i tre corsi di dottorato oggetto di valutazione hanno svolto un riesame ciclico completo e strutturato. Tale attività risulta ulteriormente rafforzata dalle autovalutazioni e dalle audizioni condotte sotto il coordinamento del Nucleo di Valutazione, garantendo così un processo di monitoraggio rigoroso e multilivello. Parallelamente, il riesame dei Dipartimenti si concentra sui Piani di Sviluppo, sulle attività di ricerca e su quelle di terza missione/impatto sociale ed è realizzato attraverso modelli dedicati e standardizzati, assicurando uniformità, tracciabilità e qualità nell'analisi.

Linee guida e documentazione a supporto dei processi di Assicurazione della Qualità. Le Linee guida predisposte dal Presidio della Qualità sono disponibili in un'apposita pagina web di Ateneo, sono molteplici e suddivise per la didattica, la ricerca e la terza missione.

Diffusione e promozione della cultura della qualità. Il Presidio Qualità di Ateneo diffonde la cultura della qualità con incontri di formazione, i cui materiali sono resi disponibili nella pagina web dedicata; la predisposizione di una *Guida all'Assicurazione della Qualità a Ca' Foscari* con l'obiettivo di fornire un'introduzione all'Assicurazione Qualità a tutta la comunità accademica; il corso online rivolto a tutti i rappresentanti degli studenti negli Organi, organizzato a partire dal 2020.

Aree di miglioramento:

Composizione e ruolo dei Collegi didattici e delle Assemblee dei Corsi di Studio. La documentazione sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo individua il Collegio didattico di Corso di Studio come uno degli attori del sistema Assicurazione Qualità per i Corsi triennali, magistrali e a ciclo unico, ma non ne definisce la composizione in modo puntuale. Inoltre, il documento non contempla esplicitamente l'esistenza né il ruolo delle Assemblee dei docenti dei Corsi di Studio.

Coinvolgimento, collegialità e partecipazione dei docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti dei Corsi di Studio ai processi di Assicurazione della Qualità. Nonostante le molteplici attività riferite nell'autovalutazione, il coinvolgimento, la collegialità e la partecipazione dei docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti dei Corsi di Studio non sono favorite da una composizione dei Collegi didattici limitata a una rappresentanza dei docenti e dalla Convocazione con periodicità annuale delle assemblee dei Corsi di Studio.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La periodicità del riesame Ciclico dei CdS e della ricerca e della terza missione da parte dei Dipartimenti è gestita in maniera sistematica dall'Ateneo attraverso linee guida contenenti modalità e periodicità del riesame.

Il monitoraggio del riesame è svolto sistematicamente.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo

Descrizione: Il documento descrive il Sistema di Assicurazione della Qualità (SAQ) di Ca' Foscari; definisce i processi di AQ da attuare specificando ruoli, compiti e responsabilità delle strutture e degli attori coinvolti nei processi legati ad AVA 3. L'Ateneo ha adottato il documento dal 2017, sottoponendolo a successivi aggiornamenti, nel 2018 e poi nel 2020. In seguito all'introduzione del modello AVA 3, il documento sul Sistema di AQ è stato nuovamente rivisto nel 2023. L'attuale versione, aggiornata per l'adeguamento di alcuni processi a seguito del Riesame del Sistema di AQ effettuato nel 2025, è stata presentata per approvazione al Senato Accademico nella seduta del 16 settembre 2025 e al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 settembre 2025.

Dettagli: Intero documento (AdC C.1.1 e C.1.2). Per gli attori, le modalità di interazione delle strutture responsabili dell'assicurazione e valutazione della qualità e i documenti prodotti si veda in particolare l'Appendice "Attori" da p. 40.

Link: <https://unive.it/pag/11234/>

File: C.1.1_Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo.pdf

- **Titolo:** Relazione annuale del Presidio della Qualità di Ateneo. Anno 2025 (gennaio - dicembre 2024)

Descrizione: Relazione contenente i risultati delle attività di AQ del PQA, riferita all'anno 2024; è strutturata secondo i requisiti di sede previsti dal Modello AVA 3 di ANVUR, presentando la situazione dell'Ateneo rispetto al requisito e indicando le azioni intraprese nell'anno precedente dal PQA in tale ambito ed eventuali suggerimenti del PQA per l'Ateneo. La relazione è stata approvata dal PQA nella seduta del 25 febbraio 2025.

Dettagli: Intero documento, per le attività svolte dal PQA nel 2024 nell'ambito dei processi di assicurazione della qualità. Si fa riferimento alla relazione del PQA per tutti gli AdC del presente PdA, si vedano in particolare le pp. 34-46 della sezione C della relazione.

Link: <https://www.unive.it/pag/28773/> (si veda scheda Linee guida, relazioni e verbali)

File: C.1_Relazione annuale PQA 2025.pdf

- **Titolo:** Analisi delle Relazioni Annuali delle Commissioni Paritetiche docenti-studenti. Anno 2024

Descrizione: Documento che il PQA produce annualmente a seguito dell'analisi delle Relazioni annuali delle CPDS, in cui vengono descritti il processo, l'attività di supporto del PQA e le principali segnalazioni delle CPDS rivolte all'Ateneo. Nell'ottica di facilitare il flusso informativo tra tutte le strutture e gli organi dell'Ateneo, l'analisi del PQA viene condivisa con il Nucleo di Valutazione, con gli Organi di governo e con le CPDS. L'analisi del PQA riferita alle Relazioni 2024 delle CPDS è stata approvata dal PQA nella seduta del 25 febbraio 2025 e presentata al Senato Accademico nella seduta del 14 maggio 2025, congiuntamente all'analisi del Nucleo di Valutazione; entrambi i documenti di analisi sono stati comunicati al CdA nella seduta del 23 maggio 2025 e condivisi con le CPDS e i Dipartimenti.

Dettagli: Intero documento (costituisce l'allegato n. 2 alla Relazione annuale del Presidio della Qualità. Anno 2025).

Link: <https://www.unive.it/pag/28773/> (si veda scheda Linee guida, relazioni e verbali)

File: C.1.1_Analisi PQA Relazioni Annuali CPDS-Anno 2024.pdf

- **Titolo:** Richiesta e monitoraggio Riesami ciclici dei CdS

Descrizione: Documento operativo del PQA e dell'ufficio di supporto, ad uso interno, che riporta le date di consegna dei Riesami

ciclici dei corsi di studio di Ateneo dal 2018 al 2025 (aggiornamento luglio 2025); è stato utilizzato come Piano di aggiornamento dei Riesami, condiviso nel corso del tempo con i Dipartimenti dell'Ateneo per la richiesta dei riesami ai CdS.

Dettagli:Intero documento.

File:C.1.1_Piano riesami ciclici 2018-2025.pdf

- **Titolo:**Piano Riesami ciclici 2025-2030

Descrizione:Documento operativo del PQA e dell'ufficio di supporto, ad uso interno, che riporta il programma di consegna dei Riesami ciclici dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca dell'Ateneo, per il periodo dal 2025 al 2030, dopo la chiusura del precedente piano. Il documento è stato approvato dal PQA nella seduta del 13 maggio 2025 (con adeguamento nella seduta del 4 settembre 2025).

Dettagli:Intero documento.

File:C.1.1_Piano riesami ciclici 2025-2030.pdf

- **Titolo:**Modello per Relazione annuale Monitoraggio della Ricerca dei Dipartimenti

Descrizione:Modello di Ateneo, predisposto in collaborazione da PQA, NdV e Prorettrice di riferimento, a disposizione dei Dipartimenti per la stesura della Relazione annuale di Monitoraggio della Ricerca del Dipartimento, relativa alle attività dell'anno precedente. Un allegato alla relazione è la Relazione sulle attività dei Centri di Ricerca.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/41019/>

File:C.1.1_Modello Relazione annuale Monitoraggio Ricerca.pdf

- **Titolo:**Modello per Relazione annuale Monitoraggio della Terza Missione dei Dipartimenti

Descrizione:Modello di Ateneo, predisposto in collaborazione da PQA, NdV e Prorettore di riferimento, a disposizione dei Dipartimenti per la stesura della Relazione annuale di Monitoraggio della Terza Missione del Dipartimento, relativa alle attività dell'anno precedente.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27954/#c709194>

File:C.1.1_Modello Relazione annuale Monitoraggio Terza Missione.pdf

- **Titolo:**Modello per Piani di Sviluppo dei Dipartimenti

Descrizione:Modello per la stesura del Piano di Sviluppo dei Dipartimenti, predisposto dall'Ufficio Controllo di Gestione - APPS e condiviso con il PQA e con i Prorettori.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27954/#c709180> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:C.1.1_Modello Piano di Sviluppo.pdf

- **Titolo:**Linee guida per la pubblicazione dei documenti AQ

Descrizione:Il documento contiene le indicazioni utili ai Dipartimenti per la realizzazione e l'aggiornamento delle pagine web e delle cartelle riservate Google Drive dedicate all'assicurazione della qualità e descrive la struttura delle pagine del sito web e delle cartelle riservate dei Dipartimenti, dei corsi di studio e dei corsi di dottorato di ricerca. L'aggiornamento più recente delle linee guida è stato approvato dal PQA nella seduta del 15 aprile 2025.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://unive.it/pag/27954/#c709180> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:C.1.2_Linee guida pubblicazione documenti AQ.pdf

- **Titolo:**Vademecum per le Commissioni Paritetiche docenti-studenti. Rilevazione dell'opinione degli studenti sulle attività didattiche: visualizzazione e analisi dei dati e dei commenti a risposta libera

Descrizione:Documento, a cura dell'Ufficio Valutazione – APPS (ultimo aggiornamento marzo 2023), che illustra alle CPDS le

modalità di accesso ai report analitici, prodotti dall'ufficio, contenenti i risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti sulle attività didattiche.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://unive.it/pag/27954/#c709183> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:C.1.2_Vademecum CPDS report questionari.pdf

- **Titolo:**Rilevazione dell'opinione degli studenti sulle attività didattiche. Istruzioni per la visualizzazione dei risultati

Descrizione:Vademecum per tutti i docenti contenente le indicazioni per l'accesso alle valutazioni connesse alle proprie attività didattiche, erogate nell'anno accademico in corso, attraverso la piattaforma Pentaho. Il documento, a cura dell'Ufficio Valutazione – APPS (ultimo aggiornamento novembre 2024), è disponibile nella pagina dedicata ai questionari nell'area riservata del sito web di Ateneo, dalla quale è possibile per i singoli docenti accedere ai report.

Dettagli:Intero documento.

File:C.1.2_Istruzioni docenti report questionari.pdf

- **Titolo:**Linee guida del PQA

Descrizione:Linee guida prodotte e aggiornate dal PQA nel corso del tempo per supportare i diversi attori in Ateneo nell'ambito dei processi di assicurazione della qualità. Nei documenti si riportano anche le date delle versioni precedenti del singolo documento, approvate nel corso del tempo dal PQA.

- Linee Guida sul Monitoraggio Annuale, sul Riesame Ciclico dei CdS e sul Documento di Analisi dei risultati della compilazione dei questionari sulle opinioni degli studenti
- Schema di Rapporto di Riesame ciclico corso di studio
- Modello Documento di Analisi dei Risultati della Compilazione dei Questionari sulle Opinioni degli Studenti del Corso di studio
- Linee Guida per le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti
- Modello per Relazione annuale Commissione Paritetica Docenti Studenti
- Linee Guida per le CPDS sulla formulazione dei pareri in merito alla attivazione o soppressione di Corsi di Studio
- Linee Guida per la consultazione dei portatori di interesse per i Corsi di Studio
- Linee Guida per la redazione del Syllabus
- Linee Guida per l'attivazione di nuovi Corsi di Studio (con allegati)
- Linee Guida per la consultazione dei portatori di interesse per i Corsi di Dottorato di Ricerca
- Modello per Documento di Analisi dei Risultati relativi agli Indicatori ANVUR del Corso di Dottorato di Ricerca
- Documento di Analisi dei Risultati della Compilazione dei Questionari sulle Opinioni dei Dottorandi e dei Dottori di Ricerca del Corso di Dottorato di Ricerca
- Rapporto di Riesame ciclico del Corso di Dottorato di Ricerca
- Linee guida per la pubblicazione dei documenti AQ

Dettagli:Intero documento. Si riportano tutte le linee guida del PQA (ad eccezione dei format per il Piano di Sviluppo e per le relazioni di monitoraggio delle attività di ricerca e terza missione dei Dipartimenti, riportati per questo PdA come documenti separati).

Link: <https://unive.it/pag/27954/> [I documenti sono accessibili tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:C.1.3_Linee guida del PQA.pdf

- **Titolo:**Guida all'Assicurazione della Qualità a Ca' Foscari

Descrizione:Documento, a cura dell'Ufficio Valutazione – APPS (ultimo aggiornamento 2023), pensato per fornire a tutta la comunità ca'foscarina un'introduzione all'assicurazione della qualità a Ca' Foscari, ovvero le principali informazioni sul sistema di assicurazione della qualità e sulla normativa alla base del sistema stesso, sugli attori coinvolti, sia a livello di Ateneo sia a livello di Dipartimento, e sui documenti utilizzati nei processi di AQ.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://unive.it/pag/11234/>

File: C.1.1.4_Guida all'Assicurazione della Qualità.pdf

C.2)

C.2) Monitoraggio del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

C.2.1 Le strutture responsabili dell'Assicurazione della Qualità monitorano sistematicamente l'efficacia del Sistema di AQ, rilevano gli eventuali problemi di loro competenza, propongono azioni di miglioramento plausibili e realizzabili e ne verificano adeguatamente l'efficacia.

C.2.2 I risultati delle attività di monitoraggio dell'efficacia del Sistema di AQ vengono sistematicamente trasmessi dal Presidio della Qualità al Nucleo di Valutazione per le attività di competenza e al Sistema di Governo dell'Ateneo per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Autovalutazione:

C.2.1. L'Università, nel tramite del PQA, garantisce un monitoraggio sull'implementazione e lo stato di avanzamento delle politiche della qualità definite dalla governance ed una conseguente attività di miglioramento e di revisione critica dell'assetto dell'assicurazione della qualità grazie all'analisi delle informazioni raccolte ai diversi livelli dalle strutture ed elaborate dai diversi attori. Gli attori e i responsabili della qualità sono chiaramente individuati e agiscono nella prospettiva degli obiettivi formulati nel PSA 2021-2026. Il monitoraggio tiene conto della qualità intesa a Ca' Foscari come il grado con cui l'Ateneo realizza i propri obiettivi e risponde a quanto prevede il Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo (SAQ).

Nel "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo" sono definiti la struttura e il funzionamento del SAQ di Ca' Foscari, sono formalizzati gli organi e le strutture che ricoprono il ruolo di attori del Sistema, così come i compiti, le responsabilità, le tempistiche, i processi e i flussi informativi. Il monitoraggio è implicito e integrato nella stessa definizione del Sistema di AQ ed è in carico ai suoi diversi attori e responsabili, che nelle loro azioni integrate e coordinate rispondono anche in ambito di monitoraggio del Sistema ai principi ispiratori dello stesso: semplicità ed efficacia, responsabilità, tempestività, diffusione e trasparenza. Il PQA è il soggetto responsabile del controllo del corretto flusso informativo. Il "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo" illustra scopi e modalità del monitoraggio del Sistema di AQ. Il monitoraggio è volto a verificare: che vi siano un coordinamento efficace ed una comunicazione efficace e continuativa tra gli attori dell'AQ e gli Organi centrali, i CdS, i Dottorati di ricerca e i Dipartimenti; che le azioni di AQ vengano effettivamente recepite nell'attuazione delle politiche di Organi centrali, CdS, Dottorati e Dipartimenti; che docenti, PTA, studenti e in generale i portatori di interesse possano trasmettere facilmente a Organi di governo e strutture responsabili dell'AQ le loro osservazioni e proposte. Le modalità del riesame ciclico del SAQ descrivono invece le fasi e le azioni di questo processo, che fa capo a PQA e NdV, individuando le azioni di monitoraggio che garantiscono l'efficacia del processo stesso:

- il PQA monitora che Dipartimenti, Dottorati e CdS rendano disponibili nelle rispettive sezioni riservate nel sito di Ateneo i verbali e i documenti prodotti in relazione all'AQ dai suoi attori;
- il PQA svolge un ruolo centrale per monitorare la continuità dell'implementazione e realizzazione delle politiche AQ. Sono previsti incontri del PQA con: la Rettrice e i Prorettori, il Direttore Generale - e, nel caso, i Dirigenti -, i Delegati AQ dei Dipartimenti, i Direttori di Dipartimento, i Coordinatori dei Collegi didattici dei CdS, i Presidenti delle CPDS e una rappresentanza degli studenti, i Delegati dei Dipartimenti e i Coordinatori dei corsi di Dottorato di ricerca;
- PQA e NdV selezionano e sottopongono congiuntamente ad audizione nel corso dell'anno CdS, Dottorati e Dipartimenti in merito all'attuazione delle politiche di AQ, al recepimento delle indicazioni degli attori dell'AQ e dei portatori di interesse, ai criteri di valutazione che adottano;
- il NdV si consulta, in prima istanza, con il PQA in merito all'implementazione delle politiche di AQ in Ateneo e all'efficacia del SAQ. A seguito anche di incontri specifici con i diversi attori, redige una Relazione annuale da inviare all'ANVUR.

Come già rilevato in occasione della visita in loco della CEV del 2018 (RELAZIONE FINALE DELLA CEV, ALLEGATO C, Scheda di valutazione dei Requisiti di Qualità per la Sede R1, R2, R4.A), la presenza del Presidente del PQA in Senato Accademico e in Consiglio di Amministrazione contribuisce in modo sostanziale all'efficacia del coordinamento e dell'integrazione delle componenti del SAQ. La centralità del PQA nel monitoraggio dell'efficacia del Sistema AQ di Ateneo è testimoniata attraverso la redazione della Relazione annuale del [Presidio della Qualità](#): essa si presenta in termini di "riflessione" sullo stato di Assicurazione della Qualità in Ateneo. Il Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo è sottoposto periodicamente a riesame: dal 2023 il PQA redige il documento "Riesame Annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo", che viene presentato agli Organi di governo (cfr. A.4).

Su indicazione del PQA, le strutture responsabili dell'AQ nei Dipartimenti monitorano l'efficacia del sistema di AQ nel corso dell'anno anche tramite la stesura dei documenti AQ di competenza, come previsti dal "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo" (si veda anche C.1.1).

Con riferimento ai corsi di studio, si segnala che, considerato l'indicatore relativo al grado di efficacia delle azioni di miglioramento implementate dai corsi di studio a valle della compilazione della Scheda di Monitoraggio Annuale (SMA), il Piano di accompagnamento alla visita di accreditamento periodico (anno 2022) ha tenuto conto della necessità di implementare un sistema di monitoraggio delle azioni di miglioramento previste nei documenti AQ. A tal fine il PQA ha introdotto nel 2022 un modello per la rendicontazione delle azioni di miglioramento inserite nei Riesami ciclici e nelle SMA dei corsi di studio, predisposto per facilitare il monitoraggio in itinere dello stato di avanzamento delle azioni da parte degli attori AQ dei Dipartimenti e la successiva verifica di

efficacia, da parte delle Commissioni Paritetiche docenti-studenti e del NdV, delle azioni di miglioramento concluse e in corso implementate dai CdS.

I CdS hanno pertanto effettuato un monitoraggio sistematico annualmente, a partire dal 2022, in base a quanto riportato nelle SMA dell'anno precedente e negli ultimi Riesami ciclici completati (i documenti AQ dei CdS sono reperibili nell'area Drive dedicata all'AQ, accessibile agli utenti interni dalla pagina web AQ di ogni CdS).

La compilazione del documento di monitoraggio restituisce anche l'indicatore quantitativo relativo all'efficacia delle azioni contenute nelle SMA (si veda C.2.2).

Si ricorda anche come il NdV effettui un monitoraggio sistematico degli indicatori relativi ai corsi di studio, come si evince dalle relazioni annuali del Nucleo (www.unive.it/nucleo), integrato con le attività di audit.

Docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti possono segnalare agli Organi di governo e alle strutture responsabili dell'AQ le proprie osservazioni tramite la partecipazione diretta agli organi collegiali e attraverso le rappresentanze studentesche; inoltre è presente un [applicativo](#) dedicato alla segnalazione di reclami (anche da parte di studenti) in merito ai servizi erogati dalle strutture, al fine di garantire gli standard di qualità (Service Level Agreement) definiti nelle Carte dei Servizi e di monitorare l'operato delle strutture in termini di performance (si veda A.4.3).

C.2.2. Il PQA è responsabile del monitoraggio dell'efficacia del Sistema di AQ sul breve e sul medio-lungo periodo e il NdV è responsabile della valutazione di efficacia. Come in parte già indicato in riferimento all'AdC A.2.5, le modalità di interazione tra PQA e NdV e tra questi e gli Organi di governo sono definite nel "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo".

I risultati delle attività di monitoraggio sono descritti nella Relazione Annuale del PQA, che riporta:

- la descrizione delle azioni di supporto compiute dal PQA nei confronti delle strutture di Ateneo al fine del miglioramento del SAQ, quali ad esempio il supporto nell'analisi dei dati che riguardano le strutture, la predisposizione dei documenti di AQ, la diffusione della cultura dell'AQ (si veda C.1);
- una sintesi degli incontri che il Presidente del PQA ha avuto con Rettore, Direttore Generale e gli altri attori dell'AQ in Ateneo;
- i riferimenti ai documenti di analisi prodotti dal PQA e trasmessi a NdV e Organi di governo;
- i suggerimenti del PQA rivolti all'Ateneo.

Si segnala, ad esempio, il documento "Analisi delle Relazioni Annuali delle Commissioni Paritetiche docenti-studenti", che il PQA produce annualmente a seguito dell'analisi delle relazioni delle CPDS e che viene trasmesso al NdV, il quale valuta le singole relazioni con riferimento al sistema AVA, evidenziando punti di forza ed aspetti da migliorare relativi anche alla modalità e organizzazione delle attività delle CPDS. I documenti prodotti da PQA e NdV vengono poi presentati dal Presidente del PQA e dal Coordinatore del NdV agli Organi di governo e ai Presidenti delle CPDS. Il documento di analisi del PQA, ed eventualmente anche le segnalazioni puntuali delle CPDS rivolte all'Ateneo, vengono condivise con i Dirigenti per la presa in carico di eventuali criticità.

In accordo a quanto indicato dal documento sul SAQ:

- il NdV incontra annualmente il PQA. Nell'occasione PQA e NdV si confrontano sui processi di AQ condivisi e il PQA presenta le proprie attività, così come riportato nella sua Relazione annuale. Oltre a tale momento, sono occasioni di incontro le sistematiche attività di auditing;
- il Presidente del PQA presenta la Relazione annuale del PQA agli Organi di governo di Ateneo e la trasmette alla governance e ai Dipartimenti. Agli stessi Organi, il Coordinatore del NdV presenta la relazione del NdV esprimendo anche la propria valutazione sul grado di efficacia delle azioni del PQA e, in generale del SAQ;
- il Presidente del PQA incontra con cadenza mensile Delegati AQ e PTA dei Dipartimenti per pianificare azioni di miglioramento e monitorare lo stato di avanzamento delle stesse. Il Presidente del PQA incontra, inoltre, con simile cadenza la Rettore e il Direttore Generale per presentare loro lo stato di avanzamento delle azioni di miglioramento e supportare loro, o i loro delegati, nella pianificazione e attuazione di ulteriori azioni.

Il PQA mantiene aggiornate le linee guida per la stesura della documentazione sull'AQ, invitando i CdS, i Dottorati di ricerca, i Dipartimenti e gli attori della qualità a proporre azioni di miglioramento in ottica SMART, in modo che, tra gli altri vantaggi, sia possibile attuare un monitoraggio dell'efficacia delle azioni di miglioramento e del rispetto dei tempi di attuazione. Gli esiti delle attività di monitoraggio dell'efficacia del Sistema di AQ vengono trasmessi dal PQA al NdV. Il PQA segnala al Nucleo le azioni di miglioramento implementate, attribuendo un punteggio in base allo stato di avanzamento dell'azione e quantificando quindi lo stato di avanzamento delle azioni su un totale di punti uguale al numero di azioni, così da poter calcolare quantitativamente quanto le azioni hanno contribuito alla risoluzione dei problemi, fermo restando che da un punto di vista qualitativo le azioni possono essere valutate tramite un'analisi documentale. Per la valutazione del grado di efficacia delle azioni di miglioramento si considerano i seguenti documenti:

a) per quanto riguarda le azioni di miglioramento implementate dai corsi di studio, vengono considerate le azioni dichiarate dai CdS nel documento di monitoraggio delle azioni contenute nelle SMA prodotte nell'anno precedente e negli ultimi Riesami ciclici disponibili (si veda C.2.1). Il PQA raccoglie annualmente i documenti di monitoraggio e li condivide con il NdV. I documenti sono a disposizione

anche delle CPDS per la verifica dell'efficacia delle azioni;

b) per quanto riguarda le azioni di miglioramento del Sistema AQ implementate annualmente dal PQA, per l'anno 2022 sono state considerate le azioni del Piano di accompagnamento all'accREDITamento periodico, relativo all'anno 2022, e la relazione di monitoraggio dello stato di attuazione del piano alla fine del periodo considerato (2022), con particolare riferimento alle azioni per le quali il PQA era responsabile o attore coinvolto, mentre a partire dall'anno 2023 vengono considerate le azioni presenti nel documento "Riesame Annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo", riferite al periodo ricompreso nel riesame (si veda anche A.4.2). Come si evince dall'**indicatore C.2.0.A** relativo alle azioni di miglioramento del Sistema AQ, il NdV ha positivamente valutato l'efficacia delle azioni intraprese.

Punti di Forza:

Monitoraggio sistematico dell'efficacia del sistema di Assicurazione Qualità. La relazione annuale 2025 del Presidio Qualità di Ateneo documenta una serie di attività di monitoraggio del sistema AQ dei Corsi di studio triennali, magistrali e a ciclo unico e dei Dipartimenti; riguardo ai Corsi di dottorato di Ricerca, la visita in presenza ha confermato che, pur essendo adeguatamente progettato, non è ancora stato effettuato il *follow-up* delle audizioni e dei riesami ciclici, poiché non ancora terminati i tempi concessi.

Processo di condivisione dei risultati di monitoraggio per il riesame annuale. Il Presidio della Qualità trasmette sistematicamente al Nucleo di Valutazione i risultati delle attività di monitoraggio volte a misurare l'efficacia del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo. Il principale documento in cui sono compresi tali risultati è la Relazione annuale del Presidio della Qualità. Il Nucleo di valutazione, a sua volta, redige la propria Relazione annuale partendo dalle evidenze e dai risultati ricevuti dal Presidio della Qualità e compresi in larga misura nella sua relazione annuale. Le due relazioni, insieme ad altre evidenze delle attività di monitoraggio, sono alla base del riesame annuale del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo che definisce aree e azioni di miglioramento per l'anno successivo.

Aree di miglioramento:

Non si riscontrano aree di miglioramento per questo Punto di Attenzione.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Il NdV considera le azioni di miglioramento del Sistema di AQ implementate nell'anno 2024 a livello di ateneo pienamente efficaci.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Politiche della Qualità di Ateneo

Descrizione: Il documento definisce il concetto di qualità e introduce i principi generali su cui si basano le politiche di assicurazione della qualità di Ca' Foscari, in accordo con la missione dell'Ateneo e gli obiettivi del Piano Strategico. L'Ateneo ha adottato il documento dal 2017, sottoponendolo a successivi aggiornamenti, nel 2018 e poi nel 2022, a seguito dell'adozione del nuovo Piano Strategico 2021-2026. Con la revisione del Piano Strategico a maggio 2025 e tenendo conto anche di AVA 3, il documento è stato nuovamente rivisto nel 2025 e presentato per approvazione al Senato Accademico nella seduta del 16 settembre 2025 e al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 settembre 2025.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://unive.it/pag/11234/>

File: C.2.1_Politiche Qualità di Ateneo.pdf

- **Titolo:** Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo

Descrizione: Il documento descrive il Sistema di Assicurazione della Qualità (SAQ) di Ca' Foscari; definisce i processi di AQ da attuare specificando ruoli, compiti e responsabilità delle strutture e degli attori coinvolti nei processi legati ad AVA 3. L'Ateneo ha adottato il documento dal 2017, sottoponendolo a successivi aggiornamenti, nel 2018 e poi nel 2020. In seguito all'introduzione del modello AVA 3, il documento sul Sistema di AQ è stato nuovamente rivisto nel 2023. L'attuale versione, aggiornata per l'adeguamento di alcuni processi a seguito del Riesame del Sistema di AQ effettuato nel 2025, è stata presentata per approvazione al Senato Accademico nella seduta del 16 settembre 2025 e al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26

settembre 2025.

Dettagli: Intero documento (per AdC C.2.1 e C.2.2).

Link: <https://unive.it/pag/11234/>

File: C.2_Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo.pdf

- **Titolo:** Relazione annuale del Presidio della Qualità di Ateneo. Anno 2025 (gennaio - dicembre 2024)

Descrizione: Relazione contenente i risultati delle attività di AQ del PQA, riferita all'anno 2024; è strutturata secondo i requisiti di sede previsti dal Modello AVA 3 di ANVUR, presentando la situazione dell'Ateneo rispetto al requisito e indicando le azioni intraprese nell'anno precedente dal PQA in tale ambito ed eventuali suggerimenti del PQA per l'Ateneo. La relazione è stata approvata dal PQA nella seduta del 25 febbraio 2025.

Dettagli: Intero documento, per le attività svolte dal PQA nel 2024 nell'ambito dei processi di assicurazione della qualità (per AdC C.2.1 e C.2.2).

Link: <https://www.unive.it/pag/28773/> (si veda scheda Linee guida, relazioni e verbali)

File: C.2_Relazione annuale PQA 2025.pdf

- **Titolo:** Relazione annuale del Nucleo di Valutazione. Anno 2025 (periodo di riferimento gennaio - dicembre 2024)

Descrizione: Relazione annuale 2025 del Nucleo di Valutazione, riferita all'anno 2024, contenente i risultati delle attività di verifica del NdV; è redatta secondo le Linee Guida di ANVUR ed è stata approvata dal Nucleo nella seduta dell'8 settembre 2025.

Dettagli: Intero documento, in particolare "Prima sezione – Valutazione della qualità dell'Ateneo e dei corsi di studio".

Link: www.unive.it/nucleo (si veda scheda Attività AVA)

File: C.2.1_Relazione annuale NdV 2025.pdf

- **Titolo:** Analisi delle Relazioni Annuali delle Commissioni Paritetiche docenti-studenti. Anno 2024

Descrizione: Documento che il PQA produce annualmente a seguito dell'analisi delle Relazioni annuali delle CPDS, in cui vengono descritti il processo, l'attività di supporto del PQA e le principali segnalazioni delle CPDS rivolte all'Ateneo. Nell'ottica di facilitare il flusso informativo tra tutte le strutture e gli organi dell'Ateneo, l'analisi del PQA viene condivisa con il Nucleo di Valutazione, con gli Organi di governo e con le CPDS. L'analisi del PQA riferita alle Relazioni 2024 delle CPDS è stata approvata dal PQA nella seduta del 25 febbraio 2025 e presentata al Senato Accademico nella seduta del 14 maggio 2025, congiuntamente all'analisi del Nucleo di Valutazione; entrambi i documenti di analisi sono stati comunicati al CdA nella seduta del 23 maggio 2025 e condivisi con le CPDS e i Dipartimenti.

Dettagli: Intero documento (costituisce l'allegato n. 2 alla Relazione annuale del Presidio della Qualità. Anno 2025).

Link: <https://www.unive.it/pag/28773/> (si veda scheda Linee guida, relazioni e verbali)

File: C.2.2_Analisi PQA Relazioni Annuali CPDS-Anno 2024.pdf

- **Titolo:** Riesame Annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo. Anno 2025

Descrizione: Documento che riesamina il Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università Ca' Foscari Venezia, come definito nel "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo", secondo quanto previsto dal modello AVA 3. Il periodo considerato è compreso tra luglio 2024 e giugno 2025. Il documento è stato approvato dal CdA nella seduta dell'11 luglio 2025, con parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 4 luglio 2025.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/11234/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File: C.2.2_Riesame Sistema di AQ 2025.pdf

- **Titolo:** Riesame Annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo. Anno 2024

Descrizione: Documento che riesamina il Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università Ca' Foscari Venezia, come definito nel "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo", secondo quanto previsto dal modello AVA 3. Il periodo considerato è compreso tra luglio 2023 e giugno 2024. Il documento è stato approvato dal Senato Accademico nella

seduta del 3 luglio 2024.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/11234/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:C.2.2_Riesame Sistema di AQ 2024.pdf

- **Titolo:**Riesame Annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo. Anno 2023

Descrizione:Documento che riesamina il Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università Ca' Foscari Venezia, come definito nel "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo", secondo quanto previsto dal modello AVA 3. Il periodo considerato è compreso tra maggio 2020 e luglio 2023. Il documento è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 5 luglio 2023.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/11234/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:C.2.2_Riesame Sistema di AQ 2023.pdf

- **Titolo:**Relazione di monitoraggio del Piano di accompagnamento alla visita di accreditamento periodico - anno 2023

Descrizione:Relazione di monitoraggio, prodotta dal Settore Qualità e Valutazione - APPS nel 2023 e presentata in Senato Accademico il 07/12/2023, sullo stato di avanzamento delle azioni previste dal Piano di accompagnamento alla visita di accreditamento periodico prodotto nel 2023.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27950/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:C.2.2_Relazione monitoraggio piano di accompagnamento alla visita accreditamento - anno 2023 .pdf

- **Titolo:**Relazione di monitoraggio del Piano di accompagnamento alla visita di accreditamento periodico - anno 2022

Descrizione:Relazione di monitoraggio, prodotta dal Settore Qualità e Valutazione - APPS nel 2022 (con ultimo aggiornamento effettuato a maggio 2023) e presentata in Senato Accademico il 20/09/2022, sullo stato di avanzamento delle azioni previste dal Piano di accompagnamento alla visita di accreditamento periodico prodotto nel 2022.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27950/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:C.2.2_Relazione monitoraggio piano di accompagnamento alla visita accreditamento - anno 2022.pdf

C.3)

C.3) Valutazione del Sistema e dei Processi di Assicurazione della Qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale da parte del Nucleo di Valutazione

C.3.1 Il Nucleo di Valutazione conduce un'analisi approfondita della pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo, valuta il sistema adottato dall'Ateneo per la misurazione delle prestazioni dei processi e delle attività e i suoi risultati, con riferimento alle missioni e alle attività istituzionali e gestionali.

C.3.2 Il Nucleo di Valutazione valuta, anche mediante audizioni, lo stato complessivo del Sistema di AQ e le modalità con cui l'Ateneo e gli organismi preposti all'Assicurazione della Qualità, tengono sotto controllo l'andamento dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti.

C.3.3 I risultati delle attività di valutazione del Sistema di AQ vengono sistematicamente trasmessi dal Nucleo di Valutazione al Presidio della Qualità e al Sistema di Governo dell'Ateneo per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Autovalutazione:

C.3.1. Il [Nucleo di Valutazione](#) conduce un'analisi approfondita della pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo e valuta il sistema adottato per la misurazione delle prestazioni, dei processi e delle attività e i suoi risultati. In particolare, come si evince dalla Relazione annuale 2025, il NdV:

- organizza regolari incontri e audizioni con i responsabili e gli uffici preposti dell'Ateneo per discutere delle questioni inerenti alla performance, in particolare in relazione alle principali scadenze previste dalla normativa (validazione relazione, revisione SMVP, verifica degli obblighi di trasparenza, etc.);
- prende in esame annualmente il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) di Ateneo e il relativo aggiornamento, esprimendo in merito un parere. Negli ultimi anni il Nucleo non ha rilevato particolari criticità in merito all'applicazione del SMVP al ciclo della performance;
- in qualità di OIV procede annualmente alla valutazione del Direttore Generale, effettuata sulla base del documento di autovalutazione presentato dal Direttore stesso, sulla base del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e di eventuali audizioni, per approfondire determinati aspetti quali la definizione dei target, il peso e le azioni intraprese;
- valida annualmente la Relazione Unica di Ateneo (RUA). Tale validazione costituisce uno dei momenti fondamentali per la verifica del corretto funzionamento del ciclo della performance. In particolare, il Nucleo ha rilevato, e valutato positivamente, come ogni obiettivo di performance risulti collegato ad un obiettivo del Piano Strategico di Ateneo e alla relativa policy e come i Dipartimenti siano coinvolti nella performance organizzativa;
- verifica lo stato di attuazione del Programma triennale di Ateneo, in cui sono state riportate, in modo dettagliato per ciascun obiettivo e azione, le attività intraprese dall'Ateneo con i valori degli indicatori di riferimento, che consentono di verificare il grado di raggiungimento dei target previsti al termine del triennio di programmazione;
- redige una Relazione sul bilancio di esercizio, riportando le proprie conclusioni anche nella propria Relazione annuale.

Inoltre, il Nucleo procede annualmente ad analizzare le relazioni di monitoraggio delle attività di ricerca e di terza missione prodotte dai Dipartimenti, riferite all'anno precedente, verificando il collegamento tra pianificazione dipartimentale e Piano Strategico di Ateneo, la capacità autovalutativa delle strutture e le azioni di miglioramento proposte. Gli esiti delle analisi sono sintetizzati nella Relazione annuale del NdV.

C.3.2. Il NdV valuta costantemente, anche mediante audizioni ed esame sistematico degli indicatori, l'andamento dei corsi di studio, dei corsi di Dottorato, dei Dipartimenti, l'operato delle CPDS e lo stato del sistema di AQ nel suo complesso, dandone evidenza nella propria Relazione annuale. Queste attività costituiscono momenti importanti di verifica dello stato complessivo del sistema di AQ e hanno consentito un elevato coinvolgimento di tutti gli attori.

Il NdV, in sinergia con il Presidio della Qualità, ha iniziato dal 2016 ad effettuare le audizioni dei corsi di studio e dei Dipartimenti, cui si sono aggiunte dal 2023 le audizioni dei corsi di Dottorato di ricerca. In occasione delle audizioni viene richiesto di compilare un rapporto di autovalutazione basato sui requisiti di qualità previsti da AVA 3 e vengono presi in esame tutti i documenti AQ prodotti da CdS, Dottorati e Dipartimenti.

Si segnala che, come previsto dal Piano di accompagnamento alla visita di accreditamento periodico (anno 2022), NdV e PQA hanno adottato nel 2022, con il supporto del Settore Qualità e Valutazione - APPS, un piano delle audizioni dei corsi di studio per il triennio 2022-2025. Nel corso del 2023 il piano delle audizioni è stato aggiornato e presentato nella seduta del NdV del 27 luglio 2023 e nella seduta del PQA del 6 settembre 2023; il piano, riferito al periodo 2023-2025, includeva: le audizioni dei corsi di studio di nuova istituzione, attivati a partire dall'a.a. 2020/21, dei corsi di studio auditi dalla CEV in occasione della visita di accreditamento periodico

nel 2018, dei Dipartimenti e dei corsi di Dottorato di ricerca.

La pianificazione delle audizioni ha comportato una crescita nel tempo del valore dell'indicatore relativo al numero delle audizioni: tutti gli **indicatori** delle audizioni (**C.3.0.A, C.3.0.B, C.3.0.C**) presentano trend in aumento.

Si evidenzia, inoltre, che tra il 2016 e il 2025 sono state condotte le audizioni di tutti i Dipartimenti dell'Ateneo, dei 15 corsi di Dottorato e di tutti i 58 corsi di studio presenti in offerta formativa fino all'a.a. 2024/25.

Nelle sedute del PQA del 13 maggio e del NdV del 30 maggio 2025 è stato adottato un nuovo piano delle audizioni di Ateneo, così da avviare dal 2026 un nuovo ciclo di audizioni da svolgere negli anni futuri, piano che potrà essere condizionato dagli esiti della visita di accreditamento ANVUR.

Il NdV e il PQA hanno inoltre previsto di richiedere ai corsi auditi a partire dal 2022 un follow-up documentale in risposta al verbale a suo tempo trasmesso ad esito dell'audizione. Dal 2024 il processo di follow-up è stato rivisto:

- viene richiesto di compilare il documento di follow-up secondo un format nel quale Dipartimenti, corsi di studio e corsi di Dottorato di ricerca devono illustrare in che modo intendono tenere conto degli esiti dell'audizione, formalizzando adeguatamente le azioni di AQ e specificando le iniziative da intraprendere, e di condividere il documento entro un mese con il PQA, che verifica la coerenza delle azioni proposte;
- trascorso un anno dall'audizione, le strutture devono condividere con il Nucleo il documento di follow-up già predisposto, aggiornato in merito allo stato di avanzamento delle azioni intraprese e agli indicatori di efficacia prescelti. Il Nucleo, sulla base di questo documento, valuta l'efficacia delle azioni di miglioramento intraprese.

I verbali delle audizioni e i documenti di follow-up sono reperibili all'interno dell'Ateneo nell'area Drive dedicata all'AQ, accessibile dalla pagina web AQ di ogni Dipartimento, CdS e Dottorato.

Nello svolgimento delle proprie attività il Nucleo prende in considerazione i documenti prodotti nell'ambito dei processi di AQ, quali ad esempio:

- la Relazione annuale del PQA, che presenta lo stato del Sistema di AQ dell'Ateneo e che il Nucleo tiene in considerazione per la stesura della propria Relazione annuale e la valutazione del Sistema di AQ. La Relazione annuale del PQA consente anche al Nucleo di valutare l'operato del Presidio stesso;
- le Relazioni annuali delle CPDS afferenti ai Dipartimenti e al Centro "Scuola in Economia, Lingue e Imprenditorialità per gli Scambi Internazionali", che sono oggetto di una specifica analisi del Nucleo a seguito della ricezione del documento di analisi del PQA (si veda C.1.1). La valutazione del Nucleo è ripresa poi nella propria Relazione annuale;
- gli esiti delle rilevazioni delle opinioni degli studenti, che vengono utilizzati per la stesura del documento "Valutazione delle modalità e dei risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti, dei laureandi e dei dottorandi di ricerca", con cui il Nucleo presenta una sintesi della valutazione della didattica basata sulle opinioni degli studenti, come richiesto dalla Legge n. 370/1999;
- i documenti di progettazione e le SUA-CdS connesse a proposte di corsi di studio di nuova attivazione, per le quali il Nucleo esprime il relativo parere prima che gli Organi di governo approvino in via definitiva le proposte;
- le relazioni di monitoraggio delle attività di ricerca e di terza missione prodotte dai Dipartimenti e riferite all'anno precedente (si veda C.3.1). Anche le attività dei Centri di ricerca vengono monitorate attraverso la relazione di monitoraggio delle attività di ricerca del relativo Dipartimento;
- i documenti dei corsi di Master, producendo la relazione "Analisi delle attività dei Master Universitari";
- la valutazione del Direttore Generale, in base al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (si veda C.3.1);
- l'analisi dei requisiti di qualità dell'offerta formativa del Collegio internazionale, secondo quanto previsto dalla normativa.

Il Nucleo monitora le performance dei corsi di studio tramite una serie di indicatori compresi nel dataset pubblicato annualmente nel portale SUA-CdS, segnalando alcuni punti di attenzione ai corsi di studio al fine di stimolare il miglioramento delle attività didattiche dell'Ateneo. Il Nucleo pone particolare attenzione a quei CdS che risultano critici rispetto agli indicatori principali e raccomanda che i rispettivi Dipartimenti e Collegi Didattici analizzino le cause di tali situazioni poco performanti, attivando azioni di intervento volte a superare le criticità rilevate (si veda anche Relazione annuale del Nucleo, sezione 1.2 Valutazione della qualità dei CdS/Dottorati di Ricerca). Nell'allegato statistico alla Relazione annuale vengono riportate le tabelle relative ad una selezione degli indicatori SUA-CdS, che comprende anche il set minimo di indicatori proposti dall'ANVUR nelle "Linee guida per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione", vengono presentati i dati dei CdS dell'Ateneo confrontati con i dati dei valori nazionali per la classe di appartenenza del corso, associando un colore che dia evidenza grafica alla differenza rispetto alla media nazionale; questi indicatori, analizzati tra i materiali delle audizioni dei CdS, vengono utilizzati anche nel corso delle audizioni stesse per approfondimenti.

C.3.3. Il Sistema di Assicurazione della Qualità adottato dall'Ateneo prevede flussi di informazioni fra tutti gli attori dell'AQ, sia a livello

centrale che periferico. In particolare, il PQA si interfaccia costantemente con il NdV, anche indirettamente attraverso la presenza del Settore Qualità e Valutazione - APPS, di supporto comune ad entrambi gli organi della qualità. La chiusura del ciclo di informazioni è garantita dalla presenza regolare del Presidente del PQA in Senato Accademico e in Consiglio di Amministrazione. Il PQA si occupa del monitoraggio della didattica, della ricerca e della terza missione nei Dipartimenti e produce annualmente una relazione che il NdV riceve e valuta. Le valutazioni e i suggerimenti del NdV pervengono all'Ateneo (e all'ANVUR) tramite la Relazione annuale del NdV, che viene presentata annualmente agli Organi di governo e contiene l'analisi dell'andamento dei corsi di studio, dei corsi di Dottorato e dei Dipartimenti e lo stato del sistema di AQ. A loro volta, Ateneo e PQA, si fanno carico delle raccomandazioni del NdV. Alcuni esempi sono:

- la presa in carico delle raccomandazioni emerse nel corso delle audizioni da parte di corsi di studio, Dottorati e Dipartimenti grazie al documento di follow-up da restituire a PQA e NdV (si veda C.3.2);
- l'inclusione delle raccomandazioni presenti nella Relazione annuale del NdV nell'ambito degli obiettivi del PIAO per le aree dell'amministrazione centrale (si veda A.1.3);
- la presa in carico delle osservazioni del NdV, contenute nella Relazione annuale, nell'ambito del documento "Riesame annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo" e del documento "Riesame del funzionamento del Sistema di Governo dell'Università Ca' Foscari Venezia" (si veda A.4).

Punti di Forza:

Approfondita analisi della pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo da parte del Nucleo di Valutazione. La *Relazione annuale 2025* del Nucleo di Valutazione mette in evidenza un'analisi approfondita e accurata della pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo. Il Nucleo esprime una valutazione positiva sulla visione e sulle politiche della qualità di Ca' Foscari, riconoscendo la capacità dell'Ateneo di aggiornare in modo tempestivo il proprio *Piano Strategico 2021–2026*. Nel 2025, infatti, il Piano è stato revisionato a seguito del riesame del Sistema di Governo e alla luce di importanti evoluzioni rispetto al 2021, quali il mutato contesto socioeconomico, il coinvolgimento di nuovi portatori di interesse come *Study in Venice*, l'avvio del progetto *Venezia Città Campus*, le opportunità e le trasformazioni introdotte dal PNRR, lo sviluppo delle iniziative EUTOPIA ed EUTOPIA MORE, oltre all'introduzione del modello AVA3.

Valutazione, anche mediante audizioni, dello stato complessivo del Sistema di Assicurazione Qualità. La *Relazione annuale 2025* del Nucleo di Valutazione documenta una valutazione continuativa e sistematica degli indicatori e del Sistema di Assicurazione della Qualità a livello di Ateneo ma anche a livello dei Corsi di Studio, dei Corsi di Dottorato di Ricerca e dei Dipartimenti. Un particolare apprezzamento va alle molteplici audizioni effettuate e alle modalità di loro realizzazione, pur in assenza di Linee guida.

Valorizzazione delle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione. La Relazione annuale del Nucleo di Valutazione viene regolarmente trasmessa e presentata agli Organi di Governo dell'Ateneo, assicurando così un flusso strutturato e trasparente delle informazioni utili al miglioramento del sistema. Presidio della Qualità e Sistema di Governo assumono pienamente la responsabilità delle raccomandazioni formulate dal Nucleo, gestendole in modo coordinato con gli altri attori del sistema di Assicurazione della Qualità. In questo quadro, essi utilizzano il documento di followup per affrontare le indicazioni emerse durante le audizioni dei Corsi di Studio, dei Corsi di Dottorato e dei Dipartimenti, integrano le raccomandazioni nella definizione degli obiettivi del PIAO per le aree dell'amministrazione centrale e, soprattutto, le considerano nel riesame annuale del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità, come documentato nel *Riesame annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo* e *Riesame del funzionamento del Sistema di Governo dell'Università Ca' Foscari Venezia*, garantendo tracciabilità e coerenza tra le analisi del Nucleo e le azioni di miglioramento dell'Ateneo.

Aree di miglioramento:

Assenza di Linee guida per le audizioni del Nucleo di Valutazione. Dalla documentazione esaminata e dalla visita in presenza emerge l'assenza di Linee guida che regolino in modo esplicito lo svolgimento delle audizioni del Nucleo di Valutazione. Questa mancanza non consente di comprendere compiutamente modalità operative e criteri adottati. In particolare, non risultano chiariti aspetti quali la natura delle audizioni (telematiche, in presenza o miste), il significato attribuito alla categoria delle "audizioni semplificate" e il loro peso rispetto al totale delle audizioni svolte, né la definizione di Corso di Studio, Corso di Dottorato di Ricerca o Dipartimento "critico". Non sono, inoltre, esplicitati gli ulteriori criteri utilizzati per la selezione dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca da sottoporre ad audizione, né l'eventuale disciplina relativa alle audizioni rivolte al Sistema di Governo, finalizzate alla valutazione dei cinque ambiti del modello AVA3.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione tiene conto di andamenti sempre positivi e confronti in prevalenza negativi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**Relazione annuale del Nucleo di Valutazione. Anno 2025 (periodo di riferimento gennaio - dicembre 2024)

Descrizione:Relazione annuale 2025 del Nucleo di Valutazione, riferita all'anno 2024, contenente i risultati delle attività di verifica del NdV; è redatta secondo le Linee Guida di ANVUR ed è stata approvata dal Nucleo nella seduta dell'8 settembre 2025.

Dettagli:Intero documento. Per i riferimenti: alla performance (AdC C.3.1) si veda le "Seconda sezione - Valutazione del ciclo integrato della performance nell'ambito del PIAO" (pp. 88-101); per le analisi delle relazioni di monitoraggio delle attività di ricerca e di terza missione dei Dipartimenti (AdC C.3.1) si veda paragrafo "E.2 - Valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti e dai Dottorati di Ricerca e delle azioni di miglioramento" (pp. 69-73, 74-75); per le audizioni (AdC C.3.2) si veda il paragrafo "Audizioni dei Corsi di Studio" (pp. 57-58) e "1.4 Strutturazione delle audizioni di CdS/Dottorati di ricerca e Dipartimenti" (pp. 76-79); per la valutazione delle Relazioni annuali delle CPDS (AdC C.3.2) si veda il paragrafo "Analisi delle relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti - Raccomandazioni ai Dipartimenti" (pp. 58-63); per l'analisi degli indicatori sui CdS (AdC C.3.2) si veda la sezione "Analisi degli indicatori per Corso di studio" (pp. 52-56) e l'allegato statistico (pp. 111-143).

Link: www.unive.it/nucleo (si veda scheda Attività AVA)

File:C.3_Relazione annuale NdV 2025.pdf

-
- **Titolo:**Relazione sul bilancio dell'esercizio 2023 ex Legge 537/93, art. 5, comma 21

Descrizione:Relazione redatta dal Nucleo di Valutazione in ottemperanza della Legge 537/93 (art. 5, comma 21), in cui si richiede ai Nuclei una relazione al conto consuntivo annuale di Ateneo. Il Nucleo ha esaminato e valutato i principali risultati del bilancio unico di Ateneo di esercizio 2023, approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 25 giugno 2024. Il documento è stato approvato dal Nucleo nella seduta del 28 marzo 2025.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/nucleo> (scheda Relazione consuntivo)

File:C.3.1_Relazione NdV sul bilancio esercizio 2023.pdf

-
- **Titolo:**Analisi delle Relazioni dipartimentali 2025 (monitoraggio attività di ricerca 2024)

Descrizione:Relazione del Nucleo di Valutazione sulle Relazioni annuali di monitoraggio delle attività di ricerca dei Dipartimenti dell'anno precedente. Il documento è stato approvato dal Nucleo nella seduta dell'11 giugno 2025.

Dettagli:Intero documento.

File:C.3.1_Analisi NdV 2025 relazioni monitoraggio ricerca.pdf

-
- **Titolo:**Analisi delle Relazioni dipartimentali 2025 (monitoraggio terza missione/impatto sociale 2024)

Descrizione:Relazione del Nucleo di Valutazione sulle Relazioni annuali di monitoraggio delle attività di terza missione dei Dipartimenti dell'anno precedente. Il documento è stato approvato dal Nucleo nella seduta dell'11 giugno 2025.

Dettagli:Intero documento.

File:C.3.1_Analisi NdV 2025 relazioni monitoraggio terza missione.pdf

-
- **Titolo:**Piano delle audizioni 2026-2032

Descrizione:Documento operativo del NdV, del PQA e dell'ufficio di supporto, ad uso interno, che riporta il programma delle audizioni dei corsi di studio, dei corsi di dottorato di ricerca e dei Dipartimenti dell'Ateneo, per il periodo dal 2026 al 2032. Il documento è stato approvato dal PQA nella seduta del 13 maggio 2025 e dal Nucleo nella seduta del 30 maggio 2025.

Dettagli:Intero documento.

File:C.3.2_Piano audizioni 2026-2032.pdf

-
- **Titolo:**Valutazione delle modalità e dei risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti, dei laureandi e dei dottorandi di ricerca. Anno accademico 2023/2024

Descrizione:Allegato alla Relazione annuale del Nucleo di Valutazione - Anno 2025. Con questa relazione il Nucleo di

Valutazione presenta una sintesi della valutazione della didattica basata sulle opinioni degli studenti, come richiesto dalla Legge 370 del 1999 (art.1, comma 2). Il documento è stato approvato dal Nucleo nella seduta del 18 aprile 2025.

Dettagli:Intero documento.

Link: www.unive.it/nucleo (si veda scheda Attività AVA)

File:C.3.2_Relazione NdV su rilevazioni opinioni studenti 2025.pdf

-
- **Titolo:**Analisi delle attività dei Master Universitari. Edizioni dal 2017/2018 al 2023/2024. Primi esiti edizione 2024/2025

Descrizione:Con questa relazione il Nucleo di Valutazione presenta un'analisi dei corsi di master attivati a Ca' Foscari raffrontando l'andamento di alcune variabili rispetto alle precedenti edizioni. Il documento è stato approvato dal Nucleo nella seduta del 28 marzo 2025.

Dettagli:Intero documento.

Link: <http://www.unive.it/nucleo> (scheda Valutazioni)

File:C.3.2_Analisi NdV attività dei Master Universitari.pdf

-
- **Titolo:**Allegato 5 PIAO 2025-2027: Obiettivi di performance organizzativa e individuale delle strutture e dei relativi responsabili

Descrizione:Il PIAO è il documento unico di programmazione e governance che riporta gli atti di pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione, all'organizzazione del lavoro da remoto, al fabbisogno di personale e alle strategie di formazione dello stesso. Il PIAO 2025-2027 è stato approvato dal CdA nella seduta del 31 gennaio 2025. L'allegato 5 riporta gli obiettivi di performance organizzativa e individuale delle strutture e dei relativi responsabili, tra questi sono presenti obiettivi connessi ai suggerimenti del PQA e del Nucleo di Valutazione, emersi dalle rispettive Relazioni annuali.

Dettagli:Allegato n. 5 sugli obiettivi di performance.

Link: <https://www.unive.it/pag/10745/>

File:C.3.3_Allegato 5 PIAO 2025-2027.pdf

-
- **Titolo:**Allegato 5 PIAO 2024-2026: Obiettivi di performance organizzativa e individuale delle strutture e dei relativi responsabili

Descrizione:Il PIAO è il documento unico di programmazione e governance che riporta gli atti di pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione, all'organizzazione del lavoro da remoto, al fabbisogno di personale e alle strategie di formazione dello stesso. Il PIAO 2024-2026 è stato approvato dal CdA nella seduta del 2 febbraio 2024. L'allegato 5 riporta gli obiettivi di performance organizzativa e individuale delle strutture e dei relativi responsabili, tra questi sono presenti obiettivi connessi ai suggerimenti del PQA e del Nucleo di Valutazione, emersi dalle rispettive Relazioni annuali.

Dettagli:Allegato n. 5 sugli obiettivi di performance.

Link: <https://www.unive.it/pag/10745/>

File:C.3.3_Allegato 5 PIAO 2024-2026.pdf

-
- **Titolo:**Riesame del funzionamento del Sistema di Governo dell'Università Ca' Foscari Venezia. Anno 2025

Descrizione:Documento che riesamina per l'anno 2025 il Sistema di Governo dell'Ateneo, per determinare lo stato del sistema e valutare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia nell'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ateneo e nel conseguimento degli obiettivi stabiliti. Il documento è stato approvato dal CdA nella seduta del 26 settembre 2025, con parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 16 settembre 2025.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/11234/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:C.3.3_Riesame Sistema di Governo 2025.pdf

-
- **Titolo:**Riesame Annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo. Anno 2025

Descrizione:Documento che riesamina il Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università Ca' Foscari Venezia, come definito nel "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo", secondo quanto previsto dal modello AVA 3. Il

periodo considerato è compreso tra luglio 2024 e giugno 2025. Il documento è stato approvato dal CdA nella seduta dell'11 luglio 2025, con parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 4 luglio 2025.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/11234/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:C.3.3_Riesame Sistema di AQ 2025.pdf

- **Titolo:**Riesame Annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo. Anno 2024

Descrizione:Documento che riesamina il Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università Ca' Foscari Venezia, come definito nel "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo", secondo quanto previsto dal modello AVA 3. Il periodo considerato è compreso tra luglio 2023 e giugno 2024. Il documento è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 3 luglio 2024.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/11234/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:C.3.3_Riesame Sistema di AQ 2024.pdf

- **Titolo:**Riesame Annuale del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo. Anno 2023

Descrizione:Documento che riesamina il Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università Ca' Foscari Venezia, come definito nel "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo", secondo quanto previsto dal modello AVA 3. Il periodo considerato è compreso tra maggio 2020 e luglio 2023. Il documento è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 5 luglio 2023.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/11234/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:C.3.3_Riesame Sistema di AQ 2023.pdf

D) QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

In questo si valuta la capacità dell'Ateneo di avere una chiara visione complessiva della programmazione e dell'articolazione dell'offerta formativa, anche in relazione al contesto di riferimento nazionale e internazionale. Aspetti importanti riguardano: (i) la progettazione e l'aggiornamento dei corsi di studio, tenendo conto delle necessità di sviluppo espresse dalla società e dal contesto di riferimento anche in relazione agli obiettivi di internazionalizzazione e alle diverse modalità di erogazione della didattica (in presenza, a distanza o di tipo misto, (ii) lo sviluppo di un'offerta formativa dei Corsi di Studio coerente con la docenza e le risorse logistiche, infrastrutturali, didattiche e di ricerca possedute, (iii) l'attenzione dei Corsi di Studio agli studenti, attraverso la programmazione e l'attuazione di attività efficaci di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita, di modalità chiare e trasparenti per l'ammissione ai diversi Corsi di Studio, di gestione delle carriere e di tutoraggio. Si valuta anche il sistema di gestione delle risorse e dei servizi a supporto della didattica e degli studenti.

D.1)

D.1) Programmazione dell'offerta formativa

D.1.1 L'Ateneo ha una visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo, coerente con la propria pianificazione strategica e le risorse disponibili e gli European Standards and Guidelines per l'Assicurazione della Qualità nell'European Higher Education Area (EHEA); la visione tiene conto delle esigenze delle parti interessate e del contesto di riferimento e viene comunicata in modo trasparente.

D.1.2 L'Ateneo definisce e comunica pubblicamente la propria offerta formativa attraverso i propri regolamenti, ai quali viene data adeguata visibilità e accessibilità tramite il sito web dell'Ateneo.

D.1.3 L'Ateneo promuove iniziative per favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa complessiva, con particolare attenzione alla partecipazione ad alleanze di università, alla realizzazione di Corsi di Studio internazionali e ai Corsi di Dottorato di Ricerca in collaborazione con istituzioni estere.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.4 dei CdS oggetto di visita].

Autovalutazione:

D.1.1. L'Ateneo articola la sua offerta formativa in coerenza con il PSA e in accordo con quanto previsto nel documento sulle "Politiche di Ateneo e programmazione" ed in base alle "Linee guida dell'Offerta formativa" approvate per ciascun anno accademico. Il documento "Politiche di Ateneo e Programmazione" ha un carattere programmatico e strategico. Esso definisce in modo chiaro e organico i principi ispiratori, gli obiettivi generali e le priorità dell'Ateneo per un orizzonte di medio-lungo termine. Costituisce la cornice di riferimento entro cui si inseriscono le scelte relative all'organizzazione e allo sviluppo dell'offerta formativa di Ateneo.

L'Ateneo aggiorna il documento sulle politiche, presentandolo agli Organi di governo, in occasione della proposta di attivazione di nuovi corsi di studio, per recepire i nuovi indirizzi strategici stabiliti dagli Organi di Governo e le evoluzioni normative, ma mantiene una natura stabile e di indirizzo generale. Il documento è predisposto ai sensi delle "Linee guida per la progettazione in qualità dei corsi di studio di nuova istituzione" di ANVUR. Oltre a descrivere le scelte di Ateneo in tema di metodologie e innovazione nella didattica, formazione dei docenti, internazionalizzazione, orientamento in ingresso e in uscita, esso declina gli obiettivi definiti dal PSA in strategie, obiettivi operativi e priorità, al fine di indirizzare le strutture didattiche:

- nelle proposte di attivazione di nuovi corsi di studio;
- nell'aggiornamento e modifica degli ordinamenti didattici dei corsi già istituiti;
- nella revisione dell'offerta didattica erogata.

Accanto a questo quadro di principi e obiettivi, l'Ateneo ha predisposto uno strumento più esecutivo, che traduce concretamente tali scelte in procedure, indicazioni operative e tempistiche, le "Linee Guida per l'Offerta Formativa", un documento che, di anno in anno, fornisce ai Dipartimenti le istruzioni per progettare, attivare, monitorare e, se necessario, modificare l'offerta formativa in coerenza con le priorità stabilite dalle Politiche di Ateneo. L'equilibrio tra indirizzo programmatico e applicazione operativa consente all'Ateneo di agire in modo coerente, flessibile e tempestivo: da un lato mantenendo una rotta stabile e condivisa, dall'altro aggiornando e affinando anno per anno le modalità con cui questa rotta si traduce in didattica di qualità, corsi di studio innovativi, percorsi di dottorato all'avanguardia e risposte puntuali alle esigenze normative e sociali.

Le "Linee Guida dell'Offerta Formativa" includono un calendario delle attività relative alla progettazione e approvazione dell'offerta di corsi di laurea e di laurea magistrale, Master universitari e Dottorati. L'Ateneo ha adottato anche specifiche linee guida per le attività didattiche innovative e integrate e per la didattica digitale. Tutte le linee guida sono pubblicate sul sito di Ateneo alla [pagina web](#) dedicata.

Accanto a questi due documenti l'Ateneo ha adottato nel 2019 anche le "Linee Guida per l'attivazione di nuovi Corsi di Studio", proposte dal PQA, che supportano i proponenti nella progettazione e nell'attivazione di nuovi corsi di laurea e di laurea magistrale (si

veda D.2.1).

L'approvazione dell'offerta formativa nelle diverse fasi e con il supporto documentale sopra richiamato, rappresenta un processo affinato negli anni che risulta molto articolato visti tutti i soggetti coinvolti (Dipartimenti, Amministrazione centrale, governance, etc.). Eppo, tuttavia, permette sia di prevenire che di gestire eventuali criticità rilevate durante il percorso approvativo. Per l'approvazione dell'offerta formativa 2025-2026, questa strutturazione ha ad esempio facilitato la necessaria valutazione delle contromisure da adottare in conseguenza della contrazione delle risorse dell'FFO assegnate per il 2024 all'Ateneo, il che ha permesso di incidere proattivamente sull'erogazione della didattica nonostante la contrazione sia stata recepita in una fase temporale già molto avanzata dell'iter approvativo.

Nell'a.a. 2025-2026 l'Ateneo si propone di consolidare l'offerta formativa di lauree e lauree magistrali nel segno della crescente internazionalizzazione e della sostenibilità. Per questo le nuove proposte si configurano come lo scorporo di percorsi triennali già esistenti e in lingua inglese mentre la laurea magistrale in "Environmental Engineering for the Green Transition", anch'essa in inglese per attrarre studenti anche dall'estero, verrà proposta solo a partire dall'anno accademico 2026-2027, in modo da poter procedere ad una attenta promozione internazionale, che presuppone tempistiche anticipate rispetto a quella nazionale. Per l'a.a. 2025-2026 l'Ateneo propone come sede amministrativa 22 corsi di laurea, di cui 5 interamente in inglese e uno con un curriculum interamente in inglese, e 38 corsi di laurea magistrale, di cui 13 in lingua inglese e 8 con curricula in inglese. Novità assoluta per Ca' Foscari, vi sarà anche una laurea magistrale in modalità mista.

Le collaborazioni con altri atenei italiani si concretizzano in un corso di laurea triennale interateneo con sede amministrativa presso l'Università Statale di Milano e quattro lauree magistrali interateneo (tre corsi in collaborazione con l'Università di Padova, di cui due con sede amministrativa presso Ca' Foscari; una magistrale con sede presso l'Università di Palermo e in collaborazione con Roma Tre). I CdS con Milano e Palermo-Roma Tre sono in modalità mista.

Con riferimento all'**indicatore D.1.0.A**, si osserva che la percentuale dei CdS attivi in possesso dei requisiti di docenza è stabilmente pari al 100%. Tale dato è il risultato di un'attività di progettazione e monitoraggio continuativa e coerente che parte dalla fase di proposta dei nuovi CdS fino all'approvazione annuale dell'intera offerta formativa da parte degli Organi di governo, come previsto dalle linee guida di Ateneo.

Per l'erogazione dei corsi di Master universitari (e dei percorsi di Alta Formazione più in generale), l'Ateneo si avvale principalmente della Fondazione Università Ca' Foscari Venezia (FCF) e, in particolare, della [Ca' Foscari Challenge School](#) (CFCS). I corsi di Master proposti dall'Ateneo attraverso la Scuola - guidata da una Dean e da un Comitato Tecnico-Scientifico composto da un rappresentante per ciascun Dipartimento - approfondiscono alcuni temi centrali e trasversali in continuità rispetto alla didattica e ricerca condotta in Ateneo, e al contempo cercano di rispondere alle esigenze del territorio di riferimento anche spaziando in ambiti disciplinari esterni a questi temi. In alcuni casi, l'offerta Master si distingue per un legame particolarmente stretto con il Dipartimento di riferimento, ed è in questi casi che l'organizzazione e l'erogazione della didattica sono gestite dal Dipartimento stesso. Questa strutturazione "flessibile" dell'offerta Master di Ateneo permette sia di realizzare economie di scala nella gestione della maggior parte dei corsi (attraverso FCF), che di mantenere continuità didattica con i Dipartimenti nei casi in cui questa rappresenti un valore aggiunto rilevante.

D.1.2. L'Ateneo pubblica sul proprio sito il [Regolamento didattico di Ateneo](#), il [Regolamento dei Dottorati di Ricerca di Ateneo](#), il [Regolamento Master universitari e delle attività di Lifelong Learning](#) e, nelle pagine del sito di ciascun corso di laurea e laurea magistrale, i regolamenti didattici del singolo corso di studio, divisi per anno di immatricolazione degli studenti. L'offerta formativa è pubblicata e aggiornata annualmente sul sito, dopo l'approvazione da parte degli Organi di governo e in concomitanza con i principali eventi di orientamento (ad esempio Open Day per i corsi di studio di primo e di secondo livello). Si vedano nello specifico le seguenti pagine web, che fanno riferimento all'offerta formativa di:

- corsi di laurea e di laurea magistrale <https://www.unive.it/data/8321/>
- corsi di Dottorato di ricerca <https://www.unive.it/web/it/102/home>
- corsi di Master di primo e secondo livello <https://www.cafoscarichallengeschool.it/master/>

D.1.3. Nell'ambito degli obiettivi per la didattica e per l'internazionalizzazione del PSA 2021-26, l'Ateneo sta lavorando contemporaneamente su più fronti, con l'obiettivo di offrire ai propri studenti un'esperienza - non solo di studio - internazionale. Per quanto riguarda il numero di insegnamenti in lingua straniera (**indicatore D.1.0.B**), si evidenzia che la crescita costante nel tempo di tale indicatore è superiore alla media macroregionale e nazionale ed è coerente con le politiche di internazionalizzazione promosse dall'Ateneo. Inoltre, l'Ateneo ha visto crescere negli ultimi anni - e continua a incrementare, come riportato nel punto D.1.1 - il numero dei corsi di studio erogati in lingua inglese.

Analogamente, anche l'aumento dell'offerta di [percorsi di Doppio Titolo e Titolo Congiunto](#) con atenei stranieri (quasi 60 nel 2024) è il risultato delle azioni relative al medesimo obiettivo strategico.

L'Ateneo supporta il reclutamento di docenti internazionali (per il dettaglio delle iniziative per il reclutamento di docenti internazionali si rimanda a B.1.1.3), così come la docenza di esperti stranieri anche attraverso programmi di [Visiting Professor](#).

L'Ateneo offre la possibilità di svolgere esperienze internazionali, tramite accordi di scambio e [opportunità di mobilità](#) (Erasmus+, BIP, Erasmus ICM, Overseas, Visiting students, Swiss-European Mobility Programme), [doppi diplomi](#) e [stage all'estero](#). Tali accordi sono stipulati e mantenuti nel rispetto di linee guida (approvate dagli Organi di governo) che stabiliscono principi, criteri e procedure per l'attivazione e il monitoraggio degli stessi, allo scopo di valutarne il funzionamento e intervenire efficacemente ai fini del miglioramento continuo del network di relazioni con i partner esteri, della gestione efficiente delle risorse, e di un'offerta quanto più allineata alla domanda della popolazione studentesca.

Le presentazioni dei corsi di studio sul sito web sono offerte anche in [lingua inglese](#).

L'internazionalizzazione dell'[offerta formativa dei Corsi di Dottorato](#) viene implementata attraverso: l'erogazione di corsi di Dottorato interamente in lingua inglese (8 su 15), la collaborazione con università e/o enti di ricerca esteri, la partecipazione a bandi internazionali, la presenza nel Collegio di docenti appartenenti a qualificate università ed enti di ricerca esteri, il reclutamento internazionale dei dottorandi, i periodi obbligatori di [mobilità internazionale](#) (es. accordi di co-tutela e PhD Visiting Student) ed EUTOPIA European University.

Tra i principali risultati ottenuti in questo stesso ambito di didattica e internazionalizzazione si deve sicuramente considerare l'adesione dell'Ateneo, nel 2022, alla rete [Eutopia](#), un'Alleanza Europea finanziata attraverso il progetto "EUTOPIA MORE" (Erasmus+ KA2, 2022-2026), di cui l'Ateneo ha assunto la presidenza con la propria Rettrice per il biennio 2023-2025. Eutopia si è data l'obiettivo di sviluppare modelli pedagogici globali e innovativi, mettendo al centro gli studenti e lavorando per rafforzare la coesione sociale, concentrandosi su inclusione ed eccellenza. Il progetto riunisce 9 università europee ed una inglese, che condividono una visione comune e uniscono le forze per costruire l'università del futuro. EUTOPIA MORE supporta la didattica "challenge-driven" e la ricerca, stimolando il confronto e la partecipazione.

Il progetto prevede attività che integrano didattica, ricerca, innovazione, internazionalizzazione e terza missione, organizzate principalmente nelle Connected Communities (CC): reti interuniversitarie che coinvolgono docenti, studenti, ricercatori, personale amministrativo e portatori di interesse locali (es. enti, imprese). Le CC propongono attività didattiche congiunte, aperte a tutti gli studenti dell'Alleanza, in formati flessibili e innovativi, basati su sfide reali e su un approccio bottom-up. Queste attività extracurricolari sono riconosciute dai Collegi Didattici (es. Summer/Winter Schools, laboratori, seminari, project work).

Dal 2023, l'Ateneo emana un bando interno per selezionare le proprie proposte di CC (3 nel 2025) e partecipa anche a CC coordinate da altri partner dell'Alleanza (attualmente 11, in aumento). L'Ateneo è inoltre impegnato trasversalmente nell'adeguamento delle strutture e procedure per realizzare gli obiettivi del progetto, senza tralasciare lo sviluppo di programmi congiunti (es. ECOTOPIA) e sperimentazioni sullo "European Degree".

La partecipazione ad un'Alleanza Europea rappresenta una novità che richiede l'adozione locale di pratiche condivise a livello centrale, secondo un processo circolare: pianificazione, attuazione, verifica delle criticità e riallineamento.

Il lavoro sviluppato sui diversi fronti della didattica e dell'internazionalizzazione, sopra evidenziati, ha contribuito a migliorare il posizionamento internazionale dell'Ateneo, misurato dai [ranking globali](#). Per rafforzare il posizionamento nei ranking, è stato istituito un apposito Gruppo di Lavoro incaricato di seguire politiche e attività legate alle classifiche. Il gruppo si occupa di: 1) raccogliere dati e informazioni da trasmettere alle agenzie (QS, THE, ARWU); 2) migliorare la reputazione accademica, promuovendo l'Ateneo presso docenti ed employer attraverso campagne mirate. Entrambe le azioni richiedono un monitoraggio costante: passivo (metriche adottate dalle agenzie) e attivo (risultati delle campagne di coinvolgimento dei portatori di interesse). Il Gruppo analizza gli esiti e propone azioni correttive sui punti critici. L'obiettivo è un miglioramento continuo del posizionamento, grazie al coinvolgimento attivo di docenti e portatori di interesse, da cui dipendono i due criteri utilizzati, ovvero reputazione e statistiche di performance, soprattutto nella ricerca.

Punti di Forza:

Visione complessiva dell'offerta formativa e coerenza con la pianificazione strategica. La visione della qualità della formazione è chiaramente delineata nel *Piano Strategico di Ateneo 2021-2026*. Gli obiettivi strategici di qualificazione e consolidamento dell'offerta formativa sono coerenti con gli *European Standards and Guidelines* (ESG) per l'Assicurazione della Qualità e con le risorse economiche, strutturali e di personale disponibili. Il documento *Politiche di Ateneo e Programmazione* definisce in modo chiaro i principi ispiratori, gli obiettivi generali e le priorità dell'Ateneo. Annualmente vengono emanate le *Linee Guida per l'Offerta Formativa* che forniscono ai Dipartimenti le istruzioni per progettare, attivare, monitorare e eventualmente modificare l'offerta formativa in coerenza con le priorità stabilite dalle politiche di Ateneo.

Visibilità e accessibilità delle informazioni sull'offerta formativa. L'offerta formativa complessiva dell'Università Ca' Foscari è comunicata pubblicamente sul sito web, dove sono reperibili i Regolamenti rilevanti, le informazioni per l'accesso e tutte le ulteriori informazioni utili per i futuri iscritti, per tutti i livelli di formazione.

Internazionalizzazione dell'offerta formativa. L'internazionalizzazione dell'offerta formativa complessiva rappresenta un obiettivo strategico dell'Ateneo che persegue con successo. In particolare, numerosi sono gli accordi internazionali con un certo numero di doppi e congiunto titoli e, degna di nota, la partecipazione, dal 2022, alla rete Eutopia, un'Alleanza Europea finanziata attraverso il progetto "EUTOPIA MORE" (Erasmus+ KA2, 2022-2026). Crescente il numero di Corsi di Laurea e Corsi di Dottorato di Ricerca erogati in lingua inglese. L'Ateneo, infine, accoglie e valorizza la figura del *Visiting Professor*.

Aree di miglioramento:

Completezza delle Linee Guida Offerta Formativa. Nelle Linee Guida per l'Offerta Formativa non sono riportate indicazioni circa le modalità e tempistiche per la consultazione delle Parti interessate che faccia riferimento e rimandi, per esempio, alle Linee Guida per la consultazione dei portatori di interesse per i Corsi di Studio redatte dal Presidio Qualità di Ateneo.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione tiene conto di andamenti e confronti sempre positivi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**Piano Strategico 2021-2026. Università Ca' Foscari Venezia: ponte per il futuro.

Descrizione:Il Piano Strategico definisce la strategia dell'Ateneo per il periodo del mandato rettorale 2021-2026 negli ambiti di ricerca, terza missione, didattica, servizi agli studenti, infrastrutture, organizzazione agile, definendo obiettivi di missione e obiettivi caratterizzanti per ciascun ambito strategico e fattori strategici trasversali. Il documento è stato approvato, nella sua prima versione, nelle sedute del Senato Accademico del 22 settembre 2021 e del CdA del 1 ottobre 2021; l'aggiornamento del Piano Strategico è stato approvato nelle sedute del Senato del 14 maggio 2025 e del CdA del 23 maggio 2025 (il documento allegato costituisce la versione aggiornata del Piano Strategico).

Dettagli:In particolare la sezione Strategia 2026 per la Didattica, pp. 29-41, per AdC D.1.1 e D.1.3.

Link: www.unive.it/pianostrategico

File:D.1.1_Piano Strategico 2021-2026.pdf

- **Titolo:**Politiche di Ateneo e Programmazione

Descrizione:Documento che intende declinare gli obiettivi definiti dal Piano Strategico di Ateneo in strategie, obiettivi operativi e priorità, al fine di indirizzare le strutture didattiche nelle proposte di attivazione di nuovi corsi di studio, nell'aggiornamento e modifica degli ordinamenti didattici dei corsi già istituiti, nella revisione dell'offerta didattica erogata. Descrive inoltre le scelte di Ateneo in tema di metodologie e innovazione nella didattica, formazione dei docenti, internazionalizzazione, orientamento in ingresso e in uscita. Il documento accompagna la presentazione di proposte di nuovi corsi di studio. L'aggiornamento più recente del documento è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 16 settembre 2025 e dal CdA nella seduta del 26 settembre 2025.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27954/#c709183> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:D.1.1_Politiche di Ateneo e Programmazione.pdf

- **Titolo:**Linee guida per l'offerta formativa 2026-2027

Descrizione:Documento prodotto annualmente e approvato dagli Organi di Governo, che attua gli obiettivi del Piano Strategico secondo le finalità operative, le priorità e le azioni definite nel documento Politiche di Ateneo e Programmazione. Le linee guida riguardano i corsi di laurea e di laurea magistrale, i master universitari e i dottorati di ricerca, presentano indicazioni operative e definiscono le tempistiche e le strutture di riferimento per i processi riguardanti l'offerta formativa. Le linee guida relative all'offerta formativa dell'a.a. 2026/27 sono state approvate dal Senato Accademico nella seduta del 4 luglio 2025 e dal CdA nella seduta dell'11 luglio 2025.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://unive.it/pag/27954/#c709183>

File:D.1.1_Linee guida per l'offerta formativa 2026-2027.pdf

- **Titolo:**Linee Guida per l'attivazione di nuovi Corsi di Studio

Descrizione:Linee guida del PQA che hanno il compito di guidare i proponenti di un nuovo corso di studio nella progettazione e nell'attivazione dello stesso, in accordo con le linee guida di ANVUR per la progettazione in qualità dei corsi di studio di nuova istituzione. L'aggiornamento più recente delle linee guida è stato approvato dal PQA nella seduta del 1 febbraio 2023.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27954/#c709183> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:D.1.1_Linee Guida PQA attivazione nuovi CdS.pdf

- **Titolo:**Regolamento didattico di Ateneo

Descrizione:Il Regolamento Didattico di Ateneo disciplina l'organizzazione didattica di tutti i corsi di studio per i quali l'Università

rilascia titoli universitari e di tutte le attività formative previste dall'Ateneo. Fissa i criteri generali per la formazione dei Regolamenti delle strutture didattiche dell'Ateneo. Il Regolamento Didattico è stato modificato nel 2024, con approvazione del Senato Accademico nelle sedute del 22 maggio e del 18 settembre 2024 e parere favorevole del CdA nelle sedute del 31 maggio e del 27 settembre 2024 (entrato in vigore il 20/12/2024).

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/8251/>

File: D.1.2_Regolamento didattico di Ateneo.pdf

- **Titolo:** Regolamento dei Dottorati di Ricerca di Ateneo

Descrizione: Il regolamento disciplina l'istituzione, l'attivazione, l'accreditamento, il monitoraggio, la valutazione, il finanziamento, l'organizzazione e il funzionamento dei Corsi di Dottorato dell'Università Ca' Foscari e la carriera degli studenti. L'ultimo aggiornamento del regolamento è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 25 febbraio 2025, con parere favorevole del CdA nella seduta del 7 marzo 2025 (entrato in vigore il 30/04/2025).

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/8256/>

File: D.1.2_Regolamento Dottorati di Ricerca.pdf

- **Titolo:** Regolamento Master universitari e delle attività di Lifelong Learning

Descrizione: Il regolamento disciplina l'istituzione, l'attivazione, l'organizzazione e gli aspetti di carriera degli studenti iscritti ai corsi di perfezionamento, di alta formazione permanente e di aggiornamento professionale dell'Università Ca' Foscari. In particolare, per rispondere alle esigenze provenienti dal mondo del lavoro e delle professioni, l'Ateneo attiva corsi di Master universitario, nonché ogni altra iniziativa formativa rientrante nelle attività di Lifelong Learning e di aggiornamento professionale. L'ultimo aggiornamento del regolamento è stato approvato dal CdA nella seduta del 30 aprile 2020, con parere favorevole del Senato Accademico nella seduta del 22 aprile 2020.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/8253/>

File: D.1.2_Regolamento Master e Lifelong Learning.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:** Linee guida per le attività didattiche innovative e integrate

Descrizione: Linee guida relative alle attività didattiche innovative e integrate. Il documento è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 24 maggio 2023 e dal CdA nella seduta del 1 giugno 2023.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27954/#c709183>

File: D.1.1_Linee guida attività didattiche innovative e integrate.pdf

- **Titolo:** Linee guida per la didattica digitale

Descrizione: Linee guida che definiscono le modalità e i requisiti per l'adozione delle risorse e delle metodologie e-learning nella didattica dell'Università Ca' Foscari. Il documento è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 26 maggio 2021 e dal CdA nella seduta del 4 giugno 2021.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27954/#c709183>

File: D.1.1_Linee guida didattica digitale.pdf

- **Titolo:** Linee Guida per la gestione dei Double and Joint Degree per docenti e staff

Descrizione: Linee guida relative all'attivazione, mantenimento e cessazione degli accordi di Titolo Doppio e Congiunto dei CdS. Il documento è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 6 dicembre 2017.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/31953/>

File:D.1.3_Linee guida gestione Double e Joint Degree.pdf

- **Titolo:**Linee guida per la stipula e il rinnovo di nuovi accordi Erasmus+/SEMP e Overseas

Descrizione:Linee guida relative all'attivazione, mantenimento e cessazione degli accordi Erasmus+/SEMP e Overseas. Il documento è stato approvato dal CdA nella seduta del 9 marzo 2017.

Dettagli:Intero documento.

File:D.1.3_Linee guida stipula e rinnovo nuovi accordi.pdf

D.2)

D.2) Progettazione e aggiornamento dei CdS e dei Dottorati di Ricerca incentrati sullo studente

D.2.1 L'Ateneo fa sì che nella progettazione e nell'aggiornamento dell'offerta formativa i CdS e i Dottorati di Ricerca tengano conto delle esigenze espresse dalla società e dal contesto di riferimento, individuate attraverso consultazioni con una adeguata gamma di parti interessate e/o facendo ricorso a studi di settore e alle valutazioni ricevute (MUR, CUN, ANVUR, NdV, CPDS, etc.). In presenza di Corsi di Studio a distanza, l'Ateneo motiva, dal punto di vista dell'efficacia formativa e delle esigenze organizzative, l'adozione del relativo modello di erogazione misto, prevalentemente o integralmente a distanza.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.1.1 e D.PHD.1 dei CdS e dei Corsi di Dottorato di Ricerca oggetto di visita].

D.2.2 Nella progettazione ed erogazione dei CdS e dei Corsi di Dottorato di Ricerca, l'Ateneo promuove un approccio all'apprendimento e all'insegnamento incentrati sullo studente, che incentivi studenti e dottorandi ad assumere un ruolo attivo nei processi di apprendimento e contribuisca a stimolarne la motivazione, lo spirito critico e l'autonomia organizzativa.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.1.2 e D.CDS.2.3 dei CdS oggetto di visita].

D.2.3 L'Ateneo si accerta che, in fase di progettazione iniziale e aggiornamento dei CdS e dei Dottorati di Ricerca, venga valorizzato il legame fra le competenze scientifiche disponibili e gli obiettivi formativi.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.1.3 e D.CDS.3.1 dei CdS oggetto di visita].

D.2.4 L'Ateneo si accerta che le metodologie didattiche adottate tengano conto dell'evoluzione degli approcci e delle tecnologie, anche con riferimento all'interazione docente/tutor-studente, alla didattica a distanza e alle esigenze di specifiche categorie di studenti con particolare attenzione alla disabilità e ai disturbi specifici di apprendimento (DSA) e ai bisogni educativi speciali (BES).

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.3 e D.CDS.3.1 dei CdS oggetto di visita].

D.2.5 L'Ateneo si accerta che l'offerta formativa sia costantemente monitorata e aggiornata dai CdS, dai Corsi di Dottorato di Ricerca e dai Dipartimenti e rifletta le conoscenze disciplinari più avanzate, anche in relazione alla concatenazione dei livelli di formazione, fino ai Corsi di Dottorato di Ricerca ove attivati.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.4.2 e D.PHD.3.3 dei CdS e Corsi di Dottorato oggetto di visita].

Autovalutazione:

D.2.1. Dal 2019 l'Ateneo si è dotato di "Linee guida per l'attivazione di nuovi corsi di studio" che supportano i proponenti nella progettazione e nell'attivazione di nuovi corsi di laurea e di laurea magistrale. Il documento fa riferimento alle fasi del processo e agli attori coinvolti, secondo quanto previsto da ANVUR nelle "Linee guida per la progettazione in qualità dei corsi di studio di nuova istituzione". In particolare, riporta specifiche indicazioni per la predisposizione di un documento di progettazione e per la successiva stesura di un progetto di dettaglio, così come il calendario per la definizione delle nuove proposte. L'Ateneo ha stabilito un significativo anticipo nell'avvio del processo, che prevede, di norma, la presentazione delle proposte da parte dei Dipartimenti nel mese di giugno dell'anno precedente a quello di attivazione ed un'analisi effettuata dal PQA e una fase successiva, in cui vengono completati i documenti richiesti ai fini dell'approvazione delle proposte di nuovi corsi di studio (CdS) da parte degli Organi di governo. Le linee guida tengono conto di quanto richiesto agli attori dell'AQ nel "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo". In particolare, il Sistema di AQ richiede una fase di consultazione dei portatori di interesse: per questo motivo alcuni Dipartimenti si sono dotati di appositi Comitati di indirizzo, che coinvolgono esponenti di organizzazioni pubbliche e private rappresentative, oltre a docenti e studenti dei CdS. I Dipartimenti sono coadiuvati anche dall'Ufficio Career Service - ADISS al fine di integrare il processo di consultazione dei portatori di interesse con le azioni di sviluppo delle carriere e sviluppo professionale. La consultazione dei portatori di interesse è stata formalizzata in accordo a specifiche linee guida del PQA per i CdS.

La progettazione e l'aggiornamento dei corsi di Dottorato prevedono un continuo dialogo con le parti interessate interne ed esterne. Molte delle borse di dottorato su specifiche tematiche di ricerca sono finanziate dall'esterno e i finanziatori hanno un ruolo attivo nella definizione del progetto formativo e di ricerca, selezione, supervisione e gestione di dottorandi. In particolare l'Ateneo promuove i [dottorati innovativi in forma associata con le imprese](#) anche attraverso il PhD Executive e il Dottorato Industriale. Le attività formative dei corsi di Dottorato sono erogate prevalentemente in presenza o in modalità mista. Nel 2023 il PQA ha introdotto specifiche linee guida per la consultazione dei portatori di interesse per il Dottorato.

D.2.2. L'Ateneo promuove il coinvolgimento degli studenti fin dalla fase di progettazione dei CdS, tramite la CPDS, che rende un parere sulla proposta di nuovo corso, come previsto dalla normativa. Il PQA ha reso disponibili apposite linee guida per supportare le CPDS nella formulazione dei pareri sull'attivazione o soppressione di CdS.

I CdS promuovono la centralità e il coinvolgimento degli studenti, grazie alla loro partecipazione attiva negli organi e alla rilevazione delle loro opinioni tramite questionari somministrati dall'Ateneo. Si segnalano, ad esempio: il "Questionario di rilevazione dell'opinione degli studenti e delle studentesse sulle attività didattiche", con il quale gli studenti esprimono obbligatoriamente una valutazione sui singoli moduli di insegnamento; il "Questionario sulle modalità di verifica dell'apprendimento", che gli studenti compilano a seguito del superamento delle prove d'esame; il "Questionario annuale sulla didattica e sui servizi", che consente di avere un quadro più ampio delle opinioni sulla didattica, sui servizi e sul funzionamento dell'Università. Per il dettaglio dei questionari si veda il documento "Quadro delle rilevazioni delle opinioni degli studenti e delle studentesse: tipologie e modalità di utilizzo a Ca' Foscari" e la [pagina web](#) (scheda Opinione studenti).

I dottorandi hanno un ruolo proattivo nella progettazione e nell'erogazione dei corsi di Dottorato e dei [corsi e seminari trasversali](#). La [Consulta dei Coordinatori dei Corsi di Dottorato](#), con il supporto dell'Ufficio Dottorato di Ricerca - ARIC, lavora a stretto contatto con la [Consulta della Componente dottorale](#). Un rappresentante dei dottorandi è membro del Senato Accademico e il Presidente della Consulta della Componente dottorale è componente della Consulta dei Coordinatori. L'Ateneo promuove iniziative comuni e raccoglie proposte e opinioni dei dottorandi anche attraverso le seguenti [indagini](#): Questionario candidati concorso dottorato, Questionario sulla qualità della didattica comune dell'Ufficio Dottorato di Ricerca, Questionario relativo alla soddisfazione dei dottorandi di ricerca di primo e secondo anno (secondo il modello di ANVUR), Profilo dei Dottori di ricerca e Condizione occupazionale dei dottori di ricerca (tramite Almalaurea).

D.2.3. Il legame tra competenze scientifiche e obiettivi formativi è garantito dalla percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a SSD di base e caratterizzanti per CdS, di cui sono docenti di riferimento: il valore dell'**indicatore D.2.0.C** si attesta al 92% circa, di poco inferiore ai valori macroregionali e nazionali. Tale aspetto viene tenuto in considerazione anche da PQA e NdV in sede di progettazione e di revisione dei CdS tramite l'analisi documentale, così come in sede di audizione. Il processo di monitoraggio continuativo dell'aggiornamento dei CdS prevede l'analisi del Riesame ciclico e la revisione della SUA-CdS da parte del PQA (si veda C.1.1). L'indicatore riflette la volontà dell'Ateneo di far acquisire ai ricercatori a tempo determinato competenze in ambito didattico, utili ai fini concorsuali e di carriera. La trasformazione dei ricercatori a tempo determinato in personale strutturato a tempo indeterminato vede il suo riflesso nell'**indicatore D.2.0.B** e mostra la volontà dell'Ateneo di consolidare le nuove linee di ricerca introdotte anche a livello formativo (ad es. i CdS in "Digital and Public Humanities", "Hospitality Innovation and e-Tourism", "Ingegneria fisica" e "Ingegneria ambientale per la transizione ecologica").

La fase di progettazione iniziale e l'aggiornamento dei Dottorati di ricerca avviene, con il supporto dell'Ufficio Dottorato, nei Dipartimenti ed è espressione di esigenze interne ed esterne promosse da singoli o da gruppi di ricerca di cui spesso fanno parte i componenti dei Collegi docenti dei corsi di Dottorato. Competenze scientifiche e obiettivi formativi dei corsi sono strettamente correlati, tanto che in fase di progettazione e di monitoraggio annuale gli obiettivi possono essere oggetto di aggiornamento legato al reclutamento di nuovi docenti e all'apertura di nuove linee di ricerca. Durante le audizioni condotte da NdV e PQA viene presa in considerazione la documentazione prodotta dai corsi di Dottorato, che consente di verificare anche il legame tra obiettivi formativi e competenze del corpo docente.

D.2.4. Nel Settore Didattica Innovativa - ADISS, l'Ateneo aggrega in un unico hub le iniziative relative all'innovazione della didattica, alla valorizzazione delle competenze trasversali e soft skills, allo sviluppo delle metodologie e degli strumenti per una migliore esperienza di apprendimento e di insegnamento. Le attività che fanno capo al settore includono: (a) [Minor](#), percorsi tematici interdisciplinari integrativi al corso di laurea triennale; (b) [Laboratori di didattica attiva](#), che offrono la possibilità di lavorare a contatto con enti ed istituzioni pubbliche e private; (c) corsi e-learning in modalità blended e [online](#); (d) [Competency Centre](#), centro di competenze per lo sviluppo delle competenze trasversali. Il PSA pone attenzione da un lato alla didattica integrata, ovvero alla realizzazione di un ambiente di apprendimento potenziato dall'uso delle tecnologie digitali a supporto della didattica e di metodologie didattiche partecipative e innovative; dall'altro alla didattica trasversale, ad esempio quella sviluppata nei percorsi Minor e nei Laboratori di didattica attiva. Nel 2021 l'Ateneo ha adottato le "Linee guida per la didattica digitale", che definiscono modalità e requisiti per l'adozione delle risorse e delle metodologie e-learning nella didattica. Tra i diversi [strumenti tecnologici](#) a supporto si ricorda la piattaforma Moodle (si veda B.4.2.1).

Per quanto riguarda le specifiche esigenze relative alla disabilità, ai disturbi specifici di apprendimento (DSA) e ai bisogni educativi speciali (BES), il Settore Inclusione - ADISS eroga [servizi di supporto alla didattica](#) in base alle singole esigenze, nel rispetto della normativa vigente e in accordo con le linee-guida CNUDD, sia per le lezioni sia per le prove d'esame. In aula vengono messe in atto strategie di supporto che permettono ad ogni studente di usufruire delle lezioni in modo inclusivo e accessibile, con un approccio di individualizzazione (e non di personalizzazione) del proprio percorso formativo. Alcuni esempi sono: supporto dell'interprete LIS; prenotazione di un posto in prima fila; recupero appunti; tutor in affiancamento in aula.

Altri servizi vengono attivati per lo studio individuale, come l'accesso automatico al materiale didattico dedicato e/o personalizzato dal corpo docente (videolezioni, brevi video o materiali multimediali ad hoc). Il materiale video può essere sottotitolato e/o registrato dall'interprete LIS, quando necessario. Per rendere più accessibile il materiale di studio, l'Ateneo ha messo a disposizione un servizio di conversione automatica dei documenti in formati alternativi. Per i libri di testo, vengono contattate le case editrici per recuperare il formato pdf accessibile.

Al fine di rendere più efficace l'organizzazione e il metodo di studio individuale è attivo un servizio di supporto tramite tutor appositamente formati, suddivisi per ambito didattico. I tutor, disponibili anche per incontri individuali, organizzano mensilmente incontri di gruppo nell'ottica di alimentare un confronto tra pari su tematiche trasversali.

D.2.5. Il Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo prevede che il monitoraggio dell'offerta formativa avvenga in modo mediato attraverso i Gruppi AQ dei CdS. Essi sono gli attori che hanno maggiore contezza delle necessità di eventuali aggiornamenti, avendo a disposizione le competenze scientifiche necessarie all'analisi. Le "Linee Guida sul Monitoraggio Annuale, sul Riesame Ciclico dei CdS e sul Documento di Analisi dei risultati della compilazione dei questionari sulle opinioni degli studenti", prodotte dal PQA, forniscono un modello per supportare i Gruppi AQ nella stesura dei documenti. Un'enfasi particolare nel monitoraggio è data alla continuità e alla progressione delle carriere come dimostra l'**indicatore D.2.0.A**, superiore alla media macroregionale e nazionale. A partire dal 2025 tale monitoraggio è stato rafforzato con un'analisi ancor più approfondita dell'indicatore IC00e, visto il peso di questo indicatore sull'FFO. L'aggiornamento e la riprogettazione dei CdS rientrano tra le azioni del PSA 2021-2026; l'obiettivo caratterizzante

“Progettare corsi di studio internazionali e aggiornare l'offerta formativa rivolta al futuro, in un'ottica di sostenibilità, che promuova la collaborazione tra dipartimenti e l'interdisciplinarietà” fa riferimento alla revisione dell'offerta didattica in un'ottica transdisciplinare, con collaborazioni intra- e interdipartimentali, attenta alle competenze richieste dal mondo del lavoro. PQA e NdV verificano la coerenza tra domanda di formazione espressa dal sistema professionale di riferimento, obiettivi formativi dichiarati dai CdS e risultati di apprendimento attesi attraverso l'analisi della SUA-CdS e dei verbali di consultazione dei portatori di interesse, nei casi di attivazione di nuovi CdS e di revisione degli ordinamenti, e attraverso audizioni ai CdS (si veda C.3.2). In questo contesto l'Ateneo ha condotto una revisione complessiva degli ordinamenti di tutti i CdS presenti nell'offerta dell'a.a. 2024/25, anche a seguito dell'introduzione delle nuove classi di laurea e di laurea magistrale di cui ai DD.MM. 1648 e 1649/2023, e tutti i corsi, con l'eccezione di tre corsi di nuova attivazione, hanno effettuato almeno un Riesame ciclico per valutare l'attualità e la coerenza del progetto formativo rispetto alle esigenze culturali e professionali. Per il dettaglio del processo di revisione degli ordinamenti si rimanda alla “Relazione annuale 2025 del PQA”; per il processo continuativo di supporto del PQA al riesame ciclico si veda C.1.1.

Rispetto ai Dottorati di ricerca, nel 2023 il PQA ha ritenuto necessario introdurre, sia nel Piano di accompagnamento alla visita di accreditamento periodico sia nel PIAO 2023-2025, l'attivazione di un processo di monitoraggio formalizzato. Sono state pertanto rese disponibili le nuove “Linee Guida Dottorato di Ricerca - AVA 3”, approvate dal Senato Accademico il 24 maggio 2023, le quali prevedono che i corsi di Dottorato monitorino, riesaminino e aggiornino periodicamente i propri percorsi formativi e di ricerca attraverso il “Documento di analisi dei risultati relativi agli indicatori ANVUR del Corso di Dottorato di Ricerca”, il “Documento di Analisi dei Risultati della Compilazione dei Questionari sulle Opinioni dei Dottorandi e dei Dottori di ricerca”, il “Rapporto di Riesame ciclico del Corso di Dottorato di Ricerca” (quando richiesto) e la consultazione dei portatori di interesse (per i modelli si rimanda a C.1.3).

Punti di Forza:

Coinvolgimento degli studenti nelle fasi di progettazione ed erogazione dei Corsi di Studio e di Dottorato di Ricerca.

L'Ateneo coinvolge gli studenti nelle fasi di progettazione ed erogazione dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca e il ruolo attribuito alle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti (CPDS) risulta valorizzato.

Corrispondenza tra competenze dei docenti e obiettivi formativi dei Corsi di Studio e di Dottorato di Ricerca. Sono in massima parte soddisfatti i requisiti minimi di docenza con presenza di docenti incardinati in settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti la classe, punto di partenza per l'esistenza di un legame tra competenze scientifiche dei docenti e obiettivi formativi dei Corsi di Studio. Sono state prodotte a cura del Presidio Qualità di Ateneo *Linee Guida Dottorato di Ricerca – AVA3* utili per la progettazione dei Corsi di Dottorato di Ricerca che indicano l'importanza del legame tra obiettivi formativi e competenze del corpo docente.

Aggiornamento metodologie didattiche. Il Piano Strategico di Ateneo pone enfasi sulla centralità dello sviluppo di nuove competenze a sostegno dell'evoluzione della didattica. Il Settore Didattica Innovativa, ADISS, coordina le iniziative relative all'innovazione della didattica. Nel 2021 l'Ateneo ha adottato le *Linee guida per la didattica digitale*.

Attenzione alle esigenze degli studenti. L'Ateneo pone grande attenzione e fornisce sostegno agli studenti in tutte le fasi del loro percorso, adottando un approccio integrato e personalizzato. Numerose e articolate iniziative sono orientate all'inclusione e al benessere dell'intera comunità studentesca, con specifiche attenzioni anche agli studenti internazionali.

Aree di miglioramento:

Attività di consultazione delle Parti interessate. Sebbene il Presidio della Qualità di Ateneo abbia sviluppato specifiche Linee guida per la consultazione con le Parti interessate, differenziate per Corso di Studio e Corso di Dottorato di Ricerca, manca evidenza documentale delle attività di consultazione di Parti interessate a livello di Ateneo e come l'Ateneo si accerti di quanto fatto dai Corsi di Dottorato di Ricerca.

Promozione di un ruolo attivo degli studenti nei processi di apprendimento. Dalla documentazione non si evince se l'Ateneo stimoli con varie iniziative il coinvolgimento attivo di studenti e dottorandi nei processi di apprendimento. Nel corso degli audit, tuttavia, è stato posto l'accento sulla Didattica innovativa con valorizzazione delle competenze trasversali e *soft skills*, non sempre evidenziata dai Corsi di Studio audit, mentre per i dottorandi è stato indicato il “*learning by doing*”.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda all'Ateneo di:

- formalizzare un sistema di accertamento e tracciabilità delle attività di consultazione delle Parti interessate svolte dai Corsi di Dottorato di Ricerca, assicurando che ci sia evidenza documentale delle consultazioni effettuate e delle relative ricadute sui processi di progettazione, aggiornamento e riesame dell'offerta formativa.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Parzialmente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione degli indicatori tiene conto di andamenti altalenanti e di confronti prevalentemente negativi.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Piano Strategico 2021-2026. Università Ca' Foscari Venezia: ponte per il futuro.

Descrizione: Il Piano Strategico definisce la strategia dell'Ateneo per il periodo del mandato rettorale 2021-2026 negli ambiti di ricerca, terza missione, didattica, servizi agli studenti, infrastrutture, organizzazione agile, definendo obiettivi di missione e obiettivi caratterizzanti per ciascun ambito strategico e fattori strategici trasversali. Il documento è stato approvato, nella sua prima versione, nelle sedute del Senato Accademico del 22 settembre 2021 e del CdA del 1 ottobre 2021; l'aggiornamento del Piano Strategico è stato approvato nelle sedute del Senato del 14 maggio 2025 e del CdA del 23 maggio 2025 (il documento allegato costituisce la versione aggiornata del Piano Strategico).

Dettagli: In particolare la sezione Strategia 2026 per la Didattica, pp. 29-41 (per AdC D.2.1, D.2.4, D.2.5).

Link: www.unive.it/pianostrategico

File: D.2.1_Piano Strategico 2021-2026.pdf

- **Titolo:** Linee Guida per l'attivazione di nuovi Corsi di Studio

Descrizione: Linee guida del PQA che hanno il compito di guidare i proponenti di un nuovo corso di studio nella progettazione e nell'attivazione dello stesso, in accordo con le linee guida di ANVUR per la progettazione in qualità dei corsi di studio di nuova istituzione. L'aggiornamento più recente delle linee guida è stato approvato dal PQA nella seduta del 1 febbraio 2023.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27954/#c709183> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File: D.2.1_Linee Guida PQA attivazione nuovi CdS.pdf

- **Titolo:** Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo

Descrizione: Il documento descrive il Sistema di Assicurazione della Qualità (SAQ) di Ca' Foscari; definisce i processi di AQ da attuare specificando ruoli, compiti e responsabilità delle strutture e degli attori coinvolti nei processi legati ad AVA 3. L'Ateneo ha adottato il documento dal 2017, sottoponendolo a successivi aggiornamenti, nel 2018 e poi nel 2020. In seguito all'introduzione del modello AVA 3, il documento sul Sistema di AQ è stato nuovamente rivisto nel 2023. L'attuale versione, aggiornata per l'adeguamento di alcuni processi a seguito del Riesame del Sistema di AQ effettuato nel 2025, è stata presentata per approvazione al Senato Accademico nella seduta del 16 settembre 2025 e al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 settembre 2025.

Dettagli: Per gli attori AQ della didattica si veda in particolare l'Appendice "Attori" da p. 40; per i processi di monitoraggio della didattica si veda la sezione "D. Monitoraggio della qualità della didattica e dei servizi agli studenti" (in particolare pp. 28-34).

Link: <https://unive.it/pag/11234/>

File: D.2.1_Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo.pdf

- **Titolo:** Linee Guida per la consultazione dei portatori di interesse per i Corsi di Studio

Descrizione: Linee guida del PQA per i Collegi Didattici dei corsi di studio su come organizzare la consultazione dei portatori di interesse; come strutturare questionari e verbali riguardanti le attività di consultazione; come compilare i quadri A1 della SUA-CdS. L'aggiornamento più recente delle linee guida è stato approvato dal PQA nella seduta dell'11 giugno 2024.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27954/?L=1#c709183> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File: D.2.1_Linee Guida consultazione portatori di interesse per CdS.pdf

- **Titolo:**Linee Guida per la consultazione dei portatori di interesse per i Corsi di Dottorato di Ricerca
Descrizione:Linee guida del PQA per i Collegi dei docenti dei Corsi di Dottorato di Ricerca su come organizzare la consultazione dei portatori di interesse e come strutturare questionari e verbali riguardanti le attività di consultazione. L'aggiornamento più recente delle linee guida è stato approvato dal PQA nella seduta dell'11 giugno 2024.
Dettagli:Intero documento.
Link: <https://www.unive.it/pag/27954/?L=1#c709183> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]
File:D.2.1_Linee Guida consultazione portatori di interesse per Dottorato.pdf

- **Titolo:**Regolamento dei Dottorati di Ricerca di Ateneo
Descrizione:Il regolamento disciplina l'istituzione, l'attivazione, l'accreditamento, il monitoraggio, la valutazione, il finanziamento, l'organizzazione e il funzionamento dei Corsi di Dottorato dell'Università Ca' Foscari e la carriera degli studenti. L'ultimo aggiornamento del regolamento è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 25 febbraio 2025, con parere favorevole del CdA nella seduta del 7 marzo 2025 (entrato in vigore il 30/04/2025).
Dettagli:In particolare per AdC D.2.1 Titolo II - Istituzione, attivazione, valutazione e finanziamento dei Corsi di Dottorato, pp. 4-10; per AdC D.2.2 Titolo III – Organizzazione e funzionamento dei Corsi di Dottorato, pp. 11-16.
Link: <https://www.unive.it/pag/8256/>
File:D.2.1_Regolamento Dottorati di Ricerca.pdf

- **Titolo:**Linee Guida per le CPDS sulla formulazione dei pareri in merito alla attivazione o soppressione di Corsi di Studio
Descrizione:Linee guida del PQA sul processo di formulazione dei pareri sull'attivazione o soppressione di corsi di studio da parte delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti. L'aggiornamento più recente delle linee guida è stato approvato dal PQA nella seduta del 10 gennaio 2023.
Dettagli:Intero documento.
Link: <https://www.unive.it/pag/27954/?L=1#c709183> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]
File:D.2.2_Linee Guida per CPDS formulazione pareri.pdf

- **Titolo:**Quadro delle rilevazioni delle opinioni degli studenti e delle studentesse: tipologie e modalità di utilizzo a Ca' Foscari
Descrizione:Il documento, prodotto dall'Ufficio Valutazione - APPS e aggiornato nel 2025, presenta le principali tipologie di questionari utilizzati a Ca' Foscari per la rilevazione delle opinioni degli studenti e dei laureati dei corsi di laurea di primo e di secondo livello e dei dottorandi e dei dottori di ricerca e illustra gli utilizzi dei risultati delle opinioni degli studenti in Ateneo.
Dettagli:Intero documento.
Link: <https://www.unive.it/pag/27952/> (si veda scheda Opinione studenti) [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]
File:D.2.2_Quadro rilevazioni opinioni studenti tipologie e modalità di utilizzo.pdf

- **Titolo:**Linee guida per le attività didattiche innovative e integrate
Descrizione:Linee guida relative alle attività didattiche innovative e integrate. Il documento è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 24 maggio 2023 e dal CdA nella seduta del 1 giugno 2023.
Dettagli:Intero documento.
Link: <https://www.unive.it/pag/27954/#c709183>
File:D.2.4_Linee guida attività didattiche innovative e integrate.pdf

- **Titolo:**Linee guida per la didattica digitale
Descrizione:Linee guida che definiscono le modalità e i requisiti per l'adozione delle risorse e delle metodologie e-learning nella didattica dell'Università Ca' Foscari. Il documento è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 26 maggio 2021 e dal CdA nella seduta del 4 giugno 2021.
Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27954/#c709183>

File:D.2.4_Linee guida didattica digitale.pdf

- **Titolo:**Linee Guida sul Monitoraggio Annuale, sul Riesame Ciclico dei CdS e sul Documento di Analisi dei risultati della compilazione dei questionari sulle opinioni degli studenti

Descrizione:Linee guida del PQA per la compilazione e l'uso della Scheda di Monitoraggio Annuale e del Rapporto di Riesame Ciclico dei CdS e per la compilazione e l'uso del Documento di Analisi dei risultati della compilazione dei questionari sulle opinioni degli studenti. L'aggiornamento più recente delle linee guida è stato approvato dal PQA nella seduta del 29 novembre 2022.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27954/#c709183> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:D.2.5_Linee Guida PQA monitoraggio_riesame_documento analisi questionari.pdf

- **Titolo:**Delibera del CdA n. 205 del 13 dicembre 2024 "Assetto generale dell'Offerta Formativa a.a. 2025/2026, Corsi di studio di nuova istituzione e modifiche agli ordinamenti didattici"; Delibera del CdA n. 13 del 31 gennaio 2025 "Offerta Formativa 2025/2026 - Proposte di modifica agli ordinamenti didattici dei Corsi di studio già istituiti"

Descrizione:Delibere del CdA connesse al processo di revisione dell'offerta formativa per l'a.a. 2025/26.

Dettagli:Intero documento.

File:D.2.5_Delibere CdA revisione offerta 2025-2026.pdf

- **Titolo:**Relazione annuale del Presidio della Qualità di Ateneo. Anno 2025 (gennaio - dicembre 2024)

Descrizione:Relazione contenente i risultati delle attività di AQ del PQA, riferita all'anno 2024; è strutturata secondo i requisiti di sede previsti dal Modello AVA 3 di ANVUR, presentando la situazione dell'Ateneo rispetto al requisito e indicando le azioni intraprese nell'anno precedente dal PQA in tale ambito ed eventuali suggerimenti del PQA per l'Ateneo. La relazione è stata approvata dal PQA nella seduta del 25 febbraio 2025.

Dettagli:Si fa riferimento per le attività svolte dal PQA nel 2024 nell'ambito dei processi di assicurazione della qualità relativi al riesame e al monitoraggio annuale dei CdS alle pp. 36-38; alla revisione degli ordinamenti dei CdS alle pp. 56-57.

Link: <https://www.unive.it/pag/28773/> (si veda scheda Linee guida, relazioni e verbali)

File:D.2.5_Relazione annuale PQA 2025.pdf

- **Titolo:**Linee Guida Dottorato di Ricerca - AVA 3

Descrizione:Linee guida di Ateneo del Dottorato di Ricerca nelle diverse fasi di progettazione, pianificazione e monitoraggio. Il documento è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 24 maggio 2023, con parere favorevole della Consulta dei Coordinatori dei Corsi di Dottorato nella seduta del 16 maggio 2023 e del CdA nella seduta del 1 giugno 2023.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27954/#c709183> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:D.2.5_Linee Guida Dottorato di Ricerca.pdf

D.3)

D.3) Ammissione e carriera degli studenti

D.3.1 L'Ateneo organizza attività di orientamento in ingresso coerenti con le politiche e le strategie definite per l'ammissione degli studenti e che tengono conto delle loro aspirazioni, esigenze e motivazioni.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.1 dei CdS oggetto di visita].

D.3.2 L'Ateneo definisce e comunica con chiarezza modalità trasparenti per l'ammissione e l'iscrizione degli studenti e per la gestione delle loro carriere.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.2 dei CdS oggetto di visita].

D.3.3 Se l'Ateneo si è dato una connotazione internazionale, adotta specifiche strategie per promuovere il reclutamento di studenti stranieri con particolare attenzione ai Corsi di Dottorato di Ricerca.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.4 dei CdS oggetto di visita].

D.3.4 La gestione delle carriere tiene in considerazione le esigenze di specifiche categorie di studenti con particolare attenzione alla disabilità, ai disturbi specifici di apprendimento (DSA) e ai bisogni educativi speciali (BES).

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.3 dei CdS oggetto di visita].

D.3.5 L'Ateneo promuove la realizzazione di attività di sostegno per gli studenti con particolare attenzione alle debolezze o lacune nella preparazione iniziale, ad attività specificamente indirizzate agli studenti più preparati e motivati e a servizi di counseling.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.2 e D.CDS.2.3 dei CdS oggetto di visita].

D.3.6 L'Ateneo prevede un'offerta adeguatamente ampia e articolata di attività di tutorato per gli studenti in ingresso e in itinere e di attività di orientamento in uscita.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.1 dei CdS oggetto di visita].

D.3.7 L'Ateneo promuove iniziative per il Life Long Learning e il coinvolgimento degli Alunni.

D.3.8 Viene rilasciato il Diploma Supplement.

Autovalutazione:

D.3.1. L'Università, in linea con il PSA e le sue "Politiche della Qualità", mira a massimizzare la congruenza tra le competenze degli studenti e i corsi di studio scelti, supportandoli per l'intera carriera. Il Settore Orientamento e Tutorato - ADISS, su indicazione del Delegato della Rettrice e in collaborazione con i Dipartimenti, organizza varie [attività di orientamento](#): Open Day, fiere, incontri nelle scuole, orientamento informativo e formativo, esperienze universitarie simulate, preparazione ai test d'ingresso, percorsi in eventi culturali e PCTO. L'Ateneo partecipa anche ai progetti POT e PLS.

A seguito del D.M. 934/2022 (PNRR), le attività di orientamento per le scuole superiori sono state ridefinite: in coordinamento con l'Ufficio Scolastico Regionale e gli altri atenei veneti sono stati attivati corsi di orientamento per 1.005 studenti nell'a.a. 2022/2023 e 4.084 nell'a.a. 2023/2024.

È attivo uno sportello individuale informativo, a cui si è aggiunto dal 2022, grazie al finanziamento previsto dal D.M. 752/2021 e dal D.M. 809/2023, lo sportello di orientamento formativo "[Fai la scelta giusta](#)". Quest'ultimo, supportato da una psicologa professionista di orientamento, aiuta gli studenti a riflettere sulle proprie aspirazioni per la scelta del percorso universitario e a riorientarsi in caso di difficoltà. Il finanziamento del D.M. 752/2021 ha permesso anche la continuità delle iniziative dipartimentali di orientamento disciplinare.

Gli studenti con disabilità e DSA partecipano a tutte le iniziative di orientamento esistenti (con la possibilità di richiedere eventuali ulteriori ausili) seguendo un approccio di Universal Design Thinking. Gli indicatori **D.3.0.A**, **D.3.0.B**, **D.3.0.C** sugli andamenti delle carriere confermano il buon funzionamento di queste politiche.

D.3.2. L'Università definisce annualmente le procedure di ammissione ai corsi di studio insieme ai Collegi didattici, le pubblicizza sia online sia durante gli Open Day e tramite bandi per i CdS a numero programmato. Per ogni corso di laurea vengono specificate le conoscenze richieste in ingresso, le modalità di verifica, l'assolvimento degli O.F.A. e gli eventuali corsi di recupero organizzati dai Dipartimenti. Per le lauree magistrali, i requisiti curriculari e l'adeguatezza della preparazione personale sono definiti, pubblicizzati e verificati prima dell'immatricolazione.

Le informazioni per ogni CdS su ammissione e immatricolazione sono presentate sul sito dell'Ateneo, dove sono strutturate in modo omogeneo. Nel 2023, un gruppo di studenti ha revisionato le principali pagine web relative ad ammissione e carriera per accertarne la comprensione e suggerire miglioramenti. Eventuali novità riguardanti la carriera studentesca sono condivise mensilmente con le rappresentanze studentesche e comunicate agli studenti via e-mail e attraverso i canali social di Ateneo. Per gli studenti stranieri, l'Ateneo usa [pagine web specifiche](#) e un [portale dedicato](#) (con software CRM) per gestire le candidature.

Le informazioni sulla gestione delle carriere sono disponibili nel "Regolamento Carriere delle studentesse e degli studenti" e nella [pagina dedicata](#).

D.3.3. Sin dalla fondazione dell'Ateneo l'internazionalizzazione è stata una priorità considerata strategica: oggi permea tutte le attività descritte nel PSA, costituendo un fattore strategico abilitante trasversale. L'intento è di rafforzare il posizionamento strategico dell'Ateneo a livello internazionale potenziando la didattica, i servizi, la mobilità studentesca, l'attrazione di studenti stranieri ("degree seekers") e l'internazionalità dell'ambiente universitario interno, come dimostrato dal valore sopra la media dell'**indicatore D.3.0.D** sui CFU conseguiti all'estero.

A riprova di quest'ambizione, l'Università ha avviato i "Ca' Foscari Offices in the World" nel 2017 (Mosca, Baku, Suzhou), mantenendo ora attivo solo l'ufficio in Cina per ragioni geopolitiche.

Gli obiettivi strategici sono articolati in tre aree strettamente connesse: "network" (rete di partner internazionali), "internationalization abroad" (internazionalizzazione esterna) e "internationalization at home" (internazionalizzazione interna); quest'ultima mira a creare un contesto multiculturale nei campus per arricchire l'esperienza formativa. Ciò si traduce nella progettazione di corsi in inglese, nell'aumento degli studenti "degree seeker" (attualmente il 9% degli studenti) e con l'obiettivo di migliorare la loro performance, e nella presenza costante di [visiting professor](#) (100 nel 2023/24) e docenti con esperienza internazionale.

Per il Dottorato di ricerca, le procedure di ammissione e il bando sono disponibili anche in [inglese](#) per promuovere il reclutamento di studenti stranieri. La promozione del bando è internazionale e coinvolge partner, comunità ca'foscarina e Alumni, con pubblicità sulla piattaforma europea Euraxess e sui social. I corsi di Dottorato sono internazionalizzati tramite periodi di studio e ricerca all'estero, tesi in cotutela e partecipazione ai programmi Marie S. Curie Doctoral networks. Circa il 20% dei dottorandi attivi è straniero.

D.3.4. L'Ufficio Carriere studenti e diritto allo studio (ADISS) migliora la gestione delle carriere in base ai feedback degli studenti e del Rettore al Diritto allo studio e servizi agli studenti. L'Ateneo ha introdotto misure specifiche per diverse categorie di studenti:

Carriera Alias. La procedura è stata semplificata, eliminando la necessità di documentazione a supporto. Per monitorare la soddisfazione e l'accesso ai servizi, a marzo 2025 è stato somministrato un questionario (il testo è stato condiviso con il Rettore e l'ARS). I risultati dell'indagine stanno portando ad una revisione della gestione informatica della [carriera alias](#), in un'ottica di semplificazione.

Status di Studente Part-Time. Nel 2025, le modalità di attribuzione dello status di [studente part-time](#) sono state rese più flessibili (delibere Senato del 04/07 e CdA dell'11/07/2025). Prima, per giustificare l'agevolazione erano richiesti specifici requisiti che attestassero impegni extra-universitari: le rigidità e le difficoltà di accesso segnalate da studenti e rappresentanti hanno portato a questa revisione, aprendo lo status a tutti coloro che non riescono o non possono frequentare a tempo pieno.

Studenti Atleti. Sono previste agevolazioni per gli [studenti atleti](#) di alto livello, inclusa la possibilità di spostare la data degli esami in caso di importanti impegni agonistici.

Studenti con disabilità, DSA e BES. L'Ateneo dedica particolare attenzione a questa componente, avendo istituito dal 2024 un settore dedicato ([Settore Inclusione](#)). I servizi sono dettagliati alla [pagina web](#) relativa e nell'AdC D.2.4.

Per tutte queste categorie (eccetto carriera alias) vengono attivati [servizi aggiuntivi di supporto allo studio](#), che includono materiale didattico dedicato/personalizzato (es. videoregistrazioni) e servizi di tutorato. Questi servizi sono monitorati dal 2025 tramite un questionario. Accedono, su richiesta, anche studenti lavoratori non occasionali, caregiver, studenti in condizioni di salute che impediscano la frequenza, che non desiderano richiedere lo status di part-time.

D.3.5. Dal marzo 2022, l'Università offre il servizio di counselling psicologico "[Spazio Ascolto](#)" per tutti gli studenti, italiani e internazionali (anche in inglese). Dal 2023, lo sportello è stato unificato per includere anche gli studenti con disabilità, DSA e BES. Da marzo 2025 il servizio è disponibile anche nella sede di Treviso. L'obiettivo è aiutare gli studenti a identificare e affrontare le proprie difficoltà: il servizio è gestito da due psicologhe psicoterapeute, con accesso tramite prenotazione per colloqui individuali (fino a 3), più un contatto di follow-up a quattro mesi. Dal 2026, i colloqui saliranno a 5 (più un follow-up), in accordo con le nuove linee guida ministeriali. In caso di problematiche complesse, vengono effettuati rinvii a strutture esterne come il Centro di Salute Mentale dell'ULSS3 per psicoterapia. Le psicologhe producono relazioni semestrali sul numero di colloqui, gli utenti e le problematiche emerse, poi condivise con il Rettore di riferimento e con le rappresentanze studentesche per valutare eventuali azioni. Le tematiche rilevate vengono inoltre condivise nella "Rete per la Salute Mentale", che include le università veneziane, ESU-Venezia e ULSS3, per coordinare le iniziative evitando duplicati e offrendo percorsi di aiuto più efficaci che integrino counselling e psicoterapia breve.

L'Ateneo offre corsi di recupero con relativi appelli d'esame nel corso del primo anno, così da permettere agli studenti di colmare le eventuali lacune iniziali (OFA), come previsto dai Regolamenti didattici dei CdS. Queste attività sono gestite dai Collegi Didattici e dai Dipartimenti. Nell'anno accademico 2023/24, l'86% degli studenti ha superato gli OFA entro il primo anno e solo il 2% si è ritirato senza averli assolti. Per chi non riesce a superarli nel primo anno, è disponibile un servizio di tutorato specialistico con didattica integrativa.

L'Ateneo monitora gli abbandoni e – come azione di prevenzione dopo aver verificato il mancato conseguimento dei CFU al termine del primo semestre del 1° anno – contatta gli studenti via e-mail (istituzionale e privata), ricordando loro i servizi di supporto dedicati. Questi includono sia iniziative proposte dai CdS all'interno dei Dipartimenti sia iniziative non disciplinari (come ad es. gestione dell'ansia e della competitività), a cui si aggiunge lo "Spazio Ascolto". La comunicazione è stata concordata con psicologi, Dipartimenti, rappresentanze studentesche e DPO; le informazioni sul monitoraggio vengono condivise con i Delegati al tutorato e, su richiesta, con i Coordinatori dei CdS.

L'Ateneo promuove attività culturali e percorsi didattici paralleli per gli studenti più preparati e motivati. I migliori studenti hanno l'opportunità di accedere al [Collegio Internazionale](#), Scuola Superiore che forma giovani laureati eccellenti. Il Collegio conferisce un titolo equivalente al Master di II livello per gli allievi magistrali. I suoi punti di forza sono internazionalità e multidisciplinarietà: gli studenti, selezionati per merito e talento (italiani e internazionali), frequentano i CdS di Ca' Foscari e seguono un programma culturale personalizzato in inglese, con corsi interdisciplinari, laboratori e attività aggiuntive; sono inoltre incoraggiati a svolgere periodi di studio e tirocinio all'estero. L'obiettivo è creare una comunità culturale vivace e un ambiente stimolante per l'eccellenza accademica, grazie

anche allo scambio di idee con docenti italiani e internazionali. L'ammissione avviene tramite selezione e prevede agevolazioni economiche, nonché residenzialità gratuita nel centro storico di Venezia.

D.3.6. L'Ateneo, tramite l'Ufficio Orientamento, tutorato e servizi di Campus, offre un servizio di tutorato informativo e di prima accoglienza alle matricole. Ciò include incontri in presenza ("[Giornate delle Matricole](#)") con docenti e Coordinatori dei CdS, focus group online tenuti da tutor informativi (dal 2023), nonché sportelli informativi nei Campus, compresa la sede di Treviso. Questa organizzazione risulta particolarmente efficace perché i servizi di Campus sono strutture amministrative centrali che operano in prossimità, anche fisica, degli studenti collaborando con i Dipartimenti e gli altri uffici preposti presso le quattro aree dell'Ateneo.

Per gli insegnamenti con maggiori difficoltà di superamento degli esami, come disposto dal Senato Accademico (seduta del 01/07/2022) vengono attivate attività di tutorato specialistico; al contempo, vengono finanziati anche progetti di attività tutoriali didattico-integrative e di attività specifiche per studenti internazionali (elaborati dai Dipartimenti e dalle strutture interessate e valutati per il finanziamento da una commissione dedicata). Nonostante una contrazione dei fondi ministeriali per il 2024/2025, l'Ateneo ha scelto di mantenere costante la disponibilità dei fondi per garantire la continuità del servizio, invitando le strutture a finanziare prioritariamente gli insegnamenti con maggiori difficoltà e le attività ritenute strategiche.

I dottorandi beneficiano di percorsi di formazione trasversale su sviluppo della carriera accademica, visibilità della ricerca, fundraising, rapporti con le imprese e gestione della proprietà intellettuale.

L'orientamento in uscita è gestito dal [Career Service](#) di Ateneo, con servizi volti a favorire l'occupabilità dei laureati e a rispondere alle richieste di assunzione delle aziende. Essi includono lo sportello "Career Desk", curato da un consulente professionista (consulenza su progetto professionale, CV e lettera di accompagnamento), laboratori su orientamento al lavoro (nazionale, internazionale, autoimprenditorialità, sviluppo di competenze per la PA), workshop con esperti del settore e promozione di tirocini con enti e istituzioni del territorio nazionale e internazionale. Vengono organizzati momenti di incontro con le imprese (presentazioni aziendali, visite in azienda, Career Day tematici). Nel 2017 è stato attivato il [progetto "LEI"](#), dedicato all'occupabilità delle giovani donne.

Gli indicatori **D.3.0.F** e **D.3.0.G** mostrano trend positivi o nella media nazionale e macroregionale, testimoniando l'attenzione dell'Ateneo alla carriera futura degli studenti.

D.3.7. L'Ateneo promuove il Life Long Learning attraverso iniziative per lo sviluppo di competenze specifiche e corsi di aggiornamento professionale, coinvolgendo l'[Associazione Alumni](#) (oltre 60.000 contatti) come principale bacino d'utenza. I corsi sono erogati tramite la [Ca' Foscari Challenge School](#), parte della Fondazione Ca' Foscari.

L'offerta di corsi di Alta Formazione si concentra su ambiti tematici chiave dell'Ateneo, come transizione digitale, sostenibilità, ambiente, comunicazione aziendale e project management. Nel 2024 sono stati attivati 123 corsi, di cui 62 a catalogo e 61 personalizzati per aziende e pubbliche amministrazioni. Il catalogo è aggiornato annualmente per rispondere alle esigenze del mercato della formazione continua.

D.3.8. L'Ateneo rilascia il [supplemento al diploma](#) a tutti i laureati dei corsi di laurea e laurea magistrale dalla sua introduzione con il D.M. 509/1999. Dal 2024 viene inoltre rilasciato su richiesta ai [dottori di ricerca](#).

Punti di Forza:

Orientamento in ingresso. L'impegno dell'Ateneo finalizzato all'orientamento è chiaramente identificato nel Piano Strategico. Le attività realizzate sono ben comunicate dall'Ateneo sulla pagina web dedicata all'orientamento dove sono descritte le numerose iniziative proposte (partecipazione ad eventi e fiere, adesione ai progetti PCTO e PLS, organizzazione di Open Day e altro ancora). Di nota lo sportello di orientamento formativo "Fai la scelta giusta".

Comunicazione trasparente delle modalità per l'ammissione e l'iscrizione. Le modalità di ammissione e iscrizione risultano definite e comunicate in modo chiaro sul sito web di Ateneo e sui siti dei diversi Corsi di Studio. Le informazioni sulla gestione delle carriere sono disponibili nel Regolamento specifico *Carriere delle studentesse e degli studenti*, reperibile sul sito web.

Strategie per promuovere il reclutamento di studenti e dottorandi stranieri. L'internazionalizzazione è una priorità considerata strategica dall'Ateneo. Tutti gli indicatori della Scheda di Monitoraggio Annuale di Ateneo sono superiori alla media dell'area geografica e nazionale. L'Università ha avviato i "Ca' Foscari Offices in the World" nel 2017 anche se, attualmente, risulta attivo solo l'ufficio in Cina. L'Ateneo ha progettato Corsi di Studio e di Dottorato di Ricerca interamente in inglese, promuove la presenza di *visiting professor* e docenti con esperienza internazionale. La promozione del bando per il Dottorato di ricerca è internazionale con pubblicità sulla piattaforma europea Euraxess e sui social. Il 9% degli studenti e il 20% dei dottorandi proviene dall'estero.

Gestione delle carriere di specifiche categorie di studenti. Vi è evidenza di un importante impegno da parte dell'Ateneo per quanto riguarda la gestione delle carriere. Sono state introdotte misure specifiche per diverse categorie di studenti: Carriera Alias, Status di Studente Part-Time (con modalità di attribuzione dello status di studente part-time flessibili definite nel 2025), Studenti con disabilità, DSA e BES. Nel 2024 è stato istituito un settore dedicato (Settore Inclusione). I servizi sono dettagliati alla pagina web dedicata. Vengono attivati servizi aggiuntivi di supporto allo studio che sono monitorati dal 2025 tramite un questionario. Accedono, su richiesta, anche studenti lavoratori non occasionali, *caregiver*, studenti in condizioni di salute precarie che non desiderano richiedere lo status di part-time.

Attività di sostegno per studenti con debolezze o lacune nella preparazione iniziale. L'Ateneo offre corsi di recupero con relativi appelli d'esame nel corso del primo anno, così da permettere agli studenti di colmare le eventuali lacune iniziali (OFA). Queste attività sono gestite dai Collegi Didattici e dai Dipartimenti. Nell'anno accademico 2023/24, l'86% degli studenti ha superato gli OFA entro il primo anno. Per chi non riesce a superarli nel primo anno è disponibile un servizio di tutorato specialistico con didattica integrativa. L'Ateneo monitora gli abbandoni e prevede iniziative specifiche. L'Università, inoltre, offre il servizio di *counseling* psicologico "Spazio Ascolto" per tutti gli studenti, italiani e internazionali, inclusi gli studenti con disabilità, DSA e BES. Il servizio è disponibile anche nelle sedi decentrate.

Attività indirizzate agli studenti più preparati e motivati. L'Ateneo promuove attività culturali e percorsi didattici paralleli per gli studenti più preparati e motivati. I migliori studenti hanno l'opportunità di accedere al Collegio Internazionale, Scuola Superiore (attivo dal 2012).

Ampia e articolata attività di tutorato per gli studenti. Il servizio di tutoraggio disciplinare e personale offre un supporto integrato e personalizzato agli studenti. Numerose azioni sono previste nel Piano Strategico di Ateneo. L'Ateneo, inoltre, organizza diverse attività di orientamento in uscita gestite dal Career Service di Ateneo, allo scopo di fornire servizi a favore dell'occupabilità dei laureati e rispondere alle richieste di assunzione delle aziende.

Iniziative per il *Long Life Learning* e coinvolgimento degli *Alumni*. L'Ateneo promuove il *Life Long Learning* attraverso iniziative per lo sviluppo di competenze specifiche e corsi di aggiornamento professionale, coinvolgendo l'Associazione *Alumni*, fondata nel 2011. La promozione delle relazioni con i propri ex studenti, in particolare, è sancita dallo Statuto.

Rilascio del Diploma Supplement. L'Ateneo rilascia il supplemento al diploma a tutti i laureati dei Corsi di Laurea e Laurea Magistrale e dal 2024 viene, inoltre, rilasciato ai dottori di ricerca su richiesta.

Aree di miglioramento:

Monitoraggio delle attività di orientamento in itinere ed in uscita. Sebbene le attività di orientamento siano adeguatamente descritte e pubblicizzate da parte dell'Ateneo, come anche emerso nel corso dell'audizione, non vi è ancora una sistematica e strutturata attività di monitoraggio.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Buona Prassi:

La costituzione dell'associazione Alumni per *"creare un'ampia comunità cafoscarina che favorisca la crescita dell'Ateneo e la valorizzazione del suo nome in tutto il mondo e che ne rafforzi i legami con l'Università"* (Statuto Ca' Foscari, art. 2) è da considerarsi una buona prassi.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione degli indicatori tiene conto di andamenti e di confronti prevalentemente positivi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Piano Strategico 2021-2026. Università Ca' Foscari Venezia: ponte per il futuro.

Descrizione: Il Piano Strategico definisce la strategia dell'Ateneo per il periodo del mandato rettorale 2021-2026 negli ambiti di ricerca, terza missione, didattica, servizi agli studenti, infrastrutture, organizzazione agile, definendo obiettivi di missione e obiettivi caratterizzanti per ciascun ambito strategico e fattori strategici trasversali. Il documento è stato approvato, nella sua prima versione, nelle sedute del Senato Accademico del 22 settembre 2021 e del CdA del 1 ottobre 2021; l'aggiornamento del Piano Strategico è stato approvato nelle sedute del Senato del 14 maggio 2025 e del CdA del 23 maggio 2025 (il documento allegato costituisce la versione aggiornata del Piano Strategico).

Dettagli: In particolare la sezione Strategia 2026 per i Servizi a Studentesse e Studenti, pp. 43-49, per AdC D.3.1, D.3.3.

Link: www.unive.it/pianostrategico

File: D.3.1_Piano Strategico 2021-2026.pdf

- **Titolo:** Politiche della Qualità di Ateneo

Descrizione: Il documento definisce il concetto di qualità e introduce i principi generali su cui si basano le politiche di

assicurazione della qualità di Ca' Foscari, in accordo con la missione dell'Ateneo e gli obiettivi del Piano Strategico. L'Ateneo ha adottato il documento dal 2017, sottoponendolo a successivi aggiornamenti, nel 2018 e poi nel 2022, a seguito dell'adozione del nuovo Piano Strategico 2021-2026. Con la revisione del Piano Strategico a maggio 2025 e tenendo conto anche di AVA 3, il documento è stato nuovamente rivisto nel 2025 e presentato per approvazione al Senato Accademico nella seduta del 16 settembre 2025 e al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 settembre 2025.

Dettagli: Sezione dedicata alla Politica per la Qualità dei Servizi agli Studenti.

Link: <https://unive.it/pag/11234/>

File: D.3.1_Politiche Qualità di Ateneo.pdf

-
- **Titolo:** Relazioni delle professioniste che collaborano ai servizi "Fai la scelta giusta" e "Spazio Ascolto"

Descrizione: Relazioni semestrali delle professioniste che seguono lo sportello di orientamento in ingresso e riorientamento in itinere "Fai la scelta giusta" (AdC D.3.1) e quello di counselling psicologico "Spazio Ascolto" (AdC D.3.5), riportanti il numero di colloqui effettuati e le principali problematiche emerse.

Dettagli: Intero documento.

File: D.3.1_Relazioni servizi Scelta giusta-Spazio ascolto.pdf

-
- **Titolo:** Regolamento didattico di Ateneo

Descrizione: Il Regolamento Didattico di Ateneo disciplina l'organizzazione didattica di tutti i corsi di studio per i quali l'Università rilascia titoli universitari e di tutte le attività formative previste dall'Ateneo. Fissa i criteri generali per la formazione dei Regolamenti delle strutture didattiche dell'Ateneo. Il Regolamento Didattico è stato modificato nel 2024, con approvazione del Senato Accademico nelle sedute del 22 maggio e del 18 settembre 2024 e parere favorevole del CdA nelle sedute del 31 maggio e del 27 settembre 2024 (entrato in vigore il 20/12/2024).

Dettagli: Intero documento. Si vedano, tra gli altri: per AdC D.3.2 artt. 23-24; per AdC D.3.5 art. 13; per AdC D.3.4, D.3.5, D.3.6 art. 37; per AdC D.3.8 art. 3.

Link: <https://www.unive.it/pag/8251/>

File: D.3.2_Regolamento didattico di Ateneo.pdf

-
- **Titolo:** Regolamento carriere delle studentesse e degli studenti

Descrizione: Il regolamento contiene le norme organizzative, amministrative e disciplinari che devono essere osservate dagli iscritti ai corsi di laurea, laurea magistrale, laurea specialistica e laurea dell'ordinamento ante D.M. 509/1999 e ai corsi singoli dell'Ateneo. Il regolamento disciplina anche la carriera di determinate categorie di studenti, quali ad es. studenti con alias, studenti part-time, atleti e internazionali. Il regolamento è stato modificato nel 2025, con approvazione del Senato Accademico nella seduta del 4 luglio 2025 e del CdA nella seduta dell'11 luglio 2025 (entrato in vigore il 06/08/2025).

Dettagli: Intero documento. Si vedano, tra gli altri: per AdC D.3.2 art. 5 e tutto il documento; per AdC D.3.3 TITOLO III – Studentesse/studenti e titoli di studio internazionali; per AdC D.3.4 artt. 7-13; per AdC D.3.8 art. 41.

Link: <https://www.unive.it/pag/8241/>

File: D.3_Regolamento carriere studenti.pdf

-
- **Titolo:** Regolamento dei Dottorati di Ricerca di Ateneo

Descrizione: Il regolamento disciplina l'istituzione, l'attivazione, l'accreditamento, il monitoraggio, la valutazione, il finanziamento, l'organizzazione e il funzionamento dei Corsi di Dottorato dell'Università Ca' Foscari e la carriera degli studenti. L'ultimo aggiornamento del regolamento è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 25 febbraio 2025, con parere favorevole del CdA nella seduta del 7 marzo 2025 (entrato in vigore il 30/04/2025).

Dettagli: Intero documento, in particolare artt. 7, 12.

Link: <https://www.unive.it/pag/8256/>

File: D.3.3_Regolamento Dottorati di Ricerca.pdf

-
- **Titolo:** Documento di monitoraggio delle categorie protette di studenti ("Disabilità, DSA e BES - Ca' Foscari")

Descrizione: Il documento, a cura del Settore Inclusione - ADISS e del Prorettore al Diritto allo studio e servizi agli studenti,

riassume i servizi messi a disposizione di specifiche categorie di studenti (disabilità, DSA, BES) che possono aver accesso a servizi personalizzati, al fine di promuoverne l'inclusione (aggiornamento luglio 2025).

Dettagli:Intero documento.

File:D.3.4_Documento monitoraggio categorie protette di studenti.pdf

- **Titolo:**Delibera del CdA n. 15 del 31/01/2025 "Progetto a supporto delle matricole triennali a rischio abbandono a.a. 2024/2025 - Prime azioni per le matricole dei Corsi di studio triennali a.a. 2024/2025"

Descrizione:La delibera dà avvio ad un nuovo progetto che, da un lato, mette in più stretta connessione i servizi erogati a livello centrale con le azioni che vengono già realizzate nei Dipartimenti, e, dall'altro, consente di comunicare in maniera più diretta al target d'interesse i servizi che l'Ateneo mette a disposizione.

Dettagli:Intero documento.

File:D.3.5_Delibera CdA progetto supporto matricole.pdf

- **Titolo:**Progetto a supporto delle matricole a rischio abbandono - dati e testo comunicazione per studenti

Descrizione:Comunicazione inviata ad aprile 2025 da parte del Servizio Tutorato - ADISS ai Dipartimenti con i dati (al 28/02/2025) relativi alle matricole iscritte ai corsi di laurea triennale dell'a.a. 2024/25, che a conclusione del primo semestre non avevano maturato alcun CFU, e con il testo della comunicazione da inviare agli studenti.

Dettagli:Intero documento.

File:D.3.5_Dati e comunicazione per matricole zero CFU.pdf

- **Titolo:**Monitoraggio matricole a zero CFU al I semestre dell'a.a. 2024/2025

Descrizione:Il monitoraggio restituisce ai Collegi Didattici dei CdS i dati aggregati relativi alle matricole iscritte ai corsi di laurea triennale dell'a.a. 2024/2025 che, a conclusione del primo semestre (primo e secondo periodo), non hanno maturato alcun CFU ed eventualmente non hanno compilato il piano di studio. A seguito del primo invio, alcuni Collegi hanno richiesto informazioni aggiuntive (in particolare sulla situazione degli OFA), che sono state integrate con un secondo invio a tutti i Dipartimenti.

Dettagli:Intero documento.

File:D.3.5_Monitoraggio matricole zero CFU.xlsx

- **Titolo:**Collegio Internazionale Ca' Foscari. Regolamento

Descrizione:Il regolamento disciplina natura, funzioni e organizzazione interna del Collegio Internazionale, come Scuola Superiore dell'Ateneo. Il regolamento è stato modificato nel 2025, con approvazione del Senato Accademico nella seduta del 14 maggio 2025 e parere favorevole del CdA nella seduta del 14 aprile 2025 (entrato in vigore il 29/05/2025).

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/8193/>

File:D.3.5_Regolamento Collegio Internazionale.pdf

- **Titolo:**Regolamento servizio di tutorato

Descrizione:Il regolamento disciplina le tipologie e le modalità organizzative del tutorato alla pari. L'ultimo aggiornamento del regolamento è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 26 maggio 2021, con parere favorevole del CdA nella seduta del 4 giugno 2021 (entrato in vigore il 22/06/2021).

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/8245/>

File:D.3.6_Regolamento servizio tutorato.pdf

- **Titolo:**Delibera del Senato Accademico n. 61 del 01/07/2022 "Revisione dei criteri di individuazione dei corsi con difficoltà di superamento per l'assegnazione dei fondi per tutorato specialistico"

Descrizione:La delibera semplifica i criteri di individuazione dei corsi con difficoltà di superamento per l'assegnazione di fondi destinati al reclutamento di tutor didattico-integrativi. Inoltre, si introduce un allineamento delle tempistiche di assegnazione ai Dipartimenti/strutture all'anno accademico, al fine di agevolare l'emanazione dei bandi.

Dettagli:Intero documento.

File:D.3.6_Delibera SA criteri risorse tutorato.pdf

- **Titolo:**Verbale della commissione di valutazione per l'assegnazione del finanziamento per tutorati specialistici e didattico-integrativi a corsi che evidenziano difficoltà di superamento

Descrizione:Verbale della commissione (maggio 2025) per la ripartizione del finanziamento per i corsi di Ateneo che evidenziano difficoltà di superamento da parte degli studenti e per i progetti di tutorato specialistico e didattico (assegnazione fondi ministeriali esercizio 2024 per attività da svolgersi nel periodo estivo 2025 e nell'a.a. 2025/2026).

Dettagli:Intero documento.

File:D.3.6_Verbale assegnazione finanziamento tutorati.pdf

- **Titolo:**Linee Guida per lo svolgimento dei Tirocini

Descrizione:Le linee guida disciplinano l'avvio, la conclusione e il riconoscimento dei tirocini curriculari ed extra curriculari promossi in Italia e all'estero. Sono state approvate dal Senato Accademico nella seduta del 3 luglio 2019. I nuovi schemi tipo relativi alla Convenzione e al Progetto Formativo in italiano e in inglese sono stati approvati successivamente dal Senato Accademico nella seduta del 18 settembre 2020 e deliberati dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 25 settembre 2020.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/38049/>

File:D.3.6_Linee Guida svolgimento tirocini.pdf

E) QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE

In questo si valuta la capacità dell'Ateneo di avere una chiara visione complessiva delle modalità con le quali i Dipartimenti (o strutture analoghe) definiscono proprie linee strategiche, con particolare riferimento alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale, in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo, si dotano di un sistema di pianificazione, monitoraggio e valutazione dei processi, dei risultati conseguiti e delle azioni di miglioramento. Si valutano anche la definizione e pubblicizzazione dei criteri di utilizzo delle risorse a livello dipartimentale coerentemente con il programma strategico del Dipartimento e con le linee di indirizzo dell'Ateneo. Si analizza anche il sistema di gestione delle risorse e dei servizi a supporto della ricerca e della terza missione.

E.1)

E.1) Definizione delle linee strategiche dei Dipartimenti

E.1.1 L'Ateneo ha una visione complessiva delle modalità con cui i Dipartimenti hanno definito una propria strategia sulla ricerca e le ricadute nel contesto territoriale e sociale di riferimento (terza missione/impatto sociale) coerentemente con le politiche e le strategie di Ateneo, con un programma complessivo e obiettivi specifici definiti in base alle loro potenzialità e al loro progetto culturale.

E.1.2 Gli obiettivi dipartimentali di ricerca e terza missione/impatto sociale sono plausibili e coerenti con la visione, le politiche e le strategie proprie e dell'Ateneo e tengono anche conto dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti, dei risultati della VQR, degli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, del reclutamento e di eventuali altre iniziative di valutazione della ricerca e della terza missione/impatto sociale attuate a livello locale.

E.1.3 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti dispongano di un'organizzazione e di un sistema di monitoraggio funzionali alla realizzazione della strategia dipartimentale.

[La valutazione di tutti gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione E.DIP.1 dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

E.1.1. Il Piano Strategico di Ateneo 2021-2026 e il documento "Politiche della Qualità di Ateneo", nelle sezioni Politica per la Qualità della Ricerca e Politica per la Qualità della Terza Missione/Valorizzazione delle conoscenze, presentano la visione complessiva dell'Ateneo circa la ricerca e la terza missione.

L'attività di pianificazione dei Dipartimenti si concretizza principalmente nella stesura dei Piani di Sviluppo, che definiscono la strategia dei Dipartimenti per quanto concerne la didattica, la ricerca e la terza missione e le altre strategie previste dal PSA, attraverso un programma complessivo e obiettivi specifici, definiti in base alle potenzialità dei Dipartimenti e al loro progetto culturale. A partire dall'anno 2016 i Dipartimenti sono stati chiamati a definire un Piano di Sviluppo che, in coerenza con il PSA, il Programma triennale ministeriale, il budget e la programmazione degli obiettivi di performance, individui, per il periodo di riferimento della programmazione strategica e per ciascun obiettivo strategico:

- dettagliati obiettivi di Dipartimento in relazione agli indicatori di Ateneo;
- dettagliati obiettivi di Dipartimento in relazione agli indicatori AVA 3;
- azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi.

L'Ateneo si è dotato di un modello per la stesura e il successivo monitoraggio dei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti.

La struttura dei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti è stata concepita in modo da garantire piena coerenza di indirizzo con il Piano Strategico di Ateneo, pur tenendo conto della necessaria adattabilità operativa alle competenze, alle risorse e alle reali leve di intervento a disposizione di ciascun Dipartimento.

In particolare, alcune delle sezioni dei Piani di Sviluppo riprendono in modo puntuale le aree strategiche principali individuate dall'Ateneo, ovvero:

- Ricerca (incluso il Dottorato come parte integrante della formazione avanzata alla ricerca);
- Didattica;
- Servizi agli Studenti;
- Terza Missione;
- Internazionalizzazione;
- Fattori Strategici Abilitanti, quali internazionalizzazione, eccellenza nel reclutamento e networking.

Queste corrispondenze dirette assicurano che i Dipartimenti operino nel solco delle priorità istituzionali e contribuiscano concretamente al perseguimento degli obiettivi comuni.

Tuttavia, non tutte le linee strategiche e i fattori abilitanti individuati a livello centrale possono essere attuati in maniera autonoma e puntuale dai Dipartimenti, per questo i Piani di Sviluppo dei Dipartimenti rappresentano un adattamento realistico alla realtà del

singolo Dipartimento accogliendo il principio di sussidiarietà delle responsabilità.

Elementi quali:

- Organizzazione agile
- Infrastrutture
- Branding e reputation
- Competenze trasversali
- Uguaglianza di genere e inclusione
- Sostenibilità

richiedono, per ragioni di scala, un governo unitario di coerenza regolamentare o una necessità di coordinamento interdipartimentale e interstrutturale.

Per tale motivo, i Piani di Sviluppo dei Dipartimenti si concentrano in modo prioritario su quelle aree in cui i Dipartimenti dispongono di margini di intervento diretto, risorse dedicate e responsabilità gestionali proprie. Ciò non esclude, naturalmente, che tematiche come l'inclusione o la sostenibilità siano incorporate in modo trasversale nella prassi ordinaria (es. governance inclusiva, attenzione alla sostenibilità ambientale nei progetti di ricerca), ma non vengono rendicontate come obiettivi autonomi, in quanto non configurano linee di sviluppo strategico di pertinenza diretta del singolo Dipartimento.

I Piani di Sviluppo dei Dipartimenti svolgono pertanto una funzione di declinazione operativa del Piano Strategico di Ateneo, traducendolo in azioni concrete e misurabili, allineate alle priorità generali ma calibrate sulla missione, le risorse e le peculiarità scientifiche e didattiche di ciascun Dipartimento.

La scelta di articolare i Piani di Sviluppo dipartimentali su un sottoinsieme selezionato e coerente delle linee strategiche di Ateneo riflette un principio di sussidiarietà, coerenza e pragmatismo. Essa consente di concentrare gli sforzi su obiettivi realisticamente perseguibili a livello dipartimentale, senza frammentare la pianificazione con indicatori o azioni di esclusiva competenza centrale o trasversale. In tal modo si garantisce un monitoraggio più chiaro, misurabile e responsabilizzante, favorendo una governance multilivello efficace e sinergica.

Per ciascuna sezione il Piano di Sviluppo individua i propri obiettivi. Ciascun obiettivo è legato ad un obiettivo del PSA di Ateneo. Per ciascun obiettivo sono precisate le azioni che si intendono mettere in atto e gli eventuali investimenti previsti, sia in termini economici che di risorse umane (in correlazione con la programmazione economica di Dipartimento e con quella del personale).

Per ciascun obiettivo sono anche scelti uno o più indicatori con cui misurare le performance del Dipartimento. Per ciascun indicatore è definito il valore iniziale e i valori target per gli anni del triennio di riferimento del documento. La Governance di Ateneo ha una visione complessiva dei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti e si assicura della coerenza tra la pianificazione dipartimentale e le strategie generali approvando annualmente i Piani di Sviluppo in Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, con possibilità di richiedere modifiche e integrazioni qualora necessario.

Nella [pagina web](#) dedicata al Piano Strategico dell'Ateneo è riportato un documento dettagliato che mostra come gli obiettivi dei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti sono collegati con quelli del Piano Strategico di Ateneo. Inoltre, in [Area Riservata](#), è disponibile un cruscotto a supporto del monitoraggio dei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti, contenente un set di indicatori standard, comuni a tutti i Dipartimenti.

Con riferimento alla terza missione, l'Ateneo valorizza le attività basandosi sui campi di azione previsti da ANVUR nell'ambito dei casi studio della VQR 2015-2019, che sono stati ripresi nelle "Linee guida Monitoraggio delle attività di Terza Missione/Impatto sociale di Ateneo", per classificare le attività di terza missione (si veda E.2.1).

E.1.2. L'introduzione dei principi della programmazione triennale e l'elaborazione dei relativi piani, a contenuto strategico, costituiscono un elemento qualificante del sistema universitario italiano e l'Ateneo, già da diversi anni, ha esteso il processo di pianificazione triennale anche ai Dipartimenti.

La programmazione dipartimentale rappresenta un elemento essenziale per l'attuazione del PSA e del Programma triennale ministeriale in quanto coinvolge i Dipartimenti nella realizzazione delle strategie complessive di Ca' Foscari, con un documento che sancisce gli impegni, li declina in obiettivi e dunque, attraverso l'attuazione di idonee azioni SMART, permette di dare conto, a consuntivo, del grado di conseguimento dei risultati attesi. Tale processo, per quanto non esplicitamente previsto da alcuna norma, risponde ai requisiti del processo AVA 3, prevedendo che i Dipartimenti definiscano e mettano in atto proprie strategie per il miglioramento della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione, coerentemente alla programmazione strategica dell'Ateneo. Con riferimento al Dottorato di ricerca, gli obiettivi generali del Dipartimento sono declinati nel Piano di Sviluppo, mentre quelli specifici nelle singole proposte di accreditamento dei corsi di Dottorato.

Ogni Dipartimento redige e aggiorna annualmente il Piano di Sviluppo, che rappresenta il principale strumento strategico per la definizione e il raggiungimento degli obiettivi. Il Piano di Sviluppo stabilisce gli obiettivi strategici in coerenza con il PSA, i risultati della VQR, la Relazione di monitoraggio della ricerca, la Relazione di monitoraggio della terza missione/impatto sociale (in sostituzione della Scheda SUA-RD e della Scheda SUA-TM/IS) e risponde alle criticità e opportunità identificate nell'analisi di contesto. Ogni obiettivo è collegato ad azioni specifiche e indicatori misurabili. Ciascun obiettivo e/o azione ha un referente responsabile del monitoraggio e della supervisione della sua attuazione. I documenti devono inoltre dimostrare la presenza di un'organizzazione funzionale a realizzare la strategia dei Dipartimenti e a garantire l'assicurazione della qualità.

I Piani di Sviluppo vengono elaborati dai Dipartimenti nel periodo della programmazione, tra ottobre e dicembre, e sottoposti all'approvazione del Senato Accademico e del CdA, hanno una durata triennale e vengono rivisti annualmente in ottica rolling. Inoltre,

entro il mese di marzo dell'anno successivo, i Dipartimenti forniscono una relazione di monitoraggio che dettaglia lo stato di avanzamento degli obiettivi del Piano di Sviluppo e delle attività di ricerca e di terza missione. Tale monitoraggio viene utilizzato anche per la stesura delle relazioni di monitoraggio del PSA e del PIAO.

Il sistema di monitoraggio è supportato da un processo di analisi, condotto dai Prorettori e dal PQA, che esaminano i Piani di Sviluppo e le relazioni annuali di monitoraggio per valutare i risultati e proporre eventuali azioni correttive. In questa fase viene valutato che gli obiettivi dipartimentali di ricerca e di terza missione siano plausibili e coerenti con la visione, le politiche e le strategie proprie dell'Ateneo e tengano anche conto dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti, dei risultati della VQR, degli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, del reclutamento e degli esiti dei processi annuali di monitoraggio interno delle attività di ricerca e di terza missione.

E.1.3. L'Ateneo garantisce che i Dipartimenti siano dotati di un'organizzazione interna e di un sistema di monitoraggio adeguato per realizzare efficacemente le loro strategie. Il "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo" riporta gli attori del Sistema di AQ dei Dipartimenti e il loro ruolo nei processi. I Direttori di Dipartimento sono responsabili delle politiche di miglioramento della qualità per quanto riguarda le attività e i servizi riguardanti la ricerca e la terza missione del proprio Dipartimento e per quanto riguarda la didattica dei corsi di studio e dei corsi di Dottorato di ricerca che afferiscono al Dipartimento. I Direttori di Dipartimento condividono le responsabilità circa il miglioramento della qualità in ambito didattico con i Coordinatori dei Collegi didattici dei corsi di studio e con i Coordinatori dei corsi di Dottorato di ricerca. I Direttori di Dipartimento possono nominare propri Delegati, ad esempio alla ricerca, didattica, terza missione, qualità e internazionalizzazione, al fine di garantire il coordinamento delle attività nei diversi settori sia all'interno dei Dipartimenti che con gli Organi centrali di Ateneo. I Dipartimenti prevedono nei loro regolamenti anche Comitati, ad esempio per la didattica, la ricerca e la terza missione, come ulteriori organi a supporto del coordinamento delle attività dipartimentali.

La struttura del Piano di Sviluppo, con la parte dedicata al Sistema di Assicurazione della Qualità del Dipartimento, e l'aggiornamento annuale in logica rolling dei Piani di Sviluppo consentono all'Ateneo di verificare che le strutture dipartimentali operino un riesame continuo del funzionamento del Dipartimento, in termini di organizzazione e risorse per il raggiungimento degli obiettivi, e del sistema di AQ di Dipartimento. Questo riesame annuale permette all'Ateneo di certificare l'operatività e l'allineamento del Dipartimento con gli obiettivi strategici.

Punti di Forza:

Visione complessiva delle strategie dipartimentali su ricerca e terza missione/impatto sociale. L'Ateneo dispone di una visione complessiva e formalizzata delle strategie dipartimentali in materia di ricerca e terza missione/impatto sociale, definita nel Piano Strategico di Ateneo e nelle Politiche della Qualità e declinata nei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti secondo un modello comune. L'allineamento alle aree strategiche centrali e il processo di approvazione da parte degli Organi di Ateneo consentono una lettura integrata e coerente delle strategie dipartimentali, valorizzandone le specificità disciplinari e progettuali nel quadro delle priorità istituzionali.

Coerenza degli obiettivi dipartimentali di ricerca e terza missione/impatto sociale rispetto alla strategia di Ateneo. L'Ateneo dispone di un processo consolidato di pianificazione e monitoraggio triennale che assicura la definizione di obiettivi dipartimentali di ricerca e terza missione/impatto sociale coerenti con la strategia di Ateneo. Gli obiettivi, formalizzati nei Piani di Sviluppo e monitorati annualmente, tengono conto dei risultati dei cicli precedenti e degli esiti dei principali strumenti di valutazione (VQR, monitoraggi di ricerca e TM, indicatori ASN) e sono verificati attraverso un monitoraggio annuale strutturato curato dai Prorettori e dal Presidio della Qualità.

Assetto organizzativo e monitoraggio delle strategie dipartimentali. L'Ateneo ha definito un assetto organizzativo e un sistema di monitoraggio che consentono di verificare la funzionalità dei Dipartimenti alla realizzazione delle rispettive strategie. Ruoli e responsabilità sono chiaramente esplicitati nel documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo, che attribuisce ai Direttori la responsabilità delle politiche di qualità, con il supporto di Delegati e Comitati tematici. La struttura dei Piani di Sviluppo, comprensiva della sezione dedicata al sistema di Assicurazione Qualità, e la revisione annuale in ottica *rolling* permettono all'Ateneo di monitorare in modo sistematico l'organizzazione dipartimentale e l'allineamento agli obiettivi strategici.

Aree di miglioramento:

Pubblicazione e accessibilità dei Piani di Sviluppo Dipartimentali. Dall'analisi della documentazione emerge una disomogeneità nella pubblicazione e accessibilità dei Piani di Sviluppo Dipartimentali, con riferimento in particolare alla mancata disponibilità al momento della valutazione del Piano 2025–2027 della Venice School of Management nella sezione dedicata all'Assicurazione della Qualità del sito web dipartimentale, come previsto dalle Linee guida di Ateneo per la pubblicazione dei documenti AQ.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo effettua in maniera sistematica il monitoraggio e la valutazione della pianificazione strategica dei Dipartimenti.

Gli esiti del monitoraggio e della valutazione della pianificazione strategica sono oggetto di una relazione annuale.

Gli esiti del monitoraggio e della valutazione della pianificazione strategica sono utilizzati per la revisione della pianificazione strategica di Ateneo.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Piano Strategico 2021-2026. Università Ca' Foscari Venezia: ponte per il futuro.

Descrizione: Il Piano Strategico definisce la strategia dell'Ateneo per il periodo del mandato rettorale 2021-2026 negli ambiti di ricerca, terza missione, didattica, servizi agli studenti, infrastrutture, organizzazione agile, definendo obiettivi di missione e obiettivi caratterizzanti per ciascun ambito strategico e fattori strategici trasversali. Il documento è stato approvato, nella sua prima versione, nelle sedute del Senato Accademico del 22 settembre 2021 e del CdA del 1 ottobre 2021; l'aggiornamento del Piano Strategico è stato approvato nelle sedute del Senato del 14 maggio 2025 e del CdA del 23 maggio 2025 (il documento allegato costituisce la versione aggiornata del Piano Strategico).

Dettagli: In particolare la sezione Strategia 2026 per la Ricerca, pp. 11-17 e la sezione Strategia 2026 per la Valorizzazione delle Conoscenze, pp. 19-27.

Link: www.unive.it/pianostrategico

File: E.1.1_Piano Strategico 2021-2026.pdf

- **Titolo:** Politiche della Qualità di Ateneo

Descrizione: Il documento definisce il concetto di qualità e introduce i principi generali su cui si basano le politiche di assicurazione della qualità di Ca' Foscari, in accordo con la missione dell'Ateneo e gli obiettivi del Piano Strategico. L'Ateneo ha adottato il documento dal 2017, sottoponendolo a successivi aggiornamenti, nel 2018 e poi nel 2022, a seguito dell'adozione del nuovo Piano Strategico 2021-2026. Con la revisione del Piano Strategico a maggio 2025 e tenendo conto anche di AVA 3, il documento è stato nuovamente rivisto nel 2025 e presentato per approvazione al Senato Accademico nella seduta del 16 settembre 2025 e al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 settembre 2025.

Dettagli: Sezione dedicata alla Politica per la Qualità della Ricerca e sezione dedicata alla Politica per la Qualità della Terza Missione/Valorizzazione delle conoscenze.

Link: <https://unive.it/pag/11234/>

File: E.1.1_Politiche Qualità di Ateneo.pdf

- **Titolo:** Indicazioni per redazione Piani di Sviluppo e modello

Descrizione: Il documento "Redazione dei Piani di Sviluppo 2025-2027", con il modello per la stesura del Piano di Sviluppo, predisposto dall'Ufficio Controllo di Gestione - APPS e condiviso con il PQA e con i Prorettori, forniscono indicazioni ai Dipartimenti per la stesura del loro Piano di Sviluppo.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27954/#c709180> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File: E.1.1_Indicazioni per redazione Piani di Sviluppo e modello.pdf

- **Titolo:** Piano di Sviluppo 2025-2027 DAIS

Descrizione: Documento programmatico, attraverso il quale il Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica (DAIS), in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo, il Programma Triennale Ministeriale e le risorse del Dipartimento, individua le proprie linee di sviluppo per il periodo 2025-2027.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/27538/>

File: E.1.1_Piano di Sviluppo 2025-2027 DAIS.pdf

- **Titolo:** Piano di Sviluppo 2025-2027 DSU

Descrizione: Documento programmatico, attraverso il quale il Dipartimento di Studi Umanistici (DSU), in coerenza con il Piano

Strategico di Ateneo, il Programma Triennale Ministeriale e le risorse del Dipartimento, individua le proprie linee di sviluppo per il periodo 2025-2027.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/29352/>

File: E.1.1_Piano di Sviluppo 2025-2027 DSU.pdf

- **Titolo:** Piano strategico 2021-2026: Azioni-obiettivi

Descrizione: Documento che riporta il collegamento tra gli obiettivi del Piano Strategico e quelli riportati nei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti.

Dettagli: Intero documento.

Link: www.unive.it/pianostrategico

File: E.1.1_PSA 2021-2026_Azioni-obiettivi.pdf

- **Titolo:** Cruscotto indicatori standard per i Dipartimenti

Descrizione: Cruscotto, disponibile in Area Riservata, a supporto del monitoraggio dei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti, contenente un set di indicatori standard, comuni a tutti i Dipartimenti.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/11165/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File: E.1.1_Cruscotto indicatori standard dipartimenti.xlsx

- **Titolo:** Linee guida Monitoraggio delle attività di Terza Missione/Impatto sociale di Ateneo

Descrizione: L'Ateneo si è dotato di specifiche linee guida per facilitare il processo di monitoraggio, valorizzazione e supporto delle iniziative e dei progetti di Terza Missione. Le linee guida definiscono le categorie delle attività secondo i campi di azione previsti dall'ANVUR e riportano anche le schede di rilevazione che le strutture devono utilizzare. Le linee guida e l'avvio della rilevazione delle attività di terza missione secondo quanto previsto nel documento sono state approvate dal Senato Accademico nella seduta del 5 aprile 2023 e dal CdA nella seduta del 14 aprile 2023. Le linee guida sono state riviste e aggiornate nel 2024 dal PQA e dal Settore Qualità e Valutazione - APPS, sentito il Prorettore di riferimento, facendo seguito all'analisi delle schede di rilevazione prodotte dalle strutture per rendicontare le attività di terza missione dell'anno 2023.

Dettagli: Intero documento.

Link: <https://unive.it/pag/27954/#c709194>

File: E.1.1_Linee guida Monitoraggio attività Terza Missione.pdf

- **Titolo:** Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo

Descrizione: Il documento descrive il Sistema di Assicurazione della Qualità (SAQ) di Ca' Foscari; definisce i processi di AQ da attuare specificando ruoli, compiti e responsabilità delle strutture e degli attori coinvolti nei processi legati ad AVA 3. L'Ateneo ha adottato il documento dal 2017, sottoponendolo a successivi aggiornamenti, nel 2018 e poi nel 2020. In seguito all'introduzione del modello AVA 3, il documento sul Sistema di AQ è stato nuovamente rivisto nel 2023. L'attuale versione, aggiornata per l'adeguamento di alcuni processi a seguito del Riesame del Sistema di AQ effettuato nel 2025, è stata presentata per approvazione al Senato Accademico nella seduta del 16 settembre 2025 e al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 settembre 2025.

Dettagli: Per il processo relativo ai Piani di Sviluppo si veda p. 22 (AdC E.1.1); per gli attori nei Dipartimenti si veda in particolare l'Appendice "Attori", pp. 46-48 e pp. 53-66 (AdC E.1.3).

Link: <https://unive.it/pag/11234/>

File: E.1.3_Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo.pdf

Fonti documentali individuate dalla CEV per l'esame a distanza

- **Titolo:** Relazione Unica di Ateneo 2024

Descrizione: Relazione sui risultati delle attività di ricerca, didattica, terza missione ottenuti dall'Ateneo nell'anno 2024 (luglio)

2025).

Dettagli: "Il Piano Strategico e i Piani di Sviluppo dei Dipartimenti", pp. 42-43.

File: RUA_2024_08.07.25.pdf

E.2)

E.2) Valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti e dai Dottorati di Ricerca e delle azioni di miglioramento

E.2.1 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti, a supporto del riesame delle attività di pianificazione, analizzino periodicamente gli esiti del monitoraggio delle proprie attività di ricerca e terza missione/impatto sociale, con riferimento ai risultati conseguiti e agli eventuali problemi e alle loro cause.

E.2.2 L'Ateneo ha una visione complessiva e costantemente aggiornata dei risultati dei Corsi di Dottorato di Ricerca.

E.2.3 L'Ateneo si accerta che le azioni di miglioramento predisposte dai Dipartimenti siano plausibili e realizzabili, vengano sistematicamente attuate e monitorate per valutarne l'efficacia.

[La valutazione di tutti gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione E.DIP.2 dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

E.2.1. L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti analizzino periodicamente gli esiti del monitoraggio delle proprie attività. Il processo prevede le seguenti fasi:

a) Pianificazione triennale

I Piani di Sviluppo sono approvati dai Consigli di Dipartimento entro il mese di dicembre di ciascun anno e sono allineati con gli altri strumenti di programmazione di Ateneo, in particolare con il PSA e i suoi obiettivi, con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, e sono aggiornati in logica rolling con riferimento al triennio successivo a quello in cui vengono redatti.

b) Monitoraggio dei Piani di Sviluppo

Entro il mese di marzo di ciascun anno i Dipartimenti trasmettono all'Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS) una relazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi inseriti nei Piani di Sviluppo relativa all'anno precedente, corredata da un'analisi degli scostamenti degli indicatori, evidenziando i punti di forza e le criticità riscontrate.

c) Monitoraggio delle attività di ricerca e terza missione

Entro il mese di marzo di ciascun anno i Dipartimenti trasmettono ad APPS la Relazione di monitoraggio dell'attività di ricerca e la Relazione di monitoraggio delle attività di terza missione (temporaneamente in sostituzione della SUD-RD e della SUA-TM/IS), dalle quali risulta esplicito il collegamento con il PSA e con il Piano di Sviluppo ed emergono le riflessioni del Dipartimento sulle azioni e i miglioramenti concreti che verranno messi in atto su entrambi gli ambiti di analisi.

d) Analisi delle strategie di Dipartimento

Entro il mese di giugno Prorettori e Presidio della Qualità di Ateneo analizzano i Piani di Sviluppo e le relazioni sul grado di raggiungimento degli obiettivi inseriti nei Piani secondo le proprie competenze. In una logica di miglioramento continuo, i Dipartimenti devono tenere in considerazione eventuali segnalazioni che perverranno dai Prorettori e dal PQA a seguito dell'attivazione del processo di feedback negli aggiornamenti successivi dei Piani, previsti per il mese di dicembre di ciascun anno.

Con riferimento al monitoraggio delle attività di [ricerca](#) e di [terza missione](#), i processi sono stati oggetto di riorganizzazione nel 2023, così da consentire di collegarli meglio al Piano Strategico 2021-2026. Essi prevedono che:

1. ogni anno il NdV, il PQA ed i Prorettori di riferimento, in collaborazione con APPS, definiscano e aggiornino i format per la stesura delle relazioni dipartimentali di monitoraggio della ricerca e della terza missione, contenenti le informazioni su cui avviare i processi;
2. nel caso del monitoraggio della ricerca, entro gennaio APPS invii a ciascun Dipartimento le informazioni previste;
3. nel caso del monitoraggio della terza missione, la rilevazione delle attività venga svolta per tutto l'Ateneo, secondo quanto previsto dalle "Linee guida Monitoraggio delle attività di Terza Missione/Impatto sociale di Ateneo". Entro gennaio tutte le strutture coinvolte compilano le schede di rilevazione delle attività per l'anno precedente. Tali schede devono essere considerate pertanto ai fini della stesura delle relazioni dipartimentali di monitoraggio della terza missione;
4. entro marzo ciascun Dipartimento invii ad APPS le relazioni annuali di monitoraggio della ricerca e della terza missione, redatte con le informazioni richieste dai format di Ateneo e approvate dal Consiglio di Dipartimento. Le relazioni ricevute vengono inviate contestualmente alla Rettrice e al PQA, che potranno chiedere ulteriori approfondimenti e chiarimenti ai Direttori di Dipartimento;
5. le relazioni di monitoraggio vengano quindi inviate al NdV per il relativo parere, incentrato in particolare sulla qualità delle analisi effettuate e sulla coerenza delle azioni di miglioramento proposte dai Dipartimenti;
6. a completamento del processo, le relazioni dipartimentali e il parere del NdV vengano portati a conoscenza del Senato Accademico.

Da fine 2025 è stata prevista la condivisione con il PQA delle relazioni di monitoraggio prodotte annualmente dai Dipartimenti anche prima della loro approvazione in Consiglio di Dipartimento, così da poter supportare le strutture in fase di redazione dei documenti. Questa fase di analisi ex ante del PQA è stata inclusa nell'ultima modifica del "Documento sul Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo", sulla base di quanto previsto dal Riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'anno 2025.

Le relazioni di monitoraggio prodotte dai Dipartimenti sono reperibili nell'area riservata Drive dedicata all'AQ, accessibile internamente dal sito di ogni Dipartimento, al percorso Dipartimento > Assicurazione della Qualità.

La redazione di tre distinti documenti di monitoraggio — rispettivamente riferiti al Piano di Sviluppo di Dipartimento, alle attività di Ricerca e alle iniziative di Terza Missione — risponde ad una logica di pianificazione e rendicontazione coerente con i principi di gestione strategica e di qualità previsti dagli strumenti di valutazione interna ed esterna. In particolare, il Monitoraggio del Piano di Sviluppo di Dipartimento costituisce per l'Ateneo lo strumento di verifica puntuale dello stato di avanzamento di tutti quegli obiettivi che, pur trovando un allineamento strutturale con il Piano Strategico di Ateneo, sono declinati a livello dipartimentale in ragione di specificità disciplinari, organizzative e progettuali proprie di ciascuna comunità accademica. Esso garantisce la tracciabilità di azioni mirate, spesso innovative o sperimentali, individuando per ciascun obiettivo la descrizione dell'intervento, le modalità di monitoraggio, le figure responsabili, i tempi di attuazione e i relativi indicatori di risultato. Tale documento, pertanto, riveste una funzione strategica di pianificazione, controllo e indirizzo. Il Monitoraggio della Ricerca, a sua volta, rappresenta uno strumento complementare ma distinto, in quanto documenta in modo analitico lo stato di fatto delle attività di ricerca ordinaria e straordinaria, indipendentemente dalla loro collocazione all'interno del Piano di Sviluppo. Esso raccoglie dati e informazioni aggiornati sulle performance bibliometriche, sulla partecipazione a bandi competitivi, sull'attività dei Centri di ricerca, nonché sull'adeguatezza delle risorse e dei servizi di supporto messi a disposizione della comunità scientifica. Ciò consente di evidenziare punti di forza e di debolezza, di supportare la definizione di strategie di miglioramento e di alimentare, con dati attendibili e strutturati, le valutazioni periodiche di qualità della ricerca (VQR) e le ricognizioni interne di Ateneo. Il Monitoraggio della Terza Missione, infine, risponde all'esigenza di rendicontare in maniera organica e sistematica l'insieme delle attività di public engagement, trasferimento di conoscenza, formazione continua e valorizzazione del patrimonio culturale e scientifico che ciascun Dipartimento realizza a beneficio della società civile e delle comunità territoriali di riferimento. Tale documento, pur allineandosi agli obiettivi strategici del Piano di Sviluppo, si estende anche a iniziative non necessariamente pianificate come azioni strategiche, ma di rilevante impatto culturale, educativo ed economico. L'analisi dettagliata di tali attività, organizzata secondo principi di miglioramento continuo (ciclo di Deming), contribuisce altresì alla misurazione degli indicatori previsti da AVA3 e all'identificazione di eventuali azioni correttive o di potenziamento. Quindi sebbene taluni obiettivi della ricerca e della terza missione siano presenti anche nei Piani di Sviluppo, la coesistenza di tre distinti strumenti di monitoraggio non implica duplicazioni inutili, bensì risponde ad un'esigenza di chiarezza, specializzazione e appropriatezza metodologica, permettendo di differenziare la valutazione delle componenti strategiche (Piano di Sviluppo) da quella delle dimensioni operative (ricerca) e di terza missione (impatto sociale e public engagement). Si ritiene che il mantenimento di tre relazioni di monitoraggio — integrate tra loro, ma distinte nei contenuti e negli obiettivi — costituisca una scelta metodologica fondata, coerente con le linee guida di qualità e funzionale al buon governo delle attività dipartimentali nella loro interezza.

Le "Linee guida Monitoraggio delle attività di Terza Missione/Impatto sociale di Ateneo" sono state introdotte per facilitare il processo di monitoraggio, valorizzazione e supporto delle iniziative e dei progetti di terza missione nei campi di azione definiti dall'ANVUR. Esse prevedono, in una logica PDCA, specifiche schede per la rilevazione delle attività e per la relativa valutazione ex post, che i Dipartimenti e gli uffici coinvolti in Ateneo devono utilizzare per il censimento delle attività. La rilevazione sistematica delle attività, sulla base delle linee guida, è stata avviata dal 2023, pertanto il valore dell'**indicatore E.2.0.C** sul numero di attività di terza missione per docente non è stato riportato per gli anni precedenti. Inoltre, con riferimento all'anno di rilevazione 2023 e per i successivi anni, si segnala che vengono considerate le tipologie di attività previste dalle linee guida di Ateneo (in linea con quanto previsto da ANVUR, ovvero le attività indicate alle lettere dalla c alla j dell'art. 9, comma 3, del bando VQR 2015-2019). L'**indicatore E.2.0.A** mostra l'efficacia delle politiche sulla ricerca dell'Ateneo con un trend in crescita e superiore alla media macroregionale e nazionale, nonostante la prevalente vocazione umanistico-linguistico-sociale dell'Ateneo. Questa vocazione spiega il basso valore dell'**indicatore E.2.0.B**.

E.2.2. L'Ateneo si è dotato delle "Linee guida Dottorato di Ricerca - AVA 3". Queste prevedono, tra l'altro, il monitoraggio della performance dei Dottorati con sede amministrativa a Ca' Foscari nel periodo ottobre-novembre di ogni anno, attraverso l'analisi dei dati degli indicatori dei Dottorati e degli esiti della rilevazione delle opinioni dei dottorandi e dei dottori di ricerca e la connessa stesura da parte dei Collegi dei docenti dei corsi di Dottorato dei seguenti documenti:

- Documento di analisi dei risultati relativi agli indicatori ANVUR del Corso di Dottorato di Ricerca;
- Documento di Analisi dei Risultati della Compilazione dei Questionari sulle Opinioni dei Dottorandi e dei Dottori di Ricerca.

I documenti di monitoraggio sono pubblicati nelle pagine di ciascun Dottorato, all'interno della sezione riservata dedicata all'AQ, entro marzo. La Prorettrice alla Ricerca come delegata ad interim della Rettore per il Dottorato, una volta esaminati i documenti finali redige un report di sintesi e valutazione che viene discusso nella Consulta dei Coordinatori dei corsi di Dottorato, in modo da condividere le best practice ed eventuali azioni correttive e/o di miglioramento, identificando tempi, risultati attesi e indicatori.

I dati sugli indicatori per monitorare la performance sono presidiati dall'Ufficio Controllo di Gestione dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS), mentre la somministrazione dei questionari di rilevazione delle opinioni dei dottorandi e la produzione della reportistica è gestita dall'Ufficio Valutazione di APPS.

L'attività di accreditamento e valutazione dei Dottorati di ricerca è coordinata dall'Ufficio Dottorato di Ricerca dell'Area Ricerca (ARIC) tenendo conto del Modello di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari AVA 3. Dal 2024 l'Ateneo, tramite l'Ufficio Controllo di Gestione, predispone un'analisi economica dell'impatto degli indicatori dell'FFO per i diversi corsi di Dottorato al

fine di identificare, anche a livello centrale e non solo a livello periferico, delle azioni di miglioramento (si veda AdC A.3.1).

E.2.3. L'Ateneo assicura che le azioni di miglioramento proposte dai Dipartimenti siano realizzabili, siano sistematicamente attuate e monitorate per garantirne l'efficacia. Come dettagliato nell'AdC E.2.1, ciò avviene:

- nell'ambito del processo connesso alla revisione dei Piani di Sviluppo e all'azione di monitoraggio che dettaglia lo stato di avanzamento degli obiettivi. Il sistema di monitoraggio è supportato da un processo di analisi condotto dai Prorettori e dal PQA che esaminano i Piani di Sviluppo e le relazioni annuali di monitoraggio dei Piani per valutare i risultati e proporre eventuali azioni correttive (si veda anche E.1.2);
- tramite la valutazione effettuata dal Nucleo di Valutazione in merito alle relazioni annuali di monitoraggio delle attività di ricerca e di terza missione dei Dipartimenti (si veda C.3 e E.2.1), che viene portata all'attenzione del Senato Accademico e trasmessa ai Dipartimenti per supportare il miglioramento continuo delle loro attività;
- tramite una relazione annuale della Prorettrice alla ricerca, nella quale la Prorettrice esamina i monitoraggi dei Dipartimenti, valuta e condivide le azioni di miglioramento a livello di Ateneo secondo un approccio bottom-up.

Inoltre, l'Ateneo supporta i Dipartimenti con risorse finanziarie (F.U.D.D., si veda E.3.1) incentivando il raggiungimento degli obiettivi strategici tramite la misurazione di specifici indicatori di performance.

Punti di Forza:

Analisi sistematica degli esiti di ricerca e terza missione/impatto sociale a supporto del riesame della pianificazione strategica. L'Ateneo ha definito un processo strutturato e periodico che assicura l'analisi periodica, da parte dei Dipartimenti, degli esiti delle attività di ricerca e di terza missione/impatto sociale a supporto del riesame della pianificazione. Tale processo si fonda su strumenti distinti ma integrati (monitoraggio del Piano di Sviluppo, della ricerca e della terza missione), con relazioni annuali redatte secondo format comuni che garantiscono uniformità e comparabilità. L'analisi delle relazioni da parte dei Prorettori e del Presidio della Qualità (PQA), rafforzata dal 2025 da una fase di verifica preventiva del PQA, favorisce una lettura critica dei risultati, delle criticità e delle relative cause.

Visione complessiva e aggiornata dei Corsi di Dottorato di Ricerca. L'Ateneo dispone di un sistema strutturato di monitoraggio dei Corsi di Dottorato di Ricerca che assicura una visione complessiva e aggiornata dei risultati, basata sull'analisi degli indicatori ANVUR e delle opinioni di dottorandi e dottori di ricerca. La gestione centralizzata dei dati e la sintesi dei risultati a livello di Ateneo, discussa nella Consulta dei Coordinatori dei Dottorati e integrata dall'analisi dell'impatto degli indicatori FFO, favorisce il confronto tra i Corsi e il miglioramento continuo del sistema.

Attuazione e monitoraggio delle azioni di miglioramento. L'Ateneo ha definito un processo strutturato che consente di verificare che le azioni di miglioramento individuate dai Dipartimenti siano formulate in modo plausibile e realizzabile e siano oggetto di attuazione e monitoraggio nel tempo. Le azioni sono integrate nel ciclo di monitoraggio annuale dei Piani di Sviluppo e sono analizzate attraverso un sistema multilivello che coinvolge Prorettori competenti, Presidio della Qualità e Nucleo di Valutazione. La relazione annuale della Prorettrice alla Ricerca, impostata secondo una logica *bottom-up*, raccoglie e mette a sistema le azioni emerse dai monitoraggi dipartimentali. Gli approfondimenti svolti durante la visita in loco confermano che le osservazioni degli Organi di valutazione e gli scostamenti dagli obiettivi danno luogo a momenti di riflessione e, ove necessario, a rimodulazioni delle azioni previste.

Aree di miglioramento:

Visione di Ateneo sulle consultazioni delle Parti interessate nei Corsi di Dottorato di Ricerca. Pur in presenza di un sistema strutturato di monitoraggio dei Corsi di Dottorato di Ricerca, si rilevano margini di miglioramento nella capacità dell'Ateneo di ricondurre a un quadro unitario e sistematico le informazioni relative alle attività di consultazione delle Parti interessate svolte dai Corsi di Dottorato di Ricerca. Pur in presenza di Linee guida dedicate e di consultazioni effettivamente realizzate, come emerso per i Dottorati oggetto di visita, non risultano evidenze documentali di analisi o restituzioni sistematiche a livello di Ateneo. Le considerazioni del Nucleo di Valutazione (*Relazione del Nucleo di Valutazione 2025*) di apprezzamento per il coinvolgimento delle Parti sociali risultano, per esempio, riferite prevalentemente ai Corsi di Studio e non includono uno specifico approfondimento sui Dottorati.

Formalizzazione e valutazione delle azioni di miglioramento nell'ambito della terza missione/impatto sociale. Pur a fronte di un processo strutturato di monitoraggio e attuazione delle azioni di miglioramento nell'ambito della terza missione/impatto sociale, avviato in modo sistematico dal 2023, dall'analisi documentale e dal confronto in sede di visita emergono margini di miglioramento nella qualità e nell'omogeneità della loro formalizzazione e valutazione. In particolare, anche il Nucleo di Valutazione evidenzia per alcune strutture la necessità di rafforzare la descrizione delle azioni in termini di responsabilità, tempistiche e indicatori di efficacia, nonché sviluppare in modo più sistematico l'analisi delle cause degli scostamenti tra obiettivi programmati e risultati conseguiti e la

valutazione ex post dell'impatto delle azioni concluse (Analisi delle Relazioni dipartimentali 2025 sul monitoraggio delle attività di terza missione/impatto sociale riferite al 2024). Tali raccomandazioni sono, comunque, state prese in carico dal Presidio di Qualità di Ateneo attraverso il progressivo affinamento dei format e delle indicazioni metodologiche.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

Si raccomanda all'Ateneo di:

- consolidare la formalizzazione e la valutazione delle azioni di miglioramento nell'ambito della terza missione/impatto sociale, assicurando una descrizione omogenea in termini di responsabilità, tempistiche, indicatori di efficacia e analisi delle cause degli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi programmati.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Parzialmente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione degli indicatori tiene conto di andamenti in prevalenza positivi e di confronti quasi sempre negativi.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** Delibera del CdA n. 93 del 18 luglio 2023 "Definizione del processo di monitoraggio dell'attuazione del Piano Strategico e monitoraggio al 30 giugno 2023"
Descrizione: Delibera relativa alla definizione del processo di monitoraggio dell'attuazione del Piano Strategico e dei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti.
Dettagli: Intero documento.
File: E.2.1_Delibera processo monitoraggio Piani Sviluppo.pdf
- **Titolo:** Delibera del CdA n. 84 dell'11 luglio 2025 "Monitoraggio dell'attuazione del Piano Strategico e dei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti" e allegato alla delibera "Monitoraggio del Piano Strategico 2021-2026"
Descrizione: Delibera relativa al monitoraggio annuale della programmazione strategica e di quella dipartimentale. I risultati del monitoraggio effettuato a giugno 2025 sono riportati nella relazione allegata alla delibera del CdA ("Monitoraggio del Piano Strategico 2021-2026").
Dettagli: Intero documento.
File: E.2.1_Monitoraggio Piano Strategico 2021-2026.pdf
- **Titolo:** Delibera del Senato Accademico n. 29 del 5 aprile 2023 "Processo di monitoraggio della Ricerca dipartimentale – Parere"; delibera del Senato Accademico n. 30 del 5 aprile 2023 "Processo di pianificazione e monitoraggio della Terza Missione – Parere"
Descrizione: Delibere relative alla ridefinizione dei processi di monitoraggio annuale della ricerca e della terza missione dipartimentale.
Dettagli: Intero documento.
File: E.2.1_Delibere processi monitoraggio ricerca-terza missione.pdf
- **Titolo:** Modello per Relazione annuale Monitoraggio della Ricerca dei Dipartimenti
Descrizione: Modello di Ateneo, predisposto in collaborazione da PQA, NdV e Prorettrice di riferimento, a disposizione dei Dipartimenti per la stesura della Relazione annuale di Monitoraggio della Ricerca del Dipartimento, relativa alle attività dell'anno precedente. Un allegato alla relazione è la Relazione sulle attività dei Centri di Ricerca.
Dettagli: Intero documento.
Link: <https://www.unive.it/pag/41019/>
File: E.2.1_Modello Relazione annuale Monitoraggio Ricerca.pdf

- **Titolo:**Modello per Relazione annuale Monitoraggio della Terza Missione dei Dipartimenti
Descrizione:Modello di Ateneo, predisposto in collaborazione da PQA, NdV e Prorettore di riferimento, a disposizione dei Dipartimenti per la stesura della Relazione annuale di Monitoraggio della Terza Missione del Dipartimento, relativa alle attività dell'anno precedente.
Dettagli:Intero documento.
Link: <https://www.unive.it/pag/27954/#c709194>
File:E.2.1_Modello Relazione annuale Monitoraggio Terza Missione.pdf

- **Titolo:**Linee guida Monitoraggio delle attività di Terza Missione/Impatto sociale di Ateneo
Descrizione:L'Ateneo si è dotato di specifiche linee guida per facilitare il processo di monitoraggio, valorizzazione e supporto delle iniziative e dei progetti di Terza Missione. Le linee guida definiscono le categorie delle attività secondo i campi di azione previsti dall'ANVUR e riportano anche le schede di rilevazione che le strutture devono utilizzare. Le linee guida e l'avvio della rilevazione delle attività di terza missione secondo quanto previsto nel documento sono state approvate dal Senato Accademico nella seduta del 5 aprile 2023 e dal CdA nella seduta del 14 aprile 2023. Le linee guida sono state riviste e aggiornate nel 2024 dal PQA e dal Settore Qualità e Valutazione - APPS, sentito il Prorettore di riferimento, facendo seguito all'analisi delle schede di rilevazione prodotte dalle strutture per rendicontare le attività di terza missione dell'anno 2023.
Dettagli:Intero documento.
Link: <https://unive.it/pag/27954/#c709194>
File:E.2.1_Linee guida Monitoraggio attività Terza Missione.pdf

- **Titolo:**Linee Guida Dottorato di Ricerca - AVA 3
Descrizione:Linee guida di Ateneo del Dottorato di Ricerca nelle diverse fasi di progettazione, pianificazione e monitoraggio. Il documento è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 24 maggio 2023, con parere favorevole della Consulta dei Coordinatori dei Corsi di Dottorato nella seduta del 16 maggio 2023 e del CdA nella seduta del 1 giugno 2023.
Dettagli:Intero documento.
Link: <https://www.unive.it/pag/27954/#c709183> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]
File:E.2.2_Linee Guida Dottorato di Ricerca.pdf

- **Titolo:**Relazione Prorettrice alla Ricerca - Analisi dei Corsi di Dottorato 2024
Descrizione:Relazione della Prorettrice alla Ricerca predisposta nel 2025 sulla base dell'analisi dei documenti AQ "Documento di Analisi dei Risultati relativi agli Indicatori ANVUR del Corso di Dottorato di Ricerca" e "Documento di Analisi dei Risultati della Compilazione dei Questionari sulle Opinioni dei Dottorandi e dei Dottori di Ricerca", prodotti dai corsi di dottorato a fine 2024, nella quale si valutano le azioni di miglioramento a livello di Ateneo (per AdC E.2.2 e E.2.3).
Dettagli:Intero documento.
File:E.2.2_Relazione Prorettrice_Analisi corsi di dottorato 2024.pdf

- **Titolo:**Analisi delle Relazioni dipartimentali 2025 (monitoraggio attività di ricerca 2024)
Descrizione:Relazione del Nucleo di Valutazione sulle Relazioni annuali di monitoraggio delle attività di ricerca dei Dipartimenti dell'anno precedente. Il documento è stato approvato dal Nucleo nella seduta dell'11 giugno 2025.
Dettagli:Intero documento.
File:E.2.3_Analisi NdV 2025 relazioni monitoraggio ricerca.pdf

- **Titolo:**Analisi delle Relazioni dipartimentali 2025 (monitoraggio terza missione/impatto sociale 2024)
Descrizione:Relazione del Nucleo di Valutazione sulle Relazioni annuali di monitoraggio delle attività di terza missione dei Dipartimenti dell'anno precedente. Il documento è stato approvato dal Nucleo nella seduta dell'11 giugno 2025.
Dettagli:Intero documento.
File:E.2.3_Analisi NdV 2025 relazioni monitoraggio terza missione.pdf

- **Titolo:**Relazione annuale del Nucleo di Valutazione. Anno 2025 (periodo di riferimento gennaio - dicembre 2024)

Descrizione: Relazione annuale 2025 del Nucleo di Valutazione, riferita all'anno 2024, contenente i risultati delle attività di verifica del NdV; è redatta secondo le Linee Guida di ANVUR ed è stata approvata dal Nucleo nella seduta dell'8 settembre 2025.

Dettagli: Per le analisi delle relazioni di monitoraggio delle attività di ricerca e di terza missione dei Dipartimenti si veda paragrafo "E.2 - Valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti e dai Dottorati di Ricerca e delle azioni di miglioramento" (pp. 69-73, 74-75).

Link: www.unive.it/nucleo (si veda scheda Attività AVA)

File: E.2.3_Relazione annuale NdV 2025.pdf

E.3)

E.3) Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse

E.3.1 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti e i Corsi di Dottorato di Ricerca definiscano con chiarezza e trasparenza i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse (economiche, sia per i Dipartimenti e i Dottorati, e di personale per i Dipartimenti) assegnate a sostegno della ricerca (anche dottorale) e della terza missione/impatto sociale, coerentemente con il programma strategico proprio e dell'Ateneo e con le indicazioni dell'Ateneo sull'utilizzazione delle risorse assegnate.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dell'aspetto da considerare D.PHD.2.4 dei Corsi di Dottorato di Ricerca oggetto di visita].

E.3.2 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti definiscano con chiarezza e trasparenza i criteri di distribuzione di eventuali incentivi e premialità per il personale docente, di ricerca e tecnico-amministrativo, in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo, le indicazioni specifiche della pianificazione, gli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, del reclutamento e di eventuali altre iniziative di valutazione della ricerca, della terza missione/impatto sociale, delle attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione E.DIP.3 dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

E.3.1. L'Ateneo ha predisposto un sistema strutturato e trasparente per accertarsi che i Dipartimenti e i Corsi di Dottorato definiscano con chiarezza e coerenza i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse economiche e di personale assegnate a sostegno della ricerca – inclusa quella dottorale – e delle attività riconducibili alla terza missione e all'impatto sociale.

In tutti i Dipartimenti, laddove siano previsti criteri di distribuzione delle risorse, questi vengono pubblicati in maniera accessibile, distinta e trasparente all'interno delle pagine dedicate all'Assicurazione della Qualità (AQ) dei rispettivi Dipartimenti. Tali criteri risultano sempre coerenti con i Piani di Sviluppo dei Dipartimenti e con il Piano Strategico dell'Ateneo, contribuendo così a garantire un allineamento funzionale e strategico tra le scelte operative dei singoli Dipartimenti e le priorità dell'Ateneo nel suo complesso.

La coerenza con il Piano Strategico di Ateneo è ulteriormente assicurata nella fase di pianificazione economico-finanziaria: ogni Dipartimento, nella proposta di bilancio di previsione, è tenuto a indicare esplicitamente l'allineamento tra le risorse richieste o distribuite e le linee strategiche d'Ateneo. Questo processo è supportato da una piattaforma digitale che consente di tracciare in modo sistematico tali allineamenti. Inoltre, all'interno delle relazioni di bilancio e di budget, vengono documentati i riferimenti agli obiettivi dei Piani di Sviluppo dipartimentali, i quali sono a loro volta direttamente collegati agli obiettivi generali del Piano Strategico dell'Ateneo. In questo modo, l'Ateneo assicura un governo coerente e trasparente delle risorse destinate alla ricerca e alla terza missione, promuovendo la responsabilizzazione dei Dipartimenti e la valorizzazione delle progettualità in una logica di qualità e impatto.

In particolare, la spinta al miglioramento continuo dei Dipartimenti da parte dell'Ateneo si riscontra anche nel modello F.U.D.D. Il Fondo Unico di Dotazione Dipartimentale (F.U.D.D.) è il finanziamento che l'Ateneo destina ai Dipartimenti per supportarne le attività. Il modello di riparto del Fondo è stato adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione dell'8 luglio 2013 ed è stato rivisto nel 2017 (Consiglio di Amministrazione del 6 ottobre 2017), nel 2019 (Consiglio di Amministrazione del 13 dicembre 2019) e nel 2024 (Senato Accademico del 18 settembre e Consiglio di Amministrazione del 27 settembre 2024). Il modello F.U.D.D. suddivide il finanziamento dei Dipartimenti in due quote: una storica o di funzionamento, che serve ad assicurare una base stabile ai Dipartimenti, ed una seconda premiale che è basata su indicatori che misurano le performance dei Dipartimenti confrontando i risultati tra loro. Tali indicatori sono coerenti con il Piano Strategico e, in una logica di "cascading", con i più significativi indicatori con cui viene valutata Ca' Foscari (es. VQR, internazionalizzazione, ecc.).

Le Assegnazioni Dipartimentali per la Ricerca (A.Di.R) sono una forma di valutazione della qualità della ricerca di Ateneo e di finanziamento, istituita e regolamentata con delibera del Senato Accademico del 22/06/2011 e successive modifiche, che prevede che ciascun Dipartimento possa destinare una quota del F.U.D.D. ad assegnazioni individuali ai propri docenti per il finanziamento di attività di ricerca. L'attribuzione della quota del fondo al singolo docente viene assegnata ogni anno in base alla valutazione delle pubblicazioni edite nel triennio precedente. Le valutazioni vengono effettuate, a seconda della natura del singolo prodotto, secondo criteri bibliometrici o non-bibliometrici. In questo secondo caso, ogni Dipartimento si dota di criteri e metodologie di valutazione delle pubblicazioni ritenute più rispondenti alle caratteristiche delle proprie aree di ricerca, fermo restando una griglia comune per l'attribuzione dei punteggi basata sui criteri della VQR e nel rispetto dei vincoli generali previsti dal Regolamento A.Di.R.

Per quanto riguarda i criteri di distribuzione si segnala la presenza di una [pagina dedicata](#) nel sito di Ateneo, che fa riferimento agli ambiti e alle attività per le quali l'Ateneo ha adottato specifici criteri per l'assegnazione di risorse ai Dipartimenti e alle strutture; si riportano quindi in area riservata i modelli di riparto e le delibere del Consiglio di Amministrazione relative ai principali modelli di cui si è dotato l'Ateneo.

Per quanto riguarda il Dottorato di ricerca, il riparto e l'allocazione delle borse MUR/Ateneo del 39°, 40° e 41° ciclo è stata stabilita con delibera del Consiglio di Amministrazione del 30 settembre 2022. Il modello di riparto prevede una quota fissa ed una quota premiale. Il modello si applica a 14 corsi di Dottorato, sono esclusi il corso di Dottorato in "Studi Storici, Geografici e Antropologici" (con sede amministrativa l'Università di Padova) e quello in "Sustainable Chemistry", a cui vengono garantite rispettivamente 3 borse quadriennali e 3 borse triennali (non partecipano quindi al riparto della quota premiale). A ciascun corso di Dottorato che partecipa al riparto sono assegnate 3 borse di studio, oltre ad una quota premiale calcolata ispirandosi ai criteri e indicatori MUR FFO 2022 – Fondo Borse Post Lauream (D.M. 581/2022).

E.3.2. L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti definiscano in modo chiaro, accessibile e trasparente i criteri relativi alla distribuzione di eventuali incentivi e premialità rivolti al personale docente, di ricerca e tecnico-amministrativo. In tutti i casi in cui tali strumenti di incentivazione siano previsti, i Dipartimenti pubblicano i relativi regolamenti o criteri di accesso in modo aperto e consultabile da tutti,

attraverso le pagine dedicate all'Assicurazione della Qualità (AQ) presenti nei rispettivi siti dipartimentali.

L'introduzione di forme di premialità è sempre orientata a supportare e rafforzare gli obiettivi strategici delineati nei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti e nel Piano Strategico d'Ateneo. In particolare, tali misure hanno lo scopo di valorizzare il contributo del personale nelle diverse aree strategiche dell'Ateneo, ad esempio incentivando la qualità della ricerca attraverso il sostegno a progetti scientifici innovativi e di rilevanza internazionale, oppure migliorando l'efficienza e la funzionalità organizzativa delle strutture premiando l'impegno e la responsabilità del personale tecnico-amministrativo.

I meccanismi di incentivazione e premialità adottati dai Dipartimenti sono sempre conformi ai regolamenti di Ateneo in materia, i quali costituiscono il quadro normativo di riferimento per garantire l'equità, la trasparenza e la coerenza con la pianificazione strategica. Tutti i regolamenti dipartimentali vengono sottoposti al vaglio della Direzione Generale e dell'Area Affari Generali, che ne verificano la coerenza rispetto alle indicazioni centrali e agli strumenti di valutazione esterni, inclusi gli indicatori di produttività scientifica utilizzati nell'Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN), i criteri di reclutamento e le metriche relative alla terza missione e all'impatto sociale, nonché alle attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo.

Questo approccio è adottato anche – e in modo particolarmente rilevante – nei Dipartimenti di Eccellenza, i quali dispongono di risorse ulteriori e di margini più ampi per l'attivazione di politiche premiali. Anche in questi casi, la coerenza con il disegno strategico complessivo dell'Ateneo e la trasparenza delle procedure rappresentano principi imprescindibili.

Attraverso questo sistema strutturato, l'Ateneo si assicura che la distribuzione degli incentivi avvenga secondo logiche meritocratiche e strategiche, favorendo il miglioramento continuo della qualità delle attività accademiche, della ricerca e dell'efficienza organizzativa, in piena aderenza ai principi e alle finalità del sistema di assicurazione della qualità.

L'Ateneo ha sviluppato un'ampia e articolata politica di premialità del personale docente e del PTA, come è dimostrato dall'**indicatore E.3.0.A**. La premialità annuale destinata al PTA è strettamente legata alla valutazione delle prestazioni individuali e basata sul conseguimento degli obiettivi stabiliti nel Piano di Attività e Organizzazione (PAO) adottato dall'Ateneo. In particolare, la premialità legata alla performance è assegnata al personale valutato positivamente sulla base di quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP). Il SMVP prevede una valutazione differenziata per le diverse categorie di personale, in base al ruolo ricoperto, seguendo il modello "cascading". Questo modello evidenzia il legame tra la performance istituzionale e quella delle singole strutture organizzative, riflettendosi su tutte le posizioni e il personale coinvolto. Oltre al raggiungimento degli obiettivi, la valutazione della performance include l'analisi dei comportamenti organizzativi, valutando l'efficacia delle azioni intraprese e promuovendo lo sviluppo professionale del personale in base alla propria posizione lavorativa.

L'Ateneo ha adottato, inoltre, un "Regolamento per l'incentivazione del personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e CEL", che disciplina la costituzione e le modalità di utilizzo dei fondi per l'incentivazione del PTA, conformemente alla normativa vigente. In particolare, il fondo di Ateneo per la premialità è finalizzato ad incentivare il PTA per l'acquisizione di fondi esterni, riconoscendo così il contributo dell'intera organizzazione in questo processo. L'importo maturato annualmente viene ripartito in base a criteri specifici: l'85% è destinato a tutto il PTA in servizio a tempo indeterminato e determinato, considerando la collocazione nel modello professionale di Ateneo e gli esiti della valutazione della performance ottenuta da ciascun dipendente. Tale ripartizione tiene conto del regime orario e del periodo di servizio, oltre a un coefficiente di differenziazione di struttura, definito annualmente dal Direttore Generale. Il restante 15% è gestito direttamente dal Direttore Generale e utilizzato per erogare compensi al PTA per specifiche funzioni e progetti. Tali compensi vengono determinati annualmente, in base alle risorse disponibili, identificando le funzioni e i progetti da incentivare e stabilendo le relative quote.

Lo stesso regolamento stabilisce, inoltre, che possa essere attribuito un compenso aggiuntivo a professori e ricercatori a tempo pieno in relazione agli impegni, ulteriori rispetto a quelli obbligatori, in attività di ricerca, didattica e gestionale, oggetto di specifici incarichi, nonché in relazione ai risultati conseguiti in attività di didattica e di ricerca.

Secondo il principio in base al quale tutta l'organizzazione indirettamente contribuisce all'acquisizione di finanziamenti esterni, anche la generalità del personale tecnico-amministrativo riceve un'incentivazione per l'acquisizione di tali finanziamenti.

Inoltre, il personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo e CEL che collabora direttamente ai progetti di ricerca, innovazione e internazionalizzazione può ricevere ulteriori finanziamenti fino ad un massimo del 45% dell'ammontare delle ore persona del personale strutturato rendicontato sui progetti.

La facoltà di ricorrere a tale forma di incentivazione, la proposta contenente la percentuale di prelievo sul progetto nonché la ripartizione tra personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo e CEL sono lasciate in capo alle strutture che gestiscono i progetti interessati e, per il personale tecnico-amministrativo e CEL, è limitata a progetti finanziati con fondi di derivazione europea.

I criteri di distribuzione di eventuali incentivi e premialità sono quindi stabiliti a monte dall'Ateneo, mentre ai Dipartimenti restano in capo l'applicazione di tali principi e la decisione in merito alla ripartizione degli incentivi tra il personale.

Sono inoltre previsti premi per i responsabili scientifici che vincono progetti presentati su bandi competitivi. I vincitori di un progetto possono optare per un premio sotto forma di compenso in busta paga o, in alternativa, di incentivo come fondi di ricerca, con la possibilità di dividerlo con gli altri membri del gruppo di ricerca che hanno contribuito alla stesura della proposta.

Sono previsti incentivi, nella forma di fondi di ricerca a disposizione del docente presso il Dipartimento, per i responsabili scientifici di proposte progettuali presentate su bandi competitivi che, pur non avendo ottenuto un finanziamento, hanno conseguito nella valutazione finale un punteggio superiore alla soglia minima di approvazione indicata dal bando.

Di recente è stato introdotto in via sperimentale, per il triennio accademico 2023/2024-2024/2025-2025/2026, un incentivo ai Coordinatori di corso di studio (lauree e lauree magistrali) nella misura di euro 1.327,00 (Costo Ateneo).

Punti di Forza:

Modalità strutturate di definizione dei criteri di allocazione delle risorse per la ricerca e la terza missione/impatto sociale.

L'Ateneo ha definito modalità strutturate attraverso cui i Dipartimenti e i Corsi di Dottorato di Ricerca definiscono con chiarezza e trasparenza i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse destinate alla ricerca, inclusa quella dottorale, e alla terza missione/impatto sociale. Tali criteri, pubblicati nelle sezioni AQ, sono collegati ai Piani di Sviluppo dipartimentali, al Piano Strategico di Ateneo e alla pianificazione economico-finanziaria, anche mediante strumenti digitali di supporto alla programmazione. I modelli di

riparto adottati per il Fondo Unico di Dotazione Dipartimentale (FUDD) e per le risorse destinate ai Corsi di Dottorato di Ricerca risultano formalizzati, basati su indicatori coerenti con la programmazione strategica e con i principali esercizi valutativi nazionali, e aggiornati nel tempo.

Quadro regolamentare di Ateneo per la definizione dei criteri di incentivazione e premialità del personale. L'Ateneo ha definito un quadro regolamentare unitario e trasparente che disciplina criteri e modalità di distribuzione degli incentivi e delle premialità per il personale docente, di ricerca, tecnico-amministrativo e CEL. I principi, i fondi e le modalità applicative sono stabiliti a livello centrale e applicati dai Dipartimenti in coerenza con la pianificazione strategica, con pubblicazione nelle sezioni AQ e controllo da parte delle strutture centrali. Il sistema integra in modo coerente la premialità con le linee strategiche di Ateneo, il modello di valutazione della performance (SMVP) e i principali riferimenti valutativi nazionali (ASN, VQR, reclutamento, terza missione), includendo anche strumenti specifici di sostegno alla ricerca, quali le Assegnazioni Dipartimentali per la Ricerca e la Valorizzazione (ADiR), disciplinate da un regolamento di Ateneo e basate su criteri tracciabili e condivisi con i Dipartimenti.

Aree di miglioramento:

Monitoraggio delle politiche di incentivazione. Nel quadro di un sistema regolamentare unitario e trasparente per la distribuzione di incentivi e premialità, dall'analisi documentale e dagli esiti del confronto in sede di visita emerge che, per alcuni strumenti (in particolare le Assegnazioni Dipartimentali per la Ricerca e la Valorizzazione, ADiR), non risultano previste modalità strutturate di monitoraggio dell'efficacia o dell'impatto sulla produttività scientifica complessiva.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione degli indicatori tiene conto di andamenti e di confronti positivi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**Bilancio di previsione 2025 DAIS

Descrizione:Estrazione del bilancio preventivo 2025 del Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica (DAIS), in cui si riporta anche il collegamento nella gestione delle risorse finanziarie con le linee strategiche.

Dettagli:Intero documento.

File:E.3.1_Estrazione bilancio 2025 DAIS.pdf

-
- **Titolo:**Bilancio di previsione 2025 DSU

Descrizione:Estrazione del bilancio preventivo 2025 del Dipartimento di Studi Umanistici (DSU), in cui si riporta anche il collegamento nella gestione delle risorse finanziarie con le linee strategiche.

Dettagli:Intero documento.

File:E.3.1_Estrazione bilancio 2025 DSU.pdf

-
- **Titolo:**Delibera del Senato Accademico n. 79 del 18 settembre 2024 "Revisione modello di suddivisione del Fondo Unico di Dotazione dei Dipartimenti (F.U.D.D.)"

Descrizione:Delibera relativa al modello di suddivisione del Fondo Unico di Dotazione dei Dipartimenti (F.U.D.D.). Le delibere sui criteri di riparto sono disponibili in area riservata interna a partire dalla pagina web qui riportata.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/49294/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:E.3.1_Delibera modello FUDD.pdf

-
- **Titolo:**Regolamento per le Assegnazioni Dipartimentali per la Ricerca e la sua Valorizzazione (ADiR)

Descrizione:Il regolamento disciplina le assegnazioni individuali ai docenti per il finanziamento di attività di ricerca. Il regolamento è stato emanato nel 2011 e l'aggiornamento più recente risale al 2018 (D.R. n. 775 del 04/09/2018).

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/9733/>

File:E.3.1_Regolamento ADIR.pdf

- **Titolo:**Delibera del CdA n. 146 del 27 settembre 2024 “Fondo di funzionamento 2025 Corsi di Dottorato” e slide modello di riparto del fondo

Descrizione:Delibera con la quale il CdA approva il riparto a favore dei Dipartimenti del Fondo di funzionamento 2025 dei Corsi di Dottorato. Le delibere sui criteri di riparto sono disponibili in area riservata interna a partire dalla pagina web qui riportata. Si allegano anche le slide sul modello di riparto del Fondo di funzionamento 2025.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/49294/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:E.3.1_Delibera fondo funzionamento dottorato e modello.pdf

- **Titolo:**Delibera del CdA n. 134 del 30 settembre 2022 “Dottorato di Ricerca - Riparto e allocazione borse M.U.R. 39°, 40° e 41° ciclo” e slide modello di riparto e allocazione delle borse

Descrizione:Delibera con la quale il CdA approva il modello di riparto e l'allocazione delle borse di Dottorato M.U.R./Ateneo prevedendo il finanziamento di borse per i cicli 39°, 40° e 41° (aa.aa. 2023/2024 – 2025/2026). Le delibere sui criteri di riparto sono disponibili in area riservata interna a partire dalla pagina web qui riportata. Si allegano anche le slide sul modello di riparto e allocazione delle borse MUR e Ateneo.

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/49294/> [Il documento è accessibile tramite credenziali di Ateneo, a partire dalla pagina web di cui si riporta il link.]

File:E.3.1_Delibera riparto borse dottorato e modello.pdf

- **Titolo:**Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) - 2025

Descrizione:Documento che descrive criteri, strumenti e procedure adottati dall'Ateneo per valutare i risultati rispetto agli obiettivi, come previsto dal D. Lgs. n. 150/2009. Il sistema fa riferimento alla performance istituzionale, organizzativa e individuale e consente di valutare l'efficacia delle strutture, sulla base dei criteri in esso definiti. L'aggiornamento 2025 del documento è stato approvato dal CdA nella seduta del 31 gennaio 2025.

Dettagli:Intero documento. Alla pagina web sono disponibili anche i documenti precedenti.

Link: <https://www.unive.it/pag/10907/>

File:E.3.2_Sistema Misurazione e Valutazione della Performance 2025.pdf

- **Titolo:**Regolamento per l'incentivazione del personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e collaboratore ed esperto linguistico

Descrizione:Il regolamento disciplina la costituzione e le modalità di utilizzo dei Fondi per l'incentivazione del personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e CEL dell'Università Ca' Foscari Venezia. Il regolamento, introdotto nel 2012, è stato modificato nel 2025, con approvazione del Senato Accademico nella seduta del 2 aprile 2025 e del CdA nella seduta del 14 aprile 2025 (entrato in vigore il 23/06/2025).

Dettagli:Intero documento.

Link: <https://www.unive.it/pag/8304/>

File:E.3.2_Regolamento incentivazione personale.pdf

Fascia di valutazione Complessiva: Pienamente soddisfacente