

Marco Sgarbi

PER CA' FOSCARI
Formare · Conoscere · Trasformare

Programma per il Rettorato
dell'Università Ca' Foscari Venezia 2026-2032

Indice

- 3 Profilo
- 6 Il senso di una candidatura

10 Una visione multicampus PER CA' FOSCARI

18 Il mio programma PER CA' FOSCARI

- 23 1. Chi studia al centro
- 25 2. Gli spazi fanno l'università
- 27 3. Un nuovo approccio alla didattica
- 29 4. Promuovere l'offerta formativa
- 31 5. Valorizzare la ricerca in tutte le sue forme
- 34 6. La tradizione per costruire il futuro
- 37 7. Radicati nel territorio, aperti al mondo
- 40 8. La formazione continua è parte della missione
- 42 9. L'amministrazione come infrastruttura abilitante
- 44 10. Regole chiare per le risorse
- 46 11. La sfida dell'intelligenza artificiale
- 48 12. Condizioni eque per studiare, lavorare e crescere
- 50 13. Un'amministrazione forte si costruisce valorizzando le persone

53 In sintesi



Profilo

Sono nato, nel 1982, in un piccolo paese vicino a Mantova, di poco più di mille abitanti. Mia madre è casalinga, mio padre era idraulico. Sono cresciuto in una realtà semplice, concreta, dove il valore del lavoro, dell'impegno e della responsabilità non erano principi astratti, ma esperienze quotidiane. Ho un fratello maggiore, di undici anni più grande, che oggi lavora nell'azienda fondata da mio padre: una storia familiare che mi ha insegnato fin da subito che cosa significa costruire qualcosa nel tempo, con fatica e dedizione.

Da bambino sognavo di diventare paleontologo, per scoprire i dinosauri, oppure astronauta, per cercare forme di vita oltre la Terra. Sono sempre stato attratto dalla conoscenza e in particolare dalle scienze, tanto da intraprendere un percorso di studi scientifico, immaginando un futuro nell'ingegneria. È stato però nell'ultimo anno di liceo che l'incontro con Nietzsche e Wittgenstein ha cambiato radicalmente la mia traiettoria: una scoperta che ha aperto nuove domande e mi ha portato a scegliere filosofia.

Sono stato il primo della mia famiglia a iscrivermi all'università. Mi sono formato all'Università di Verona, dove ho costruito le basi del mio percorso scientifico e umano. In quegli anni ho conosciuto mia moglie. Successivamente è nata nostra figlia, che oggi ha otto anni: un'esperienza che ha rafforzato in me la consapevolezza di quanto le scelte dell'università incidano concretamente sul futuro delle nuove generazioni.

Oggi sono Professore ordinario di Storia della filosofia presso il Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali dell'Università Ca' Foscari Venezia. Il mio percorso accademico si è sviluppato tenendo insieme, in modo costante, ricerca scientifica e impegno diretto nello sviluppo dell'università come istituzione. Mi sono formato in contesti di eccellenza internazionale, tra cui il Warburg Institute di Londra, Villa I Tatti – The Harvard University Center for Italian Renaissance Studies e il Max Planck Institute für Wissenschaftsgeschichte. Ho vinto borse e fellowship altamente competitive, tra cui la British Academy–Lincei e la Alexander von Humboldt, e sono stato visiting researcher presso l'Università di Oxford.

Ho scelto Ca' Foscari. Sono arrivato nel nostro Ateneo nel 2014, con un finanziamento ERC Starting Grant, e ho successivamente coordinato progetti europei e nazionali portando a Ca' Foscari complessivamente oltre 6,5 milioni di euro di finanziamenti competitivi. Credo che meglio di tante parole questi risultati testimonino una capacità consolidata di competere nei contesti più selettivi, costruire gruppi di ricerca e produrre conoscenza riconosciuta a livello internazionale. Ho inoltre contribuito alla formazione di una nuova generazione di ricercatrici e ricercatori,

supervisionando numerose e numerosi Marie Skłodowska-Curie Fellows, molti dei quali oggi lavorano nell'ambito della ricerca in Italia e all'estero.

La mia ricerca si è rivolta ad ambiti innovativi come la storia della conoscenza, la circolazione della filosofia tra lingue e contesti culturali diversi e i processi di democratizzazione del sapere, contribuendo a ridefinire in prospettiva internazionale lo studio della filosofia tra Rinascimento e Illuminismo.

Parallelamente a questo percorso scientifico, ho investito in modo continuativo e consapevole nel rafforzamento dell'Ateneo, assumendo responsabilità istituzionali e lavorando a stretto contatto con tutte le sue componenti. Prima, dal 2016 al 2020, come Prorettore alla comunicazione, ho lavorato quotidianamente fianco a fianco con il personale docente e con il personale tecnico-amministrativo, contribuendo alla definizione e all'attuazione delle strategie di Ateneo. Negli ultimi quattro anni, come Presidente del Presidio della Qualità, ho guidato un lavoro complesso e trasversale che ha coinvolto l'intero Ateneo nel processo di accreditamento periodico. È stato un percorso che ha richiesto l'acquisizione di competenze tecniche, capacità di coordinamento e costruzione di fiducia, e che si è concluso con un risultato di straordinario valore, ovvero la valutazione massima per il nostro Ateneo. Questa esperienza mi ha permesso di acquisire una conoscenza concreta dei processi che rendono possibile il funzionamento dell'università e di intervenire in modo operativo sulle sue dinamiche di sviluppo.

Il mio impegno ha avuto come obiettivo costante la crescita complessiva dell'Ateneo:

il rafforzamento della sua identità, della sua attrattività e della sua capacità di competere a livello internazionale. In questa direzione ho promosso il progetto LEI – Leadership Energia Imprenditorialità, nella convinzione che un'università più equa sia anche un'università più forte e più competitiva.

Lavoro da anni con agenzie nazionali ed europee di valutazione della ricerca e delle università, sono membro del board del Madrid Institute of Advanced Study e di diverse accademie e istituti scientifici, tra cui l'Istituto Veneto di Scienze, Lettere ed Arti, l'Accademia Galileiana di Padova e l'Accademia Nazionale Virgiliana di Mantova. Questo impegno mi ha consentito di sviluppare una visione comparata dei sistemi universitari e di comprendere come la qualità si costruisca integrando ricerca, didattica, organizzazione e governance.

In base alla mia esperienza, un'università cresce quando ricerca e governo dell'istituzione procedono insieme, e quando chi guida i processi conosce dall'interno il lavoro quotidiano che li rende possibili. *Credo in un'università che metta davvero al centro la sua comunità: studentesse e studenti, personale docente, personale tecnico-amministrativo, tecnico di laboratorio, bibliotecario e CEL.* Un'università che non sia soltanto un luogo di trasmissione del sapere, ma uno spazio vivo, una comunità capace di riconoscere il valore di ogni funzione, di accompagnare i talenti, di creare opportunità e di costruire futuro. Perché il valore di un Ateneo non è mai espressione di una sola voce, ma nasce dalla forza di un lavoro condiviso. È su queste basi che desidero costruire la mia candidatura; metto oggi a disposizione di Ca' Foscari un percorso fondato su risultati scientifici, capacità progettuale e impegno concreto nello sviluppo della sua comunità.

Il senso di una candidatura

*“ No man is an island,
Entire of itself.
Each is a piece of the continent,
A part of the main.
If a clod be washed away by the sea,
Europe is the less.
As well as if a promontory were.
As well as if a manor of thine own
Or of thine friend's were.
Each man's death diminishes me,
For I am involved in mankind.
Therefore, send not to know
For whom the bell tolls,
It tolls for thee. ”*

John Donne

Con questo programma comunico la mia candidatura alla carica di Rettore dell'Università Ca' Foscari Venezia. Lo faccio con consapevolezza e con rispetto profondo per l'istituzione che ci unisce. La mia candidatura è frutto di una scelta ponderata. Ho voluto prima portare a compimento obiettivi importanti per la nostra Università e, soprattutto, prendermi il tempo necessario per riflettere con serietà sul significato e sul peso di questo passo.

Candidarsi a Rettore non è né un atto formale né una decisione da assumere con leggerezza. È una responsabilità grande, che riguarda il presente e il futuro di Ca' Foscari, delle sue studentesse e dei suoi studenti, di chi vi lavora ogni giorno nella didattica, nella ricerca, nella valorizzazione delle conoscenze, nei servizi, nell'amministrazione. È una responsabilità che richiede ascolto, misura, visione e senso del limite. Ho scelto di candidarmi solo quando ho sentito di poterlo fare con piena coscienza del compito che mi attende e della responsabilità che esso comporta nei confronti di tutte e tutti. **Ca' Foscari è una comunità complessa, ricca di differenze, di competenze e di sensibilità: guidarla significa prima di tutto rispettarla, prendersene cura e mettersi al suo servizio.** È con questo spirito, e con questo senso di responsabilità, che oggi metto a disposizione della nostra Università la mia esperienza e il mio impegno.

Mi candido per proporre una visione nuova del nostro Ateneo. Mi candido perché sono profondamente convinto che la nostra università si trovi a un punto cruciale della sua storia — e perché sento di dover fare tutto ciò che posso per contribuire al suo futuro.

Mi candido perché credo che l'Università debba tornare a essere un faro di **speranza**; un luogo di **dialogo**, non di divisione; uno spazio di **incontro**, non di separazione.

Mi candido perché oggi è sempre più evidente che le politiche universitarie non possono essere trasformate davvero se non cambiamo prima lo spirito con cui le pensiamo e le costruiamo. Non basta intervenire sulle regole o sugli strumenti: serve un cambio di paradigma, la capacità di cambiare per il meglio, insieme, come comunità accademica. Dobbiamo uscire da una logica di continua sopravvivenza e di risposta affannosa alle emergenze, per aprire una stagione di rinascita e di rilancio consapevole. Un'università che vive solo reagendo perde la capacità di immaginare il proprio futuro. Io credo invece in **un'università internazionale che orienta e guida il cambiamento**, che non rincorre le emergenze ma costruisce una direzione, un'università con una visione condivisa che diventa motore di sviluppo culturale e sociale.

Negli anni ho avuto il privilegio di conoscere questa Università da molte prospettive — come docente, come prorettore, come presidente del Presidio di Qualità e come cittadino. Ho visto da vicino le difficoltà di chi si sente escluso, le speranze di chi crede nella ricerca, le fatiche di chi dedica la vita all'insegnamento senza sentirsi ascoltato.

Ho incontrato studentesse e studenti pieni di talento, preoccupati per il proprio futuro in Italia; studentesse e studenti di grande merito che non sempre si sentono adeguatamente valorizzati; ricercatrici e ricercatori che faticano a vedere pienamente valorizzato il proprio lavoro. Ho incontrato giovani ricercatrici e ricercatori costretti a lottare per trovare spazio e prospettive, e personale tecnico e amministrativo che ogni giorno sostiene con dedizione e competenza la vita dell'Università, troppo spesso senza il giusto riconoscimento. A loro, a tutte e a tutti voi, voglio dire che possiamo e dobbiamo

dare un nuovo impulso al nostro cammino. Non possiamo più permettere che le nostre energie si disperdano in divisioni interne o in rigidità istituzionali. Non possiamo accettare che le migliori menti della nostra comunità si sentano lontane dalla loro stessa Università.

Per questo mi candido: per difendere la vera vocazione di Ca' Foscari — essere una comunità di pensiero, di libertà, di coraggio. *Credo che, insieme, possiamo costruire un futuro in cui Ca' Foscari possa essere un modello non solo per la qualità della sua didattica e della sua ricerca, ma per la sua capacità di generare senso, di unire, di ispirare.* Mi muove il desiderio profondo di servire un'istituzione che amo, e di accompagnarla in una stagione nuova — una stagione in cui la conoscenza possa essere il linguaggio della speranza.

L'università si trova oggi al centro di trasformazioni profonde, rapide e spesso destabilizzanti, che mettono in discussione modelli consolidati e certezze che davamo per acquisite. Le sfide che ci attendono sono grandi e riguardano il futuro della formazione, della ricerca, del lavoro accademico, del rapporto tra università e società. In questo scenario, ciò che è in gioco non è soltanto la guida di un Ateneo per un mandato, ma una scelta più profonda, ovvero il modo in cui vogliamo vivere, costruire e trasmettere l'università nei prossimi decenni.

Questa elezione ci chiama quindi a una responsabilità collettiva. Ci chiede di interrogarci non solo su chi debba guidare Ca' Foscari, ma su quale idea di università vogliamo condividere e rendere possibile per le generazioni che verranno. Io credo che Ca'

Foscari possa essere ancora — e sempre di più — un luogo in cui il sapere incontra la vita, e in cui Venezia non è soltanto la cornice, ma la metafora più bella della nostra missione: tenere insieme le differenze e resistere al tempo con la forza dell'intelligenza e della cultura.

Qualcuno potrà sostenere che, di fronte alla complessità del presente, gli ideali debbano piegarsi alla realtà, che le idee valgano meno dei bilanci, che l'efficienza conti più della visione. È un argomento che ritorna spesso nei momenti difficili, quando la pressione del quotidiano sembra lasciare poco spazio al pensiero a lungo termine.

Io credo invece che non possa esistere una buona amministrazione senza una direzione chiara. Le decisioni più difficili non diventano più giuste perché sono rapide o convenienti, ma perché sono guidate da una visione che tiene insieme responsabilità, competenza, conoscenza e rispetto delle persone.

Un progetto che dimentica la dignità umana non è mai davvero solido, perché erode la fiducia e spegne il coinvolgimento. Un sistema che funziona solo per pochi, o che lascia indietro chi è più fragile, non è davvero efficace: spreca talenti, crea distanza, produce indifferenza.

L'università deve essere una comunità viva, capace di dare senso alle proprie scelte e di guardare lontano. È questo equilibrio tra concretezza e visione che rende un'istituzione forte, credibile e **capace di inventare un futuro migliore**.

Credo veramente che il futuro appartenga a chi ha il coraggio di immaginarlo diverso. A chi sceglie la curiosità invece della paura, l'impegno invece dello scetticismo.

I nostri studenti e le nostre studentesse non sono solo il futuro: sono il presente che sta già cambiando il mondo. A loro spetta il compito di abbattere le barriere che ancora dividono gli esseri umani per provenienza sociale, lingua, cultura o religione. A loro spetta il compito di costruire una società dove la conoscenza sia davvero al servizio della libertà. **A noi come università spetta il compito di accompagnarli in questa avventura.**

L'università che immagino, e per la quale oggi scelgo di candidarmi alla carica di Rettore, è un'università giusta, solidale e coraggiosa. Un'università che non esclude, ma che riconosce il valore di ogni persona. Un luogo in cui il sapere non è mai neutro, ma diventa responsabilità civile; in cui la ricerca non è solo produzione di risultati, ma un autentico atto di cura e di attenzione verso l'umanità. Un'università che sa interrogarsi, che accetta il dubbio, che non teme la complessità e che sceglie di stare dalla parte di chi costruisce, di chi include, di chi prova a migliorare il mondo con la conoscenza.

Se mi affiderete questo compito, vi prometto che non smetterò mai di credere nella forza delle persone che fanno vivere Ca' Foscari ogni giorno. *Crederò che ogni studentessa e ogni studente, ogni docente, ogni ricercatrice e ricercatore, ogni membro della comunità cafoscarina, ogni idea condivisa, possa essere quella scintilla capace di accendere la luce del cambiamento.* Perché è così che l'università cresce: insieme, attraverso le persone, attraverso il coraggio di immaginare il futuro.



Visione

Programma per il Rettorato
dell'Università Ca' Foscari Venezia 2026-2032

Una visione multicampus PER CA' FOSCARI

"

*There are few earthly things more splendid than a university.
In these days of broken frontiers and collapsing values,
when the dams are down and the floods are making misery,
when every ancient foothold has become something of a quagmire,
wherever a university stands, it stands and shines;
wherever it exists, the free minds of men, urged on to full and fair enquiry,
may still bring wisdom into human affairs.*

*There are few earthly things more beautiful than a university.
It is a place where those who hate ignorance may strive to know,
where those who perceive truth may strive to make others see;
where seekers and learners alike,
banded together in the search for knowledge,
will honor thought in all its finer ways,
will welcome thinkers in distress or in exile,
will uphold ever the dignity of thought and learning,
and will exact standards in these things.*

*They give to the young in their impressionable years,
the bond of a lofty purpose shared,
of a great corporate life whose links will not be loosed until they die.
They give young people that close companionship for which youth longs,
and that chance of the endless discussion of the themes which are endless,
without which youth would seem a waste of time.*

*There are few things more enduring than a university.
Religions may split into sect or heresy;
dynasties may perish or be supplanted,
but for century after century the university will continue,
and the stream of life will pass through it,
and the thinker and the seeker will be bound together
in the undying cause of bringing thought into the world.
To be a member of these great societies
must ever be a glad distinction.*

"

John Masefield

L'università oggi si trova davanti a un bivio decisivo. Non si tratta soltanto di adattarsi al cambiamento: si tratta di diventarne protagoniste e protagonisti, pioniere e pionieri, custodi di un futuro possibile. Occorre fare un passo avanti — non per paura, ma con coraggio; non per nostalgia di ciò che eravamo, ma con la visione di ciò che possiamo diventare. Le sfide che ci stanno davanti sono reali, concrete, immense, eppure, non è il momento di scoraggiarsi. Queste difficoltà non devono indurci alla resa, ma spronarci all'azione. Sono la prova che il tempo di rincorrere il presente è finito e che è tempo di passare all'iniziativa per costruire un futuro migliore. La chiave di tutto questo è una sola: camminare insieme nella stessa direzione, custodendo le nostre differenze, forti di una visione condivisa.

Dobbiamo smettere di cercare ciò che ci divide e iniziare a lavorare su ciò che ci unisce.

Dobbiamo preparare le nuove generazioni non soltanto a possedere conoscenze solide, ma a pensare in modo indipendente, critico, consapevole. Questo è il sistema universitario che vorrei vedere crescere e consolidarsi, ovvero un'università che forma persone, non solo professionisti.

Negli ultimi anni ho letto decine di piani strategici, eppure so bene che le strategie, da sole, non bastano. Restano parole vuote se non si traducono in azioni concrete. Abbiamo bisogno di chiarezza di scopo, non di una moltiplicazione infinita di compiti. Troppo spesso ci concentriamo sul "fare", ma raramente ci fermiamo a chiederci chi vogliamo essere, dove vogliamo andare. Questo è ciò che conta davvero: chi siamo, che cosa rappresentiamo, quale messaggio vogliamo lasciare al mondo.

Io credo profondamente nelle tre grandi missioni dell'università — **formare, conoscere, trasformare** —, che non sono compartimenti separati, ma dimensioni di un unico impegno verso il futuro. La prima è formare le nuove generazioni: non solo trasmettere conoscenze, ma formare coscienze libere, critiche, responsabili, capaci di leggere la complessità del mondo e di trasformarlo in modo migliore.

La seconda è la ricerca: avanzare il sapere, spingere più in là i confini della conoscenza, non per accumulare risultati, ma per migliorare l'umanità, per comprendere più a fondo noi stessi, la società, il pianeta che abitiamo. La terza missione è quella in cui l'università agisce direttamente sul mondo, per trasformare la società attraverso le idee, le pratiche, le relazioni, l'impatto culturale e civile del sapere. Al centro di tutte e tre queste missioni c'è un'unica tensione comune: il cambiamento per il meglio. Un cambiamento che non è rottura sterile, ma responsabilità; non è adattamento passivo, ma scelta consapevole; non è rinuncia alla nostra identità, ma fedeltà al senso più profondo dell'università come motore di futuro. La mia visione è quella di una Ca' Foscari radicata nella storia e responsabile del futuro.

Dentro questa visione c'è anche un obiettivo chiaro: *rafforzare il prestigio di Ca' Foscari e la sua capacità di distinguersi nel panorama italiano ed internazionale*. Prestigio non come etichetta, ma come conseguenza naturale di un lavoro serio, coerente e condiviso; come fiducia costruita nel tempo; come autorevolezza che nasce dalla qualità delle scelte e dalla coerenza tra valori dichiarati e pratiche quotidiane.

Rendere Ca' Foscari un luogo speciale significa farne un'università che sa attrarre energie,

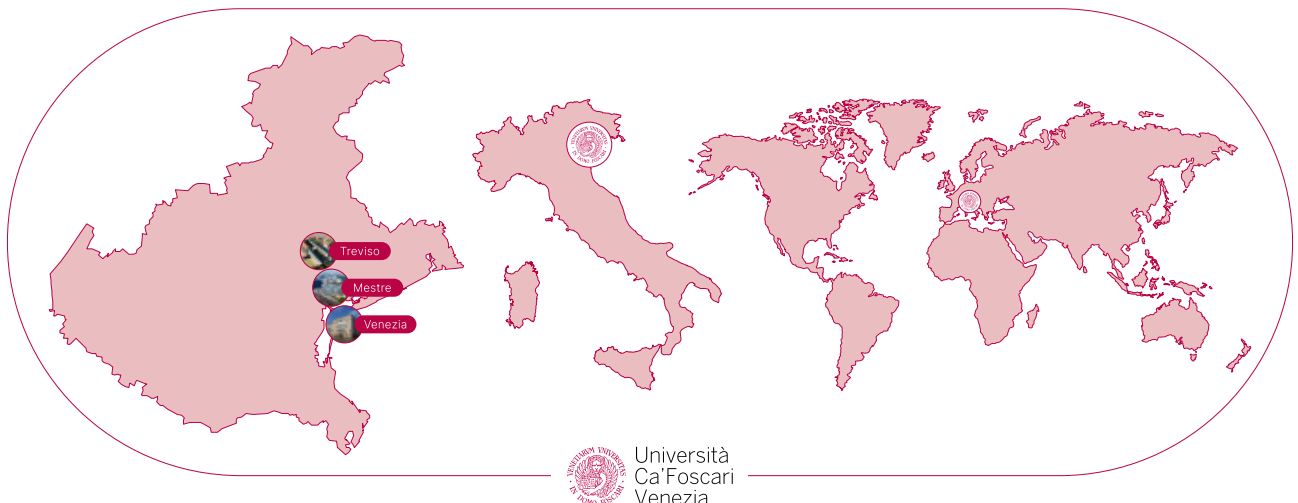
idee, talenti e passioni perché offre un ambiente vivo, stimolante e responsabile. Un'università in cui studentesse e studenti trovano non solo una formazione solida, ma un'esperienza trasformativa; in cui docenti e personale tecnico-amministrativo riconoscono uno spazio all'interno del quale il proprio lavoro è valorizzato, ascoltato e messo nelle condizioni di incidere.

Valorizzare l'unicità di Ca' Foscari vuol dire investire con decisione nelle sue vocazioni distintive, nella sua capacità di essere pioniera nelle sfide della didattica, della ricerca e della terza missione, mantenendo uno sguardo aperto, critico e internazionale. La nostra università ha le risorse per farlo. Le ha nella sua storia, nella sua collocazione, nella pluralità dei saperi che la attraversano. Ma soprattutto le ha nelle persone che la rendono ogni giorno un luogo di lavoro, di studio e di pensiero. È a partire da questa ricchezza che dobbiamo avere il coraggio di mirare in alto: fare di Ca' Foscari un faro, essere un punto di riferimento affidabile, capace di orientare, di innovare e di aprire possibilità, restando fedele alla propria natura di università pubblica.

Questa unicità non è soltanto culturale o scientifica. È anche geografica e istituzionale. Ca' Foscari nasce sull'isola, ma la sua storia è quella di un'apertura continua oltre ogni confine. Fin dalla sua origine, la sua vocazione è stata quella dell'apertura: apertura alle lingue, alle culture, ai commerci, ai mondi lontani. Venezia non è mai stata chiusura: è sempre stata ponte. E così anche la nostra Università.

Oggi Ca' Foscari non vive più soltanto sull'isola. È cresciuta, si è estesa, ha costruito nuovi spazi e nuove relazioni. Continuare a immaginarla come un Ateneo concentrato esclusivamente nel centro storico significa non riconoscere fino in fondo la trasformazione che essa stessa ha generato e le opportunità che questa trasformazione rende possibili.

Per questo credo che una delle scelte strategiche più importanti per il futuro di Ca' Foscari sia *assumere con piena consapevolezza il fatto che è un Ateneo multicampus*. Per Ateneo multicampus intendo un'università che organizza in modo intenzionale e coordinato le proprie attività su più sedi, attribuendo a ciascuna una vocazione chiara e complementare, senza duplicazioni e senza gerarchie implicite, ma all'interno di un progetto unitario.



Non si tratta di spostare risorse da un luogo all'altro né di ridurre il ruolo del centro storico, ma di valorizzare ogni sede in relazione alle sue specificità, rafforzando complessivamente l'Ateneo. Non un'università dispersa, ma un'università che nella pluralità dei luoghi trova una forma più matura della propria identità.

In questa prospettiva, il modello multicampus non è soltanto una scelta organizzativa o logistica, ma la condizione concreta attraverso cui *Ca' Foscari può affermarsi come una vera civic university*. Un'università civica non è definita solo dalla qualità della ricerca o della didattica, ma dalla capacità di essere presente nei luoghi in cui si producono bisogni, trasformazioni e opportunità. Il multicampus rende possibile questa presenza: consente all'Ateneo di essere contemporaneamente radicato, riconoscibile e attivo in contesti diversi, costruendo relazioni stabili con istituzioni, imprese, scuole e comunità. In questo senso, Venezia, Mestre e Treviso non rappresentano semplicemente sedi distribuite, ma i punti attraverso cui Ca' Foscari esercita la propria responsabilità pubblica, generando valore culturale, sociale ed economico nei territori in cui opera.

Questo approccio non implica frammentazione né autonomia separata delle sedi. Al contrario, richiede una forte integrazione tra i campus: corsi condivisi, percorsi intercampus, mobilità interna di studenti e docenti, servizi coordinati e progettualità comuni. La specializzazione delle sedi deve generare sinergie, non divisioni, rendendo più efficace e riconoscibile l'offerta complessiva di Ca' Foscari.

È importante chiarire che questa prospettiva non implica in alcun modo uno spostamento

di equilibri o un ridimensionamento delle sedi esistenti. Il campus diffuso di Venezia rimane il cuore storico, accademico e internazionale di Ca' Foscari: è il luogo in cui si sono consolidate alcune delle tradizioni scientifiche più riconoscibili dell'Ateneo, dove si sviluppano reti di ricerca di respiro globale e dove continua a svolgersi una parte fondamentale della vita universitaria. Assumere fino in fondo la natura multicampus dell'Ateneo non significa redistribuire ciò che già esiste, ma rafforzare ciò che funziona e aprire nuove possibilità di sviluppo in modo complementare. Le sedi dell'Università non devono entrare in competizione tra loro: devono crescere insieme, valorizzando identità diverse all'interno di un progetto comune.

Nel contesto attuale, segnato dal calo demografico, dalla crescente competizione tra atenei e dall'espansione delle università telematiche, il modello multicampus può diventare una delle principali leve di rafforzamento dell'Ateneo. Un'università multicampus è più flessibile. Può intercettare bacini studenteschi diversi. Può offrire modalità di frequenza più compatibili con studio e lavoro, può differenziare l'offerta formativa senza frammentarla. Può costruire relazioni territoriali più profonde e più mirate.

Affinché questo accada, il multicampus non deve essere lasciato all'evoluzione spontanea. Deve diventare una scelta consapevole di governo. Significa definire vocazioni chiare per ciascuna sede, evitare duplicazioni inutili, garantire pari qualità dei servizi in ogni contesto e costruire una governance capace di tenere insieme le sedi in un progetto coerente e condiviso. La pluralità dei luoghi deve rafforzare l'unità dell'Ateneo, non indebolirla. Venezia resta il fulcro identitario e culturale dell'Università, il luogo in cui la storia e

il profilo internazionale di Ca' Foscari continuano a esprimersi con maggiore visibilità. Mestre rappresenta una piattaforma strategica per lo sviluppo scientifico e tecnologico dell'Ateneo. Treviso costituisce invece un'opportunità di rafforzamento del rapporto con il territorio e con i contesti produttivi del Nord-Est, offrendo uno spazio privilegiato per sperimentare nuove forme di collaborazione tra università, società e mondo professionale. Assumere una prospettiva di civic university implica che ciascun campus non sia definito solo per ambiti disciplinari o per esigenze logistiche, ma per una funzione civica riconoscibile. In questa articolazione, il multicampus non distribuisce attività, ma organizza l'impatto: rende visibile e strutturato il contributo dell'Ateneo alla società.



Assumere fino in fondo la natura multicampus di Ca' Foscari non è una scelta organizzativa. **È una scelta di visione.** Un Ateneo che abita più luoghi non può limitarsi a distribuirvi attività: deve progettare consapevolmente un'architettura integrata di funzioni, vocazioni e innovazione. Venezia, Mestre e Treviso non sono semplicemente sedi. Sono piattaforme diverse attraverso cui l'Università può esprimere in modo più articolato e competitivo le proprie missioni. Governare il multicampus significa

riconoscere che l'innovazione universitaria oggi non passa solo dai contenuti scientifici, ma anche dalla capacità di organizzare lo spazio, le relazioni territoriali e le infrastrutture in modo strategico. Non si tratta di uniformare, ma di differenziare con coerenza. Non si tratta di separare, ma di costruire complementarità. Non si tratta di moltiplicare centri, ma di rafforzare un'identità unica attraverso più poli riconoscibili.

Il Campus Scientifico di Mestre deve assumere in modo netto e visibile il ruolo di polo scientifico e tecnologico dell'Ateneo. La sua identità non può essere generica o indistinta: deve essere il luogo della ricerca avanzata, del trasferimento tecnologico strutturato e delle partnership stabili con istituti di ricerca nazionali e internazionali. La sua collocazione territoriale, nel cuore di un'area industriale e produttiva strategica per il Veneto, non è un elemento secondario ma un vantaggio competitivo. Qui Ca' Foscari può consolidare la propria vocazione scientifica non solo sul piano della produzione accademica, ma come motore di innovazione applicata, capace di generare impatto tecnologico e industriale.

Ciò implica investimenti mirati nelle infrastrutture scientifiche, nel rafforzamento dei laboratori e nell'attrazione di progetti di ricerca di alto profilo. Significa sviluppare in modo sistematico dottorati industriali e programmi di ricerca congiunti con imprese e centri di eccellenza, favorendo la nascita di laboratori condivisi e percorsi di co-sviluppo tecnologico. Il trasferimento tecnologico non deve essere episodico, ma parte integrante della missione del campus. Mestre può diventare il luogo in cui la ricerca dialoga stabilmente con il sistema produttivo, in cui la proprietà intellettuale viene valorizzata e in cui le startup deep-tech trovano uno spazio naturale di crescita in prossimità dei laboratori universitari.

Parallelamente, è necessario consolidare reti scientifiche stabili con enti di ricerca pubblici e privati, infrastrutture europee e poli di innovazione, aumentando la massa critica della ricerca e la capacità di attrarre talenti internazionali. Treviso rappresenta una declinazione altrettanto strategica della nostra identità. È l'espressione contemporanea della vocazione storica di Ca' Foscari all'incontro tra economia, lingue e apertura internazionale. Questa identità non deve essere semplicemente preservata, ma rafforzata con una progettualità coerente, in dialogo costante con le attività e le tradizioni accademiche che continuano a caratterizzare il campus diffuso veneziano. Inserita in uno dei contesti imprenditoriali più dinamici d'Italia, la sede di Treviso può costruire un modello di integrazione università-impresa più diretto, continuo e operativo.

L'obiettivo non è soltanto offrire corsi di qualità, ma creare un ecosistema formativo in cui impresa, lingue e internazionalizzazione siano dimensione quotidiana dell'esperienza universitaria. Intendo rafforzare il legame istituzionale con il tessuto economico locale attraverso la creazione di un Advisory Board territoriale permanente, composto da rappresentanti delle imprese, delle associazioni di categoria, del mondo finanziario e delle istituzioni. Non un organismo simbolico, ma uno spazio stabile di confronto capace di orientare lo sviluppo dell'offerta formativa, segnalare competenze emergenti e costruire progettualità comuni.

Treviso può diventare un laboratorio avanzato di formazione imprenditoriale, integrando nei percorsi didattici project work con imprese reali, casi aziendali strutturati ed esperienze di consulenza supervisionata. Può favorire la nascita di startup studentesche attraverso percorsi di mentoring e connessioni con reti

professionali e investitori. In questo contesto, la dimensione linguistica e interculturale resta centrale e distintiva: in un'economia globale la competenza linguistica non è accessoria, ma strategica. Treviso può diventare un contesto particolarmente favorevole per sviluppare percorsi formativi in cui competenze linguistiche, culturali e conoscenza dei sistemi economici internazionali dialoghino in modo sempre più integrato, rafforzando la tradizione di apertura globale che caratterizza l'intero Ateneo.

Allo stesso tempo, è fondamentale investire nella qualità dell'esperienza studentesca. La sede di Treviso ha il potenziale per essere un campus compatto e vivibile, con una maggiore prossimità tra aule, spazi studio e servizi. Rafforzare la residenzialità, migliorare gli ambienti di apprendimento e creare spazi di socialità significa costruire comunità accademica, non soltanto offrire didattica. Inoltre, Treviso può rappresentare un punto di attrazione per studenti internazionali interessati a un contesto fortemente connesso al mondo dell'impresa, attraverso percorsi in lingua, doppie lauree e collaborazioni con università straniere coerenti con il profilo economico e linguistico della sede.

Se Mestre può rafforzare il ruolo scientifico e tecnologico dell'Ateneo e Treviso offrire uno spazio di sperimentazione nel dialogo tra università, lingue, cultura economica e contesti produttivi internazionali, Venezia rimane il cuore simbolico, culturale e accademico di Ca' Foscari, punto di riferimento della sua identità e della sua proiezione globale. Queste identità non si sovrappongono: si completano. Insieme costruiscono un sistema capace di differenziare l'offerta senza frammentarla, di ottimizzare le risorse e di aumentare la resilienza dell'Ateneo in un contesto di calo demografico e crescente competizione.

Questa centralità non è statica, ma dinamica. Venezia deve continuare a evolvere come spazio di innovazione culturale e accademica, rafforzando la propria vocazione al dialogo tra saperi, civiltà e discipline. Intendo promuovere qui iniziative interdisciplinari di alto profilo, programmi internazionali congiunti, nuove forme di didattica avanzata e progetti di ricerca che valorizzino il ruolo unico della città come laboratorio globale di sostenibilità, patrimonio, trasformazioni sociali e dialogo interculturale.

Un Ateneo multicampus ben governato non è una somma di sedi, ma una infrastruttura capace di guardare al futuro. Può intercettare bacini diversi di studenti e studentesse, rafforzare il legame con il territorio veneziano e trevigiano e rendere ogni campus un presidio culturale e scientifico attivo. Se guidata con visione e innovazione, questa articolazione rafforza l'identità di Ca' Foscari, ne amplia l'impatto territoriale, migliora l'esperienza studentesca e ne accresce la competitività nel medio periodo. Il multicampus, in questa prospettiva, diventa anche il modello attraverso cui Ca' Foscari può rendere stabile e riconoscibile la propria presenza pubblica. Una civic university non agisce solo attraverso progetti o iniziative isolate, ma attraverso una continuità di relazioni e di intervento nei territori. La distribuzione dei campus consente di costruire questa continuità: favorisce il dialogo con le amministrazioni locali, rende più accessibile la collaborazione con scuole e imprese, facilita la partecipazione dell'università ai processi decisionali e ai percorsi di innovazione territoriale. Non si tratta di "portare l'università fuori", ma di riconoscere che l'università è già parte dei contesti in cui opera e che la sua responsabilità è contribuire in modo strutturato al loro sviluppo. In questo senso, il multicampus rafforza la funzione pubblica dell'Ateneo e ne amplia l'impatto ben oltre i confini tradizionali.





Programma

Programma per il Rettorato
dell'Università Ca' Foscari Venezia 2026-2032

Il mio programma PER CA' FOSCARI

Le sfide che attendono l'università nei prossimi anni sono profonde e complesse. Riguardano il nostro modo di fare ricerca, di insegnare, di attrarre studenti e talenti, di garantire sostenibilità economica e, soprattutto, di rimanere fedeli alla missione pubblica dell'università in un contesto in continua trasformazione. Di fronte a sfide di questa portata, è chiaro che nessuna risposta può essere efficace se nasce come un atto unilaterale o come una decisione calata dall'alto. **L'università del futuro non si costruisce per imposizione, ma attraverso un percorso condiviso.**

Il programma che propongo nasce esattamente da questa convinzione. Non è un programma da applicare in modo rigido né un insieme di soluzioni preconfezionate da imporre alla comunità accademica. È, al contrario, una proposta aperta, che intende offrire una cornice di visione e alcuni orientamenti di fondo, consapevole che la sua forza e la sua credibilità dipenderanno dalla capacità di essere discusso, arricchito e fatto proprio da chi vive quotidianamente l'università. Un programma che non chiede adesione formale, ma partecipazione reale.

In un'istituzione complessa e plurale come l'università, le scelte durature nascono solo dall'incontro tra competenze, sensibilità e prospettive diverse. Il mio programma intende rispettare pienamente questo pluralismo e questa diversità, nella convinzione che la ricchezza di Ca' Foscari risieda proprio nella differenza dei suoi Dipartimenti. Il compito del Rettore e della governance non è sostituirsi ai Dipartimenti, ma rendere più semplice, più sostenibile e più efficace l'esercizio delle loro tre missioni all'interno di una complessità crescente, offrendo condizioni, strumenti e cornici che ne facilitino il lavoro e ne valorizzino le scelte. Credo invece in un Ateneo che riconosce le sue specificità, le sue storie, le sue specifiche vocazioni e differenze, non come un problema da governare, ma come una ricchezza da custodire e valorizzare. **La forza di Ca' Foscari sta proprio nella pluralità delle sue comunità scientifiche**, una pluralità che non va compressa, ma resa capace di convivere, dialogare e rafforzarsi a vicenda. Governare significa tenere insieme, creare le condizioni perché ogni Dipartimento possa esprimere al meglio il proprio potenziale all'interno di un progetto comune. Un Ateneo è davvero forte solo quando nessuna sua parte si sente marginale, subordinata o estranea. È questa l'idea di università in cui credo, l'idea di un'unica comunità, fatta di differenze riconosciute, rispettate e valorizzate, che crescono insieme perché sanno di appartenere allo stesso orizzonte.

Per questo motivo, condividere e costruire insieme un programma non significa rinunciare a una visione, ma renderla più solida, valorizzando tutti. Significa riconoscere che la leadership, in ambito universitario, non si esercita attraverso il comando, ma attraverso l'ascolto, la mediazione e la capacità di costruire fiducia.

Le idee che vengono proposte in questo programma **non sono punti di arrivo, ma strumenti di lavoro e spunti di riflessione** che devono essere messe alla prova del confronto e adattate alle diverse realtà dell'Ateneo. Il programma si fonda quindi su principi di governo che consentono una lettura integrata di tutte le azioni. Sono gli stessi principi che hanno guidato, in questi anni, la mia gestione dell'architettura del sistema di assicurazione della qualità.

- 1 **Governo come costruzione di condizioni**, non come imposizione di soluzioni. Governare l'università per me non significa decidere al posto delle comunità, ma creare le condizioni perché le comunità possano decidere con più consapevolezza. Il Rettore e la governance non sono presentati come "decisori sovraordinati" in un contesto già estremamente vincolante, ma come facilitatori istituzionali. È un modello di leadership abilitante, non direttivo.
- 2 **Attenzione alle decisioni**. Il programma non promette soluzioni rapide, ma insiste continuamente sul **come** si decide.
- 3 **Dati come linguaggio comune**. L'uso dei dati come bene comune informativo. Essere supportati dai dati e informazioni precise significa capire meglio la realtà e prendere decisioni più trasparenti e informate.
- 4 **Riconoscimento del lavoro invisibile** e delle competenze diffuse. Questo non è un dettaglio valoriale, ma un principio di governo che mette al centro non solo la formazione professionale già acquisita ma anche quella futura.
- 5 **Decidere è spiegare**. Nel programma emerge chiaramente che governare non è solo decidere, ma è soprattutto rendere comprensibili e trasparenti le decisioni e comunicarle.

Alla base di questo percorso deve esserci un quadro di valori condivisi: **la qualità della didattica, della ricerca e della terza missione, l'attenzione alle persone, l'inclusione, la sostenibilità, la responsabilità verso le generazioni future**. Sono questi valori che possono tenere insieme la diversità dell'università e trasformarla in una forza, anziché in una frammentazione.

Il programma che propongo, dunque, non vuole essere un elenco di decisioni già prese, ma un invito alla costruzione collettiva. Un invito a lavorare insieme, con senso di responsabilità e spirito di servizio, per affrontare sfide che nessuno può vincere da solo. Solo attraverso un percorso condiviso, fondato sul rispetto reciproco e sulla fiducia, sarà possibile costruire un'università capace di guardare al futuro con consapevolezza, coesione e ambizione. Esse sono pensate come strumenti per rafforzare nel tempo l'Ateneo nel suo insieme, migliorandone la qualità, la coesione interna e la sostenibilità economico-finanziaria, e non come impegni rigidi o indistinti.

Non tutte le azioni potranno essere avviate immediatamente, né tutte con la stessa intensità. Esse implicano ordini di priorità differenti, che dovranno essere definiti in modo responsabile tenendo

conto delle condizioni di contesto, delle risorse disponibili e della capacità dell'Ateneo di incrementare progressivamente i propri proventi, anche attraverso politiche di sviluppo e attrattività coerenti con la sua missione pubblica. In questo senso, la sostenibilità economico-finanziaria non è una premessa esterna al programma, ma una sua dimensione costitutiva: molte delle azioni proposte mirano proprio a creare le condizioni affinché l'Ateneo possa, anno dopo anno, rafforzare la propria base economica e reinvestire in modo virtuoso nelle proprie funzioni fondamentali.

Il programma assume quindi una logica di gradualità e di adattamento continuo. Le scelte dovranno essere monitorate, valutate e, se necessario, ricalibrate nel tempo, in un rapporto dinamico tra visione strategica, confronto con la comunità accademica e responsabilità istituzionale della governance. Solo in questo equilibrio tra ambizione, realismo e partecipazione sarà possibile trasformare le proposte in politiche sostenibili e condivise.

I punti principali del mio programma sono divisi in due macro-sezioni. La prima è volta a identificare le missioni dell'Ateneo, la seconda a creare un'infrastruttura abilitante affinché queste missioni possano essere realizzate.

Missioni

1. Chi studia al centro
2. Gli spazi fanno l'università
3. Un nuovo approccio alla didattica
4. Promuovere l'offerta formativa
5. Valorizzare la ricerca in tutte le sue forme
6. La tradizione per costruire il futuro
7. Radicati nel territorio, aperti al mondo
8. La formazione continua è parte della missione

Infrastruttura abilitante

9. L'amministrazione come infrastruttura abilitante
10. Regole chiare per le risorse
11. La sfida dell'intelligenza artificiale
12. Condizioni eque per studiare, lavorare e crescere
13. Un'amministrazione forte si costruisce valorizzando le persone

Prima di affrontare separatamente i punti principali del mio programma vorrei soffermarmi sul ruolo che dovrebbe avere oggi un Rettore in un'università pubblica come Ca' Foscari.

Questa visione del ruolo del Rettore non nasce da un'astrazione teorica, ma da un'esperienza istituzionale diretta e trasversale. Ho lavorato all'interno dell'Ateneo come Prorettore e come Presidente del Presidio della Qualità, in ruoli che consentono di conoscere dall'interno i processi reali dell'università: didattica, ricerca, amministrazione, valutazione, uso dei dati. È un'esperienza che mi ha insegnato che il governo dell'università non si fonda sull'autorità formale o sull'improvvisazione, ma sulla capacità di **assumersi responsabilità di sistema** e di orientare le decisioni al bene comune dell'Ateneo nel suo insieme.

Viviamo un tempo in cui la tentazione del comando rapido, della risposta immediata, della soluzione apparentemente semplice è molto forte. Ma l'università non è fatta per il tempo breve. L'università vive nel tempo lungo della formazione, della ricerca, delle istituzioni che attraversano le generazioni. Per questo, a mio avviso, il Rettore non può essere il centro dell'università. Non può essere il decisore solitario, né il vertice distante che osserva dall'alto. *Il Rettore deve essere, prima di tutto, una figura che svolge una funzione abilitante*: una funzione che tiene insieme, che rende possibile, che dà direzione senza imporre uniformità.

Il Rettore non dovrebbe sostituirsi alle comunità scientifiche e didattiche, ma metterle nelle condizioni di esprimere il meglio di sé. Questo significa costruire contesti di lavoro più chiari, più leggibili, più giusti. Significa ridurre ciò che complica la vita accademica e rafforzare ciò che genera qualità. Molte difficoltà che viviamo ogni giorno non nascono da mancanza di competenze o di idee, ma dal fatto che lavoriamo dentro processi opachi, dentro regole stratificate, dentro tempi imprevedibili. Rendere l'università più comprensibile a chi la vive non è un dettaglio organizzativo: è un atto profondamente politico, nel senso più alto del termine.

Per questo credo che il Rettore debba essere innanzitutto il garante del metodo, prima ancora che delle soluzioni. Non basta decidere: **bisogna decidere bene** in modo informato. E decidere bene significa preoccuparsi non solo di **che cosa** si decide, ma di **come** si decide. Le decisioni giuste non esistono in astratto. Esistono decisioni giuste per un contesto, prese con responsabilità, basate sull'analisi di dati condivisi, con rispetto per le differenze disciplinari e per le persone coinvolte. Quando il metodo è solido, anche le decisioni difficili diventano comprensibili; quando il metodo manca, anche le decisioni giuste rischiano di apparire arbitrarie.

In questo quadro, l'ascolto assume un significato molto preciso. Ascoltare, per un Rettore, non vuol dire rinunciare alla propria responsabilità o cercare il consenso a ogni costo. Vuol dire creare spazi reali e strutturati in cui le voci possano emergere prima che i conflitti si irrigidiscano; vuol dire dare attenzione anche a chi parla piano, a chi fatica, a chi regge silenziosamente il sistema. Un Rettore che non ascolta perde contatto con la realtà. Un Rettore che ascolta senza decidere, però, perde credibilità. Il ruolo sta esattamente in questo equilibrio delicato e necessario.

Credo anche che il Rettore debba avere un rapporto onesto con il tempo e con il peso delle decisioni. Governare un'università significa saper programmare, saper spiegare, saper assumere il peso delle scelte anche quando sono difficili o complesse. Non significa rinviare, ma neppure reagire in modo affannoso. Le decisioni più forti non sono quelle che arrivano all'improvviso, ma quelle che, quando arrivano, sono riconosciute come necessarie perché sono state preparate, argomentate, condivise.

Il ruolo del Rettore non si esaurisce all'interno dell'Ateneo. Il Rettore è anche il rappresentante istituzionale dell'università all'esterno: nella CRUI, nel rapporto con il Ministero, nel confronto quotidiano con gli altri Rettori. In quei contesti il Rettore deve saper stare con autorevolezza e misura, difendendo l'autonomia della propria università, la giustezza delle decisioni assunte, la specificità delle scelte, senza isolamento ma anche senza subalternità. Perché l'autonomia non è una concessione che si riceve dall'alto: è una responsabilità che si esercita e si difende ogni giorno, con argomenti, con visione e con credibilità istituzionale.

Un altro compito essenziale del Rettore è custodire l'equilibrio tra autonomia e responsabilità all'interno dell'Ateneo. L'autonomia dei Dipartimenti, delle discipline, delle persone è un valore irrinunciabile, ed è una delle grandi ricchezze dell'università, in particolare, credo, della nostra. Ma l'autonomia ha senso solo se è accompagnata da una responsabilità verso l'Ateneo nel suo insieme. Tenere insieme queste due dimensioni è forse il compito più difficile del Rettore, e non si realizza con i proclami o slogan, ma con regole chiare e fiducia reciproca.



C'è poi un aspetto che considero centrale e che non vorrei mai perdere di vista: l'università vive attraverso le persone. Studentesse e studenti, docenti, ricercatrici e ricercatori, personale tecnico-amministrativo, tecnico di laboratorio, bibliotecario e CEL. Il Rettore non è il capo di queste persone. È il loro rappresentante istituzionale. *Un'università cresce davvero solo quando chi la governa non si mette al centro, ma aiuta la comunità a ritrovare il proprio centro, a riconoscere il proprio valore e a guardare al futuro con fiducia e responsabilità.*

1. Chi studia al centro

La prima missione dell'università è formare le future generazioni e promuovere i talenti. L'università esiste innanzitutto per gli studenti e per le studentesse. Non come destinatari passivi di un'offerta formativa, ma come persone che attraversano un passaggio decisivo della propria vita. Negli ultimi anni, il contesto in cui gli studenti e le studentesse scelgono l'università è profondamente cambiato: il calo demografico riduce il numero potenziale di immatricolati; la mobilità internazionale aumenta la competizione tra atenei; le aspettative verso l'università si sono ampliate, includendo non solo la qualità della didattica, ma anche la qualità dell'esperienza di vita, dei servizi, degli spazi e delle relazioni.

A Ca' Foscari, la qualità scientifica e didattica è ampiamente riconosciuta. Tuttavia, ciò che spesso determina la scelta, la permanenza e il successo degli studenti e delle studentesse non è solo il corso di studio, ma l'ecosistema di accoglienza: la chiarezza delle informazioni, la facilità di accesso ai servizi, la disponibilità di spazi di studio, il supporto nei momenti di difficoltà, la possibilità di immaginare un futuro dopo la laurea. In un'università multicampus come Ca' Foscari, queste dimensioni assumono un peso ancora maggiore.

Mettere chi studia al centro significa assumersi una responsabilità precisa: **nessuno sarà lasciato solo**, soprattutto nei passaggi più fragili del percorso, migliorando la qualità delle carriere e rafforzando il senso di appartenenza alla comunità cafoscarina.

Azioni

1.1 Un orientamento in ingresso lungo un anno

L'orientamento non può essere un'attività episodica o concentrata solo nel periodo delle immatricolazioni o basata su progetti singoli. Se sarò Rettore mi impegnerò immediatamente a:

- › rafforzare la presenza di Ca' Foscari nelle scuole secondarie, con azioni continuative e mirate;
- › potenziare l'orientamento negli istituti tecnici e professionali;
- › coinvolgere docenti, tutor e alunni nel racconto dei percorsi;
- › offrire informazioni chiare su carichi di studio, sbocchi e servizi;
- › intercettare precocemente studenti e studentesse a rischio di scelta non consapevole;
- › offrire servizi di introduzione e accoglienza per il primo periodo/semestre dei primi anni.

Un orientamento continuo, consapevole e inclusivo: così si costruisce davvero il futuro.

1.2 Nessuno sarà lasciato solo

La linearità delle carriere accademiche rappresenta un indicatore fondamentale della capacità dell'università di accompagnare in modo efficace i propri studenti e le proprie studentesse lungo il percorso formativo. Non è soltanto una misura di efficienza, ma il riflesso di un sistema che sa prendersi cura delle persone: orientarle nelle scelte, sostenerle nei momenti di difficoltà, garantire qualità e coerenza dell'offerta didattica e creare condizioni favorevoli per un apprendimento continuo e consapevole. Molti abbandoni non dipendono dalla difficoltà dei contenuti, ma dalla solitudine, dalla disorganizzazione e dalla mancanza di supporto. Ritengo strategico:

- › costituire uno *Student Success Hub*;
- › potenziare il tutorato didattico e metodologico;
- › rafforzare i servizi di supporto alle carriere e alla pianificazione degli studi;
- › migliorare l'accessibilità ai servizi amministrativi;
- › monitorare attentamente le carriere al primo anno di L e LM;
- › garantire attenzione specifica a chi lavora, studenti e studentesse internazionali e fuorisede, e alle categorie protette.

Un'università che si prende cura, costruisce carriere che arrivano lontano.

1.3 Il benessere è parte della formazione

Il benessere non è un tema marginale: incide direttamente sui risultati accademici. Il mio impegno è:

- › rafforzare i servizi di supporto psicologico;
- › promuovere iniziative per la salute mentale e la prevenzione del disagio;
- › creare spazi sicuri di ascolto e confronto;
- › contrastare solitudine, stress e isolamento, soprattutto nei primi anni.

Un'università che si prende cura del benessere migliora anche la qualità della formazione.

1.4 Dal primo giorno al primo lavoro

Accompagnare gli studenti e le studentesse fino alla laurea non basta. Occorre sostenere i loro percorsi **dal primo giorno al primo lavoro**, rendendo leggibile il legame tra formazione, competenze e futuro professionale. È mia intenzione:

- › potenziare l'orientamento in uscita e il placement;
- › rafforzare tirocini di qualità e percorsi professionalizzanti;

- › coinvolgere maggiormente alumni e imprese;
- › valorizzare le competenze trasversali;
- › sostenere l'imprenditorialità studentesca e l'innovazione sociale.

Una buona transizione al lavoro rafforza l'attrattività dell'Ateneo.

1.5 Sapere per partecipare

Molti problemi nascono dalla mancanza di informazioni chiare pertanto assume particolare rilievo:

- › rendere più comprensibili regolamenti e calendari;
- › migliorare la comunicazione su scadenze e opportunità;
- › semplificare il linguaggio amministrativo;
- › incentivare la partecipazione della rappresentanza studentesca.

Regole chiare, informazioni accessibili, partecipazione reale.

1.6 Un laboratorio di talenti: Il Collegio Internazionale

Il Collegio Internazionale di Ca' Foscari rappresenta una **risorsa strategica**, che intendo valorizzare e sviluppare in modo pienamente coerente con la visione di un Ateneo capace di distinguersi per qualità, ambizione e capacità di attrarre talenti.

- › rafforzare il Collegio Internazionale come luogo simbolico della qualità formativa di Ca' Foscari;
- › utilizzare il Collegio come laboratorio permanente di sperimentazione didattica;
- › valorizzare il Collegio come ambiente privilegiato per la formazione di competenze trasversali avanzate;
- › sviluppare il Collegio come ponte tra formazione, ricerca e mondo esterno.

Dove il talento cresce, l'università si distingue.

2. Gli spazi fanno l'università

Gli spazi non sono un elemento neutro dell'esperienza universitaria. Aule, biblioteche, spazi di studio, luoghi di ristoro e di socialità incidono direttamente sulla qualità dell'apprendimento, sul benessere delle persone e sul senso di appartenenza alla comunità accademica. In un contesto di crescente competizione tra atenei e di calo demografico, la qualità delle infrastrutture è diventata uno dei principali fattori che orientano le scelte degli studenti e delle studentesse, soprattutto fuorisede e internazionali.

Per Ca' Foscari questa sfida è particolarmente delicata. L'Ateneo è una realtà multicampus, articolata tra Venezia, Mestre e Treviso, con caratteristiche insediative, esigenze infrastrutturali e opportunità di sviluppo differenti. Venezia rappresenta un contesto straordinario ma complesso, segnato da vincoli architettonici, logistici e ambientali unici e da un costo della vita elevato. Mestre offre condizioni diverse, con maggiori possibilità di sviluppo degli spazi destinati alla ricerca, ai laboratori e ai servizi per la comunità universitaria. Treviso, a sua volta, presenta opportunità specifiche per consolidare un campus a misura di studente, ben integrato con il territorio e con il tessuto produttivo. In questo scenario, investire in infrastrutture non significa soltanto "costruire di più", ma governare in modo strategico la pluralità dei luoghi, usare meglio ciò che abbiamo e rendere gli spazi più accessibili, più flessibili e più rispondenti ai bisogni reali di studenti, docenti e personale.

Le infrastrutture devono essere considerate una parte integrante della strategia didattica e di inclusione: senza spazi adeguati, anche la migliore offerta formativa rischia di perdere efficacia.

Azioni

2.1 Il diritto a uno spazio di studio

Ca' Foscari deve rispondere alla crescente domanda di luoghi in cui studiare. In un Ateneo multicampus, il diritto allo studio coincide anche con il diritto a uno spazio adeguato in ogni sede. La qualità dell'esperienza universitaria non può dipendere dal campus in cui si frequenta: Venezia, Mestre e Treviso devono offrire condizioni di studio dignitose, accessibili e coerenti con le rispettive vocazioni. Credo debba essere prioritario per l'Ateneo:

- › incrementare il numero di aule studio dedicate;
- › riconvertire spazi sottoutilizzati in luoghi di studio;
- › distribuire gli spazi in modo equilibrato tra le sedi;
- › assicurare accessibilità anche a studenti e studentesse con disabilità.

Un Ateneo equo è un Ateneo che offre a tutti gli stessi spazi per crescere.

2.2 Orari flessibili per lo studio

La vita studentesca non segue orari amministrativi pertanto avverto come un dovere:

- › estendere gli orari di apertura delle biblioteche;
 - › garantire aperture serali e nei fine settimana;
 - › coordinare orari tra le diverse sedi;
 - › sperimentare aperture prolungate in periodi di esami;
 - › garantire sicurezza e qualità dei servizi.
- Più tempo per studiare, più possibilità di riuscire.

2.3 Aule efficienti, ogni giorno

La didattica di oggi richiede spazi adeguati, affidabili e coerenti con le modalità contemporanee di insegnamento e apprendimento. Per questo intendo:

- › elettrificare progressivamente tutte le aule;
- › garantire la disponibilità di laboratori e postazioni informatiche adeguate alle esigenze didattiche e di servizio;
- › rendere alcuni spazi flessibili per diverse modalità didattiche;
- › integrare sostenibilità ambientale ed efficienza energetica nella progettazione degli interventi.

Innovare gli spazi per trasformare il modo di imparare.

2.4 Vivere l'università, non solo frequentarla

Gli spazi informali sono fondamentali per costruire comunità. In un Ateneo multicampus, costruire comunità significa farlo in ogni sede. La socialità universitaria non può concentrarsi esclusivamente nel centro storico veneziano: Venezia, Mestre e Treviso devono essere luoghi in cui si può non solo studiare, ma anche incontrarsi, fermarsi, partecipare e sentirsi parte di una comunità viva. Considero fondamentale:

- › ampliare e migliorare gli spazi di ristoro;
- › creare aree di incontro e relax;
- › favorire luoghi di socialità non commerciali;
- › integrare spazi interni ed esterni.

Un Ateneo vivo è fatto di relazioni, non solo di aule.

2.5 Ottimizzare gli spazi

In un Ateneo multicampus, l'ottimizzazione degli spazi deve essere pensata su scala complessiva, e non per singola sede. Venezia, Mestre e Treviso non possono gestire il proprio patrimonio in modo separato: devono essere considerate parti di un unico sistema infrastrutturale. Pertanto intendo:

- › coordinare meglio l'uso degli spazi tra strutture;
- › utilizzare gli spazi anche fuori dagli orari tradizionali;
- › sperimentare nuovi modelli di gestione degli spazi.

Spazi condivisi, tempi estesi, uso intelligente delle risorse.

2.6 L'università vive negli spazi urbani

In un Ateneo multicampus, la relazione con la città non è unitaria ma plurale: Venezia, Mestre e Treviso rappresentano contesti urbani differenti, ciascuno con specifiche criticità e potenzialità. Governare il multicampus significa costruire una strategia territoriale differenziata ma coerente. È nelle mie intenzioni:

- › rafforzare il legame tra università e tessuto urbano;
- › potenziare l'housing e la mobilità.

Un'università aperta rende la città più viva.

3. Un nuovo approccio alla didattica

La qualità dell'offerta formativa non dipende soltanto dai contenuti disciplinari, che sono responsabilità primaria dei Dipartimenti e delle comunità scientifiche, ma anche – e sempre di più – da come l'offerta è organizzata nel tempo e nello spazio. Calendari didattici rigidi, finestre d'esame concentrate, scarsa flessibilità nella gestione delle carriere possono trasformare anche un buon corso di studio in un percorso difficile da attraversare, soprattutto per lavoratori, fuorisede, internazionali o con bisogni specifici.

A Ca' Foscari, come in molti atenei, le difficoltà nelle carriere non sono sempre legate alla qualità dell'insegnamento, ma a fattori strutturali come sovrapposizioni di esami, tempi di recupero troppo lunghi, appelli insufficienti, rigidità organizzative che penalizzano la continuità degli studi. Questi elementi incidono direttamente su indicatori chiave: abbandoni, durata degli studi, regolarità delle carriere, e dunque anche sul finanziamento dell'Ateneo. Ripensare la struttura dell'offerta formativa non significa uniformare o semplificare i contenuti, ma mettere gli studenti nelle condizioni di studiare meglio, nel rispetto dell'autonomia didattica e della qualità accademica.

Azioni

3.1 La presenza e l'unicità fanno la differenza

L'università vince quando investe sulla presenza e sull'unicità dei suoi saperi. Ritengo fondamentale:

- › difendere la didattica in presenza;
- › valorizzare l'apprendimento esperienziale;
- › integrare esperienze territoriali nei percorsi formativi;
- › difendere e valorizzare i percorsi "unici".

Un Ateneo forte è quello che difende ciò che lo rende unico.

3.2. Una didattica flessibile, plurale e responsabile

In un Ateneo multicampus, l'organizzazione della didattica deve essere pensata come sistema integrato. Calendari, appelli e carichi didattici non possono essere progettati come se le sedi fossero isolate: Venezia, Mestre e Treviso devono funzionare in modo coordinato e prevedibile. L'attuale organizzazione della didattica a Ca' Foscari è in larga parte il risultato di assetti progettati in una fase storica in cui l'Ateneo contava meno di 400 docenti; oggi il corpo docente si avvicina alle 700 unità e l'offerta formativa è cresciuta in modo significativo, sia in termini quantitativi sia in termini di complessità. Questa evoluzione ha profondamente modificato le condizioni di erogazione della didattica, generando una crescente compressione dei periodi di lezione, un aumento delle sovrapposizioni e una difficoltà strutturale nel costruire calendari sostenibili per tutti. In questo quadro, la rigidità organizzativa non è più una garanzia di ordine, ma rischia di trasformarsi in un fattore di stress, disuguaglianza e rallentamento delle carriere. Per queste ragioni considero decisivo promuovere una visione integrata di didattica più flessibile, fondata sulla responsabilizzazione dei corsi di studio, dei Collegi Didattici e dei Dipartimenti, e orientata a migliorare la qualità dell'esperienza di apprendimento. In particolare, ritengo prioritario:

- › riconoscere esplicitamente la diversità dei modelli didattici tra campus e discipline, valorizzando soluzioni organizzative differenziate all'interno di un quadro regolativo comune;
- › avviare una revisione condivisa e basata sui dati dei calendari didattici (inizio e fine dei periodi e delle sessioni), senza riaprire un dibattito astratto sulla struttura complessiva dell'anno accademico;
- › garantire tempi effettivi e adeguati di preparazione tra la conclusione delle lezioni e l'inizio delle sessioni d'esame;
- › favorire una distribuzione più equilibrata del carico didattico e valutativo lungo l'anno;
- › migliorare l'accesso agli appelli, rafforzando prevedibilità, chiarezza delle regole ed equità organizzativa.

Una didattica più flessibile non equivale a una didattica meno rigorosa, ma a una didattica più attenta ai contesti reali in cui l'apprendimento avviene.

3.3 Nuove forme di didattica per valorizzare la nostra offerta

Ca' Foscari ha bisogno, oggi più che mai, di riconoscere, sostenere e valorizzare le molte sperimentazioni didattiche che già esistono e introdurne di nuove per rafforzare la sua identità. Intendo:

- › promuovere *challenge-based learning e remote e virtual labs*;
- › sostenere la compresenza interdisciplinare;
- › sostenere nuove sperimentazioni didattiche flessibili;
- › potenziare programmi ponte (*bridging courses*).

La didattica innovativa si fa, tutti i giorni, nei nostri insegnamenti.

3.4 La sostenibilità come scelta strategica

Una migliore organizzazione della didattica produce benefici sistemici. Intendo aiutare i corsi di studio a:

- › difendere la sostenibilità dell'offerta didattica;
- › ripensare l'offerta formativa esistente;
- › progettare una nuova offerta formativa sostenibile.

La sostenibilità è la condizione per una didattica solida e duratura.

3.5 Insegnare è una competenza

Accanto all'equilibrio organizzativo e alla sostenibilità dei Dipartimenti, diventa sempre più centrale investire sulla qualità della didattica come competenza professionale e come responsabilità istituzionale condivisa, riconoscendo che l'insegnamento universitario contemporaneo richiede dispositivi pedagogici, linguaggi educativi e approcci metodologici che vanno oltre la sola eccellenza disciplinare e la trasmissione dei contenuti. Mi impegnerò a:

- › valorizzare l'aggiornamento didattico;
- › esplorare nuovi metodi didattici;
- › investire in strutture, competenze e persone;
- › stabilire un contatto strutturato con il mondo della formazione e degli insegnanti;
- › costituire un Centre for Teaching and Learning.

Insegnare bene è una competenza da coltivare.

4. Promuovere l'offerta formativa

In un contesto di calo demografico e di crescente competizione tra atenei, la qualità dell'offerta formativa, da sola, non è più sufficiente a garantire attrattività. Anche le università eccellenti rischiano di perdere studenti se non riescono a comunicare in modo chiaro la propria identità, il valore dei propri percorsi e le opportunità che offrono. Oggi la scelta universitaria è sempre più informata, comparativa e globale: studenti e famiglie valutano non solo i contenuti dei corsi, ma anche la chiarezza delle informazioni, la reputazione dell'Ateneo, le opportunità internazionali, la qualità dei servizi e le prospettive future.

Ca' Foscari possiede un patrimonio "formativo" e culturale straordinario, unico nel panorama italiano e riconosciuto a livello internazionale. Tuttavia, questa ricchezza è talvolta frammentata nella comunicazione, poco leggibile all'esterno e non sempre valorizzata in modo coerente. Promuovere l'offerta formativa significa rendere visibile e comprensibile ciò che già siamo, rafforzando l'allineamento tra identità dell'Ateneo, bisogni degli studenti e strategia di sviluppo.

Azioni

4.1 Un presidio stabile nelle scuole

L'orientamento non può essere solo aiuto nello scegliere un percorso formativo. È necessario costruire un presidio stabile nelle scuole secondarie, soprattutto nei territori strategici per Ca' Foscari. Questa stabilità deve essere anche territoriale e differenziata. Il rapporto con le scuole del veneziano, del mestrino e del trevigiano non può essere lasciato alla spontaneità delle iniziative individuali, ma deve rientrare in una strategia coordinata che riconosca nel multicampus una leva di radicamento e attrattività. Credo sia indispensabile:

- › sviluppare relazioni continuative con le scuole;
- › coinvolgere maggiormente studenti tutor e alumni nelle attività di orientamento;
- › offrire percorsi di orientamento disciplinare mirato;
- › intercettare precocemente studenti motivati e talentuosi;
- › contrastare la dispersione e le scelte non consapevoli.

Un orientamento radicato nei territori, continuo e strategico.

4.2 Un'offerta formativa comprensibile

Molti studenti faticano a orientarsi tra corsi, curricula, percorsi e requisiti. Vorrei impegnarmi nel:

- › semplificare la presentazione dell'offerta formativa;
- › rendere più chiari i profili in uscita e gli sbocchi professionali;
- › migliorare la qualità delle informazioni online.

Un Ateneo trasparente rende accessibile il proprio valore.

4.3 Costruire una strategia di comunicazione dell'offerta formativa

La promozione dell'offerta formativa deve essere coordinata, non frammentata. In un Ateneo multicampus, la comunicazione deve rendere esplicita la complementarità tra Venezia, Mestre e Treviso. Non basta coordinare i messaggi: occorre raccontare con chiarezza le vocazioni dei campus, evitando sia l'omologazione sia la percezione di sedi gerarchicamente diverse. Considero indispensabile:

- › rafforzare il coordinamento tra Dipartimenti e amministrazione centrale;
- › definire messaggi chiave coerenti con l'identità di Ca' Foscari e dei suoi Dipartimenti;
- › valorizzare le specificità disciplinari senza perdere unità;
- › utilizzare in modo strategico i canali digitali;
- › monitorare l'efficacia delle azioni di comunicazione.

Un messaggio chiaro, un Ateneo riconoscibile.

4.4 Rafforzare l'orientamento e la promozione internazionale

In un contesto globale sempre più competitivo, l'internazionalizzazione rappresenta una leva strategica per la sostenibilità dell'Ateneo. In una prospettiva multicampus, l'internazionalizzazione non può essere pensata come un fenomeno concentrato esclusivamente a Venezia. Mestre e Treviso devono essere parte integrante della strategia internazionale, ciascuna in coerenza con le proprie vocazioni scientifiche, tecnologiche ed economiche. Per Ca' Foscari, attrarre studenti internazionali non significa solo aumentare i numeri, ma costruire condizioni credibili di accesso, orientamento e integrazione. Per questo dovremo:

- › promuovere in modo mirato i corsi in lingua inglese e i percorsi a forte vocazione internazionale;
- › sviluppare strategie selettive di attrazione di studenti internazionali;
- › implementare un orientamento internazionale strutturato e dedicato, distinto e complementare alla promozione;
- › semplificare e rendere coerenti le informazioni per studenti stranieri lungo tutto il percorso di scelta;

- › rafforzare i servizi di accoglienza, accompagnamento e integrazione accademica e amministrativa.
- Aperti al mondo, pronti ad accogliere.

4.5 Un'università internazionale per tutte e tutti

L'internazionalizzazione non è solo mobilità, ma qualità dei percorsi. Sarà importante, anche attraverso l'alleanza EUTOPIA:

- › valorizzare doppi titoli e titoli congiunti, inclusi European Joint Degree;
- › rafforzare l'integrazione tra mobilità e curricula;
- › coinvolgere studenti internazionali come testimonial;
- › promuovere visiting scholars e visiting professors.

Un'università internazionale è più attrattiva per tutte e tutti.

4.6 Le persone sono il nostro messaggio

Le storie di successo parlano più di qualsiasi brochure per questo motivo ritengo che sia fondamentale:

- › coinvolgere alumnae e alumni nelle attività di orientamento;
- › valorizzare testimonianze di studenti, studentesse, laureati e laureate;
- › collegare orientamento, placement e alumni;
- › rafforzare il senso di appartenenza.

Un Ateneo che racconta le proprie persone racconta la propria identità.

5. Valorizzare la ricerca in tutte le sue forme

Viviamo in un'epoca in cui la conoscenza cresce a un ritmo senza precedenti. Ogni avanzamento apre nuove domande, ogni risposta rivela nuovi livelli di complessità. Le **grandi sfide globali** – dal cambiamento climatico alle trasformazioni tecnologiche, dalle tensioni geopolitiche alle disuguaglianze – non sono problemi già definiti con soluzioni disponibili, ma ambiti in cui la ricerca deve ancora costruire strumenti adeguati di comprensione e intervento. In questo contesto, il compito di un Ateneo non è solo produrre conoscenza, ma rendere visibile e affrontabile ciò che oggi resta ancora in larga parte inesplorato.

Ca' Foscari ha tutte le competenze, le intelligenze e le energie per essere protagonista in questo passaggio. La qualità della sua ricerca, la sua vocazione internazionale e la pluralità dei suoi saperi costituiscono una base solida che va prima di tutto riconosciuta e sostenuta. L'obiettivo non è ridefinire dall'alto le priorità della ricerca, ma creare condizioni in cui tutte le linee di ricerca – da quelle consolidate a quelle emergenti – possano svilupparsi pienamente, con pari dignità e adeguato supporto.

In questa prospettiva, accanto al rafforzamento della ricerca di base e delle traiettorie già avviate, è importante favorire anche l'apertura verso ambiti nuovi e ancora in via di definizione: le interazioni tra intelligenza artificiale, linguaggio e società; la ridefinizione dei modelli economici in un contesto di crisi climatica; le nuove geografie globali, segnate da conflitti ibridi e mobilità complesse; il rapporto tra transizione ambientale e trasformazioni sociali; l'evoluzione delle istituzioni democratiche nell'era digitale; la circolazione e la trasformazione dei patrimoni culturali in un mondo interconnesso. Si tratta di ampliare gli spazi della ricerca, mettendo in relazione competenze diverse e sostenendo percorsi che attraversano i confini disciplinari.

Guardare al futuro della ricerca significa anche riconoscere che alcune delle domande più importanti non sono ancora state formulate in modo compiuto. **Un Ateneo deve quindi creare le condizioni perché possano emergere, favorendo la libertà di esplorazione e costruendo ambienti in cui sia possibile lavorare su problemi ancora indefiniti.** È in questa capacità di anticipare le domande, più ancora che di rispondere a quelle esistenti, che si misura la rilevanza scientifica nel lungo periodo. Ed è una capacità che esiste già nella nostra comunità, ma che deve essere riconosciuta, sostenuta e resa sistemica.

Questa tensione verso l'ignoto deve essere accompagnata da una chiara responsabilità pubblica. Le traiettorie della ricerca – dall'uso dei dati alle trasformazioni tecnologiche, dalle politiche ambientali alle dinamiche culturali – hanno effetti profondi sulla società. Un Ateneo deve non solo produrre conoscenza, ma contribuire a orientarla verso il bene comune, rafforzando il legame tra ricerca, istituzioni e società e rendendo le proprie competenze parte attiva nella definizione delle risposte alle sfide globali.

Azioni

5.1 Tempo e condizioni adeguate per la ricerca

La ricerca, qualunque forma assuma, richiede condizioni adeguate. Credo sia fondamentale:

- › proteggere il tempo per la ricerca, soprattutto nelle fasi iniziali dei percorsi scientifici;
- › governare i carichi didattici e amministrativi in modo equilibrato;
- › garantire gli anni sabbatici per la ricerca;
- › garantire condizioni di lavoro che favoriscano la qualità e la profondità del lavoro scientifico.

Un Ateneo che protegge la ricerca ne rafforza il futuro.

5.2 Sostegno strutturale alla ricerca di base

È necessario garantire che le diverse forme di ricerca siano sostenute e valorizzate in modo coerente.

Ritengo sia fondamentale:

- › tutelare la ricerca di base che non ha ritorni immediati;
- › riconoscere il valore della ricerca traslazionale e applicata;
- › valorizzare la ricerca sociale trasformativa.

Un Ateneo forte è quello che investe in tutte le forme del sapere.

5.3 Supporto alla ricerca progettuale

La ricerca più feconda nasce spesso dall'incontro tra mondi diversi. Ritengo sia prioritario:

- › consolidare il supporto alla progettazione anche ad aree marginali;
- › riposizionarsi rispetto al *Decimo Programma Quadro*.

Supporto diffuso, progettazione forte, ricerca più competitiva.

5.4 Una ricerca interdisciplinare e internazionale

La ricerca più feconda nasce spesso dall'incontro tra mondi diversi. Per Ca' Foscari ritengo debba essere prioritario:

- › favorire progetti interdisciplinari;
- › rafforzare il dialogo tra Dipartimenti e Centri;
- › investire sulle infrastrutture della ricerca;
- › valorizzare le reti locali, nazionali e internazionali di ricerca.

Più dialogo, più ricerca.

5.5 Infrastrutture condivise, ricerca più forte

Le infrastrutture della ricerca sono il luogo in cui Ca' Foscari trasforma competenze diffuse in un ecosistema scientifico condiviso. Per questo il nostro Ateneo credo debba:

- › valorizzare le infrastrutture di ricerca diffuse nei Dipartimenti;
- › costruire una strategia integrata, semplice ed equa per le infrastrutture digitali;
- › rafforzare il ruolo strategico del campus scientifico come nodo integratore della ricerca di Ateneo.

Un ecosistema condiviso rende la ricerca più forte e competitiva.

5.6 Valorizzazione scientifica di giovani ricercatori e ricercatrici

Le nuove generazioni devono poter esplorare, ma anche costruire ponti con la società. Credo sarà importante:

- › favorire l'autonomia scientifica dei giovani;
- › sostenere il dottorato di ricerca;
- › sostenere l'avvio di linee di ricerca indipendenti;
- › costruire percorsi di crescita che tengano insieme libertà e responsabilità.

Il futuro della ricerca si costruisce dando fiducia oggi.

5.7 Il valore della comunicazione della ricerca

Una parte della fragilità della ricerca deriva dalla scarsa comprensione del suo valore. Credo sia importante:

- › raccontare la propria ricerca in modo accessibile;
- › valorizzarne l'impatto culturale, sociale ed economico;
- › promuovere attività di divulgazione e public engagement;
- › dialogare con scuole, istituzioni e cittadini;
- › difendere il valore pubblico della conoscenza.

La ricerca vive se è compresa e condivisa.



6. La tradizione per costruire il futuro

Un'università proiettata nel futuro non è un'università che recide le proprie radici, ma un'istituzione capace di trasformare la propria tradizione in una risorsa viva, capace di parlare al presente e di orientare il futuro. In un tempo segnato da accelerazione, semplificazione e riduzione del sapere a ciò che è immediatamente spendibile, coltivare la cultura umanistica, le lingue e il patrimonio culturale non è un gesto di conservazione, ma un atto di visione.

Ca' Foscari nasce e si afferma come università delle lingue, delle culture, delle civiltà, del dialogo tra mondi diversi. Questa vocazione non è un tratto identitario secondario, ma una missione storica e contemporanea, che rende l'Ateneo unico nel panorama nazionale e internazionale. La centralità delle lingue – più o meno diffuse, classiche e moderne – dello studio delle tradizioni culturali, letterarie, artistiche e filosofiche, costituisce uno dei contributi più rilevanti che Ca' Foscari può offrire a un mondo attraversato da conflitti culturali, crisi democratiche e impoverimento del linguaggio pubblico.

Il programma insiste in modo particolare su questo punto, non perché sono un candidato di area umanistica, ma perché si tratta di ambiti del sapere che oggi risultano spesso esposti a una progressiva perdita di rilevanza: discipline considerate "a rischio" non per mancanza di valore, ma perché la loro utilità non è immediatamente traducibile in applicazioni di breve periodo. Difenderle e rilanciarle significa affermare che l'università non può ridursi a un luogo di addestramento funzionale, ma deve restare uno spazio di elaborazione critica, di profondità storica e di costruzione del senso.

Coltivare questa tradizione significa riconoscerla come fondamento del pensiero critico, della cittadinanza globale e della capacità di interpretare la complessità. Significa anche rinnovarla, metterla in dialogo con le sfide del presente – tecnologiche, ambientali, geopolitiche – e renderla parte integrante dell'internazionalizzazione dell'Ateneo. In questo senso, la cultura classica, il patrimonio umanistico e le competenze linguistiche non sono alternative all'innovazione, ma condizioni della sua qualità e della sua responsabilità. In questa prospettiva rientra anche l'attenzione alle lingue e ai linguaggi inclusivi, non solo come strumenti di accessibilità, ma come espressioni piene della pluralità linguistica e culturale contemporanea. Riconoscerne il valore significa ampliare l'idea stessa di linguaggio, rafforzare il diritto alla comunicazione e affermare il ruolo dell'università come spazio di inclusione, di mediazione e di democrazia culturale.

Questo punto del programma afferma con chiarezza che Ca' Foscari intende continuare a essere un'università globale non per omologazione, ma per profondità culturale, pluralità linguistica e capacità di mediazione tra tradizioni diverse.

Azioni

6.1 La cultura umanistica è una grammatica del presente

La cultura umanistica e i saperi storici costituiscono una risorsa viva e strutturante per la formazione del pensiero critico e per la comprensione delle trasformazioni del presente. Essi forniscono strumenti concettuali, metodologici e interpretativi indispensabili per leggere la complessità del mondo contemporaneo, mettendo in relazione il passato e il presente e consentendo una comprensione non riduttiva dei fenomeni sociali, politici e culturali. In questo senso, propongo:

- › promuovere il valore strutturale dei saperi umanistici e storici (storia, filosofia, filologia, studi letterari, linguistici e culturali, etc.) nella formazione universitaria;
- › favorire il dialogo tra cultura umanistica, saperi storici e conoscenze contemporanee;
- › valorizzare il ruolo formativo della profondità storica nella comprensione del presente;
- › riaffermare la centralità dei metodi critici propri delle discipline umanistiche nella formazione delle persone.

Un Ateneo che investe nei saperi umanistici rafforza il pensiero critico della società.

6.2 Il patrimonio artistico, letterario e culturale come laboratorio vivo

Il patrimonio materiale, artistico, letterario e culturale rappresenta un ambito dinamico di produzione di conoscenza e di dialogo con la società. Ritengo sarà importante:

- › valorizzare gli studi letterari, storico-artistici e culturali come ambiti di ricerca di frontiera;
- › promuovere e valorizzare il patrimonio materiale e immateriale;
- › rafforzare il dialogo con musei, archivi, biblioteche e istituzioni culturali.

Cultura viva, conoscenza attiva.

6.3 Le lingue sono modi di abitare il mondo

Le lingue sono strumenti fondamentali di interpretazione del mondo e di costruzione delle relazioni tra culture e storie, anche e soprattutto nelle loro forme meno diffuse. Propongo di:

- › coltivare lo studio delle lingue meno diffuse come risorsa strategica globale;
- › valorizzare le competenze linguistiche come competenze storiche, culturali e politiche;
- › promuovere percorsi che integrino lingua, storia e contesto socio-culturale ed economico.

Ogni lingua è un modo diverso di abitare il mondo.

6.4 L'italiano come lingua globale di cultura

L'italiano continua a svolgere un ruolo centrale come lingua di cultura, di mediazione e di produzione del sapere nei contesti internazionali. Reputo essenziale:

- › valorizzare l'italiano come lingua di cultura, scienza e pensiero critico;
- › promuovere l'insegnamento dell'italiano nei contesti internazionali;
- › rafforzare il legame con le comunità italofone nel mondo, in particolare nelle Americhe.

Promuovere l'italiano significa rafforzare la presenza culturale nel mondo.



6.5 Integrare tradizione umanistica e strategia di internazionalizzazione

Integrare la tradizione umanistica nella strategia internazionale significa valorizzare saperi, lingue e culture come elementi distintivi dell'Ateneo, capaci di dialogare con il mondo e di contribuire in modo originale alle grandi questioni contemporanee. Sarà importante:

- › rendere la tradizione umanistica parte integrante della strategia internazionale;
- › costruire reti accademiche globali sui saperi culturali e linguistici;
- › promuovere programmi internazionali in ambito umanistico;
- › contrastare l'idea che l'internazionalizzazione coincida con l'omologazione;
- › valorizzare l'umanesimo come linguaggio globale.

Essere internazionali significa portare la propria identità nel mondo.

7. Radicati nel territorio, aperti al mondo

Ca' Foscari deve assumere in modo esplicito il profilo di una **università civica europea**: un Ateneo che non considera il rapporto con il territorio come una funzione accessoria o episodica, ma come una dimensione costitutiva della propria identità. Questo significa integrare in modo coerente didattica, ricerca e terza missione intorno ai bisogni e alle potenzialità dei contesti in cui operiamo. Venezia, Mestre e Treviso non sono soltanto sedi dell'Ateneo: sono i luoghi attraverso cui Ca' Foscari costruisce valore pubblico, rafforza la coesione sociale, sostiene l'innovazione e contribuisce alla qualità delle decisioni collettive. Essere radicati nel territorio, per noi, non significa chiuderci nel locale, ma usare il radicamento come leva per una proiezione nazionale e internazionale più forte, riconoscibile e responsabile.

Ca' Foscari è profondamente intrecciata al territorio in cui opera. Venezia non è solo una cornice straordinaria, ma una città fragile, complessa, attraversata da trasformazioni economiche, sociali e ambientali che richiedono conoscenza, visione e responsabilità. Allo stesso tempo, Ca' Foscari non è solo l'università di Venezia: è un attore centrale nel Veneto, un ponte tra locale e globale, un'istituzione pubblica chiamata a produrre sapere, cultura e impatto sociale.

Negli ultimi anni il ruolo della cosiddetta "terza missione" è diventato sempre più rilevante, ma spesso rischia di essere percepito come un insieme di attività accessorie o come una risposta frammentata a sollecitazioni esterne. La sfida, invece, è integrare il rapporto con il territorio nella strategia complessiva dell'Ateneo, rendendolo una leva di sviluppo culturale, sociale ed economico, coerente con l'identità di Ca' Foscari e con i bisogni della comunità.

Rafforzare l'incidenza sul territorio non significa piegare l'università a interessi contingenti, ma riconoscere che il sapere pubblico ha senso pieno quando dialoga con la società, contribuisce a interpretare i problemi e costruisce soluzioni condivise. In questo senso, Ca' Foscari può e deve essere un attore generativo, capace di connettere istituzioni, imprese, mondo culturale e cittadinanza.

Azioni

7.1 Il trasferimento della conoscenza

La terza missione non deve essere percepita come un'aggiunta, ma come parte integrante della qualità di didattica e ricerca. Il multicampus rappresenta una leva strategica in questo ambito: consente di articolare il trasferimento in modo coerente con le vocazioni territoriali, evitando duplicazioni e rafforzando complementarità tra sedi. L'Ateneo dovrebbe maggiormente:

- › integrare la terza missione nella programmazione dipartimentale;
- › riconoscere e valorizzare l'impegno dei docenti;
- › comunicare i risultati alla società.

L'impatto sociale è una forma di qualità.

7.2 Il sapere entra nelle decisioni pubbliche

Ca' Foscari deve essere un interlocutore stabile e autorevole delle istituzioni locali, regionali e nazionali. In un Ateneo multicampus, questo ruolo pubblico deve essere esercitato in modo policentrico. Venezia, Mestre e Treviso non sono solo sedi universitarie, ma punti di accesso territoriali diversi ai processi decisionali: il sapere cafoscarino deve offrire un contributo in ciascuno di questi contesti, con continuità e riconoscibilità. Sarà strategico:

- › consolidare tavoli permanenti di confronto con Comune di Venezia, Comune di Treviso, Regione Veneto e altri enti pubblici;
- › offrire competenze scientifiche per la definizione di politiche pubbliche;
- › contribuire alla pianificazione territoriale e culturale;
- › valorizzare il ruolo dell'università nei processi decisionali;
- › rendere visibile l'impatto delle competenze cafoscarine sulle scelte pubbliche.

Un'università ascoltata è un'istituzione che produce valore pubblico.

7.3 Università e imprese: un rapporto duraturo che genera valore reciproco

Il dialogo con le imprese non deve ridursi a una logica di breve periodo. In un Ateneo multicampus, il rapporto con il sistema produttivo non può essere uniforme. Venezia, Mestre e Treviso insistono su ecosistemi economici differenti e richiedono modalità di collaborazione coerenti con le rispettive vocazioni territoriali. Credo sia importante:

- › sviluppare collaborazioni strutturate con il sistema produttivo;
- › promuovere trasferimento di conoscenza;

- › costruire percorsi di tirocinio e formazione di qualità;
- › sostenere l'innovazione sociale e culturale;
- › garantire che ogni collaborazione sia coerente con i valori dell'Ateneo.

Un Ateneo che dialoga con i territori costruisce sviluppo sostenibile.

7.4 Fondazioni e mondo filantropico come partner del valore pubblico

Le fondazioni rappresentano una risorsa importante per sostenere progetti culturali, scientifici e sociali. In un Ateneo multicampus, il valore pubblico che proponiamo alle fondazioni non è "generico": prende forma in contesti territoriali differenti e complementari. Venezia, Mestre e Treviso offrono tre ecosistemi diversi in cui la filantropia può sostenere ricerca, formazione e impatto con modalità coerenti e riconoscibili. Mi impegnerò a:

- › rafforzare relazioni stabili con fondazioni locali, nazionali e internazionali;
- › sviluppare progetti di lungo periodo;
- › valorizzare la dimensione culturale e sociale della ricerca;
- › sostenere borse di studio, infrastrutture e progetti di impatto;
- › garantire trasparenza e coerenza nelle collaborazioni.

Relazioni stabili, progetti duraturi, impatto condiviso.

7.5 Un'università che fa vivere la città

In un Ateneo multicampus, "la città" non è una sola. Venezia, Mestre e Treviso rappresentano contesti urbani differenti, ciascuno con dinamiche sociali, culturali ed economiche specifiche. Un'università che fa vivere la città deve saper abitare questa pluralità non in modo

episodico, ma con una strategia differenziata e coordinata, capace di riconoscere le vocazioni di ciascun territorio e di metterle in relazione tra loro. L'Ateneo si deve impegnare a:

- › promuovere iniziative culturali aperte alla cittadinanza;
- › valorizzare il patrimonio storico e artistico;
- › valorizzare i rapporti con le altre istituzioni;
- › contribuire alla vitalità culturale della città.

Un'università viva rende viva la città.

7.6 La Fondazione come motore di crescita, innovazione e sostenibilità

La Fondazione deve essere dotata di una propria missione distintiva e di una chiara capacità di iniziativa. Deve operare con flessibilità, rapidità e capacità di investimento in ambiti in cui l'università pubblica, per natura e vincoli, non può presidiare pienamente. Per questa ragione, la Fondazione deve certamente essere coerente con la strategia complessiva dell'Ateneo, ma non esaurirsi in essa. Deve disporre di un proprio piano strategico pluriennale, capace di individuare ambiti prioritari di intervento, generare risorse, attivare partnership e sviluppare iniziative ad alto impatto. Mi impegno quindi a

- › rafforzare il coordinamento tra governance universitaria e Fondazione, definendo indirizzi chiari e meccanismi di responsabilità condivisa;
- › garantire coerenza strategica, senza comprimere la capacità della Fondazione di innovare, sperimentare e operare in contesti nuovi;
- › sostenere la Fondazione nel suo ruolo di attrazione di risorse, relazioni e opportunità.

La Fondazione è già un ecosistema. Ora deve diventare una strategia.



8. La formazione continua è parte della missione

Il mondo del lavoro, delle professioni e della conoscenza non è più scandito da fasi lineari. La laurea non rappresenta più un punto di arrivo, ma un passaggio all'interno di percorsi di apprendimento continuo che accompagnano le persone lungo tutto l'arco della vita. In questo contesto, il ruolo dell'università non può esaurirsi nella formazione iniziale, ma deve estendersi in modo strutturato alla formazione continua, all'aggiornamento professionale e alla riqualificazione delle competenze.

In questo quadro, Ca' Foscari può assumere un ruolo distintivo nel panorama nazionale sviluppando un modello integrato di formazione post-lauream e lifelong learning capace di connettere strategicamente politiche europee, filiere produttive territoriali e missione pubblica dell'università. In un contesto come quello veneto e nord-orientale — caratterizzato da forte densità di PMI evolute, filiere industriali integrate, academy aziendali strutturate e orientamento internazionale — la formazione continua universitaria può diventare una leva strategica per sostenere competitività economica, innovazione sociale e coesione territoriale.

In questa prospettiva, la formazione continua deve essere pienamente integrata nella strategia di Ateneo e riconosciuta come parte della sua missione formativa complessiva. Il lifelong learning non deve essere concepito come un'attività accessoria o come un mercato parallelo, ma come una dimensione strutturale dell'università contemporanea, coerente con i valori di Ca' Foscari: qualità scientifica, interdisciplinarietà, apertura internazionale e responsabilità sociale.

Azioni

8.1 Un polo di eccellenza per l'apprendimento continuo e le transizioni professionali

La Challenge School può diventare sempre più uno strumento a servizio dei Dipartimenti per rafforzare la formazione continua di Ca' Foscari. In questa prospettiva ritengo importante:

- › rafforzare il posizionamento della Challenge School su ambiti coerenti con le competenze dell'Ateneo;
- › sviluppare master executive e corsi avanzati di alta qualità;
- › garantire standard didattici elevati e riconoscibili;
- › promuovere format flessibili e compatibili con la vita lavorativa;
- › valorizzare il brand Ca' Foscari nella formazione post-laurea, continua ed executive.

In un Ateneo multicampus, l'apprendimento continuo non può essere organizzato come offerta concentrata in un'unica sede. Venezia, Mestre e Treviso rappresentano contesti economici e professionali differenti, che richiedono percorsi di aggiornamento coerenti con le specifiche traiettorie di sviluppo territoriale.

8.2 Competenze certificate, percorsi aperti

Il futuro della formazione passa anche da percorsi brevi, certificabili e accumulabili. Per questa ragione sarà sempre più opportuno:

- › sviluppare microcredenziali riconoscibili e spendibili;
- › integrare i percorsi brevi con l'offerta formativa tradizionale;
- › favorire la personalizzazione dei percorsi di apprendimento;
- › rispondere rapidamente ai bisogni emergenti del mercato del lavoro;
- › garantire qualità accademica e riconoscibilità istituzionale.

Un Ateneo che innova i percorsi rende la formazione più accessibile e dinamica.

8.3 Progettare insieme la formazione

La formazione continua deve nascere da un dialogo reale con il mondo esterno. Ca' Foscari si impegna a:

- › co-progettare percorsi formativi con imprese e PA;
- › intercettare bisogni reali di aggiornamento e riqualificazione;
- › offrire formazione su competenze tecniche e trasversali;
- › valorizzare l'esperienza professionale dei partecipanti;
- › costruire relazioni di lungo periodo e non solo corsi spot.

La formazione efficace nasce dall'ascolto.



9. L'amministrazione come infrastruttura abilitante

Negli ultimi anni Ca' Foscari ha compiuto passi significativi nel rafforzamento degli strumenti di pianificazione, monitoraggio e controllo. L'Ateneo dispone oggi di una solida architettura di governo, di sistemi di controllo e di una crescente disponibilità di dati su didattica, ricerca, personale, bilancio e servizi. Tuttavia, questa ricchezza informativa è spesso frammentata, distribuita in cruscotti diversi e accessibile in modo non sempre omogeneo ai Dipartimenti e alle strutture.

Parallelamente, docenti, ricercatrici e ricercatori, personale tecnico-amministrativo, bibliotecario, studenti e studentesse avvertono una distanza crescente tra l'amministrazione e il lavoro accademico quotidiano. In questo contesto, il rischio non è solo l'inefficienza, ma la perdita di una visione condivisa e la difficoltà di assumere decisioni strategiche consapevoli.

L'obiettivo di questo punto è trasformare l'amministrazione di Ca' Foscari in una infrastruttura abilitante, capace non solo di gestire correttamente i processi, ma di supportare attivamente la comunità accademica nelle scelte, mettendo a disposizione strumenti chiari, integrati e basati su dati affidabili. Un'università che vuole essere responsabile, partecipata e non autoritaria deve usare i dati per capire, orientare, migliorare.

Azioni

9.1 Una nuova organizzazione: dall'ufficio al processo

In un Ateneo multicampus, l'organizzazione non può essere pensata come somma di uffici collocati in sedi diverse, ma come **sistema integrato di processi che attraversano Venezia, Mestre e Treviso**. Il passaggio dall'ufficio al processo è anche il passaggio da una logica localistica a una logica di rete. Avviare una revisione dell'organizzazione dell'amministrazione centrale orientata ai processi reali di Ateneo, superando logiche eccessivamente settoriali. L'azione prevede:

- › mappatura dei flussi di lavoro principali;
- › individuazione di sovrapposizioni di attività;
- › ridefinizione delle responsabilità in modo chiaro e leggibile;
- › maggiore coordinamento tra uffici che insistono sugli stessi processi.

L'obiettivo è rendere l'amministrazione più integrata, prevedibile e comprensibile per chi la utilizza.

9.2 Semplificazione dei processi per migliorare qualità e tempi di lavoro

Individuare, attraverso un confronto strutturato con Dipartimenti e strutture amministrative, i processi più onerosi in termini di tempo e complessità (attivazione corsi, gestione incarichi, progetti di ricerca, rendicontazioni).

Per ciascun processo sarà importante:

- › eliminare passaggi ridondanti;
- › standardizzare modelli e scadenze;
- › chiarire ruoli e tempi di risposta;
- › ridurre la produzione documentale limitandola al necessario.

Un Ateneo efficiente libera tempo per ciò che conta davvero.

9.3 Semplificare la programmazione dipartimentale

I Piani di Sviluppo dei Dipartimenti non devono essere meri adempimenti, ma strumenti vivi di strategia. Mi impegnerò a:

- › rafforzare il dialogo tra programmazione dipartimentale e strategia di Ateneo;
- › utilizzare i Piani come base per allocazione risorse e reclutamento;
- › restituire feedback strutturati ai Dipartimenti;
- › passare da una logica di pianificazione rolling ad una strategica per mandato.

Questo rafforza l'autonomia, ma anche la responsabilità condivisa.

9.4 Gli stessi dati, per tutti

Ritengo fondamentale realizzare un data warehouse integrato di Ateneo, accessibile in modo differenziato ma aperto a governance centrale, Dipartimenti e strutture, che raccolga in modo coerente dati su studenti e carriere, didattica e offerta formativa, ricerca e VQR, personale, bilancio e sostenibilità e servizi e infrastrutture.

Il data warehouse dovrà:

- › superare la frammentazione dei dati in cruscotti separati;
- › garantire trasparenza, aggiornamento e affidabilità;
- › consentire analisi autonome da parte dei Dipartimenti;
- › supportare pianificazione strategica, programmazione dipartimentale e valutazione.

Un Ateneo che condivide i dati governa meglio il proprio futuro.

9.5 Le biblioteche come infrastrutture strategiche

Il sistema bibliotecario di Ca' Foscari non è un ambito accessorio della vita dell'Ateneo, ma una delle sue infrastrutture strategiche. Ritengo fondamentale:

- › integrare strutturalmente le biblioteche nelle tre missioni dell'Ateneo;
- › garantire equità e coerenza nel modello multicampus;
- › far emergere e valorizzare le competenze del personale.

Un Ateneo che investe nelle biblioteche investe nella conoscenza.

10. Regole chiare per le risorse

In un contesto di sottofinanziamento strutturale del sistema universitario, la distribuzione delle risorse interne non è mai una questione puramente tecnica: è una scelta profondamente politica, perché orienta i comportamenti, definisce le priorità e influisce sulla fiducia reciproca tra Ateneo e Dipartimenti. A Ca' Foscari, come in molti atenei, i modelli di allocazione delle risorse si sono progressivamente raffinati per rispondere a vincoli esterni sempre più stringenti – FFO, costo standard, VQR, programmazione del personale – ma questo processo ha talvolta prodotto una percezione di opacità e distanza.

Oggi sappiamo con chiarezza che sono tre i principali fattori che incidono in modo determinante sulla sostenibilità economica e sul finanziamento dell'Ateneo: da un lato il numero e la qualità delle carriere degli studenti e delle studentesse, dall'altro la qualità della ricerca misurata dalla VQR e, infine, l'innalzamento del costo del personale. Ignorare questa realtà significherebbe indebolire l'intero Ateneo. Al tempo stesso, però, ridurre i modelli di allocazione a una logica puramente premiale rischia di penalizzare discipline strutturalmente diverse, di accentuare squilibri e di trasformare la competizione in frammentazione.

La sfida è dunque costruire modelli, chiari e leggibili, che incentivino comportamenti virtuosi, che tengano conto delle differenze disciplinari e che rafforzino la responsabilità dei Dipartimenti, senza trasformare l'allocazione delle risorse in una gara a chi ottiene di più.

Azioni

10.1 Rivedere i modelli per renderli più coerente con i driver reali del sistema

Avviare una revisione condivisa del modello FUDD e dell'assegnazione dei punti organico affinché riflettano in modo più esplicito e comprensibile i fattori che oggi incidono realmente sul bilancio di Ca' Foscari. Reputo fondamentale:

- › valorizzare l'andamento delle immatricolazioni e la capacità di attrarre studenti;
- › premiare la continuità e la regolarità delle carriere studentesche;
- › riconoscere il contributo degli studenti e delle studentesse con esperienze internazionali;
- › valorizzare la qualità e la quantità dei prodotti presentabili in VQR;
- › considerare la capacità di attrarre finanziamenti competitivi per la ricerca.

Un Ateneo equo è quello che riconosce davvero ciò che conta.

10.2 Rendere i criteri di allocazione più espliciti, stabili e comprensibili

Un buon modello è tale solo se è comprensibile. L'Ateneo si impegna a:

- › rendere pubblici i criteri utilizzati per l'allocazione delle risorse;
- › spiegare in modo chiaro l'impatto dei singoli indicatori;
- › garantire stabilità dei modelli nel tempo.

Questo consente ai Dipartimenti di programmare, investire e assumersi responsabilità reali sulle scelte strategiche.



10.3 Calcolare il fabbisogno didattico prima a livello dipartimentale e poi di Ateneo

Il fabbisogno didattico deve riflettere la realtà dei corsi e delle strutture ed essere sviluppato su due livelli. Per questo:

- › il calcolo del fabbisogno avverrà innanzitutto a livello dipartimentale (livello 1);
- › l'Ateneo interverrà in una seconda fase per garantire coerenza complessiva e sostenibilità (livello 2);
- › ai Dipartimenti sarà lasciata maggiore autonomia di investire nei settori ritenuti strategici.

Un Ateneo forte nasce da Dipartimenti più autonomi e responsabili.

10.4 Introdurre meccanismi di riequilibrio, accompagnamento e potenziamento

Non tutti i Dipartimenti partono dalle stesse condizioni. Per evitare effetti distorsivi ritengo fondamentale:

- › prevedere meccanismi di accompagnamento per le strutture in difficoltà;
- › evitare che la logica premiale si trasformi in esclusione.

L'obiettivo è far crescere l'Ateneo nel suo insieme, non solo alcune parti.

11. La sfida dell'intelligenza artificiale

L'intelligenza artificiale rappresenta una delle trasformazioni più profonde del nostro tempo, è un cambiamento che investe il modo in cui lavoriamo, insegniamo, apprendiamo, produciamo conoscenza e prendiamo decisioni. Per un'università pubblica come Ca' Foscari, la sua adozione deve essere governata, compresa e integrata in modo consapevole, coerente con i valori dell'autonomia accademica, della libertà di pensiero e della responsabilità sociale.

Ca' Foscari, per la sua identità interdisciplinare e per la forte presenza di saperi umanistici, linguistici, economici e scientifici, ha una responsabilità particolare: non limitarsi a "usare" l'AI, ma interpretarla, analizzarne le implicazioni etiche, culturali e sociali, e formare studenti capaci di interagire con tecnologie intelligenti senza esserne governati. Allo stesso tempo, l'AI offre un'opportunità concreta per ridurre il carico burocratico, migliorare l'efficienza dei processi e liberare tempo per ciò che conta davvero: la didattica, la ricerca, la cura delle persone. È indispensabile che tutte le competenze in Ateneo distribuite nei Dipartimenti si riuniscano in un comitato d'indirizzo che stimoli la riflessione sul tema e l'adozione di buone pratiche.

Azioni

11.1 AI per la semplificazione dei processi amministrativi

L'AI deve essere uno strumento per migliorare il lavoro quotidiano. Il mio obiettivo è:

- › individuare processi amministrativi ripetitivi e ad alto carico di tempo;
- › sperimentare strumenti di AI per automatizzare attività standard (controlli formali, estrazione dati, compilazioni);
- › migliorare l'accesso alle informazioni amministrative;
- › ridurre tempi di risposta e incertezze procedurali;
- › valutare costantemente l'impatto sulle persone e sulla qualità del lavoro.

L'obiettivo è un'amministrazione più leggera, non più impersonale.

11.2 Integrazione dell'AI nell'insegnamento

L'AI non è una disciplina a sé, ma un tema che attraversa tutti i saperi per questo credo si debba:

- › integrare l'AI, laddove possibile e proficuo, nei percorsi formativi esistenti, senza imporre modelli unici;
- › promuovere approcci interdisciplinari tra scienze, humanities, economia e lingue;
- › promuovere *AI literacy* e competenze critiche sull'uso degli strumenti di AI;
- › ripensare prove ed esami in chiave formativa;
- › elaborare linee guida etiche per l'uso dell'AI in didattica, ricerca e amministrazione.

AI per capire, non solo per usare.

11.3 Sostenere la ricerca interdisciplinare sull'intelligenza artificiale

Ca' Foscari può diventare un luogo di riferimento per lo studio critico dell'AI. L'Ateneo, anche attraverso la collaborazione di partner qualificati, deve:

- › promuovere progetti di ricerca interdisciplinari sull'AI;
- › sostenere il dialogo tra scienze dure e scienze umane;
- › favorire la partecipazione a bandi nazionali e internazionali;
- › valorizzare il contributo dei giovani ricercatori e delle giovani ricercatrici;
- › rafforzare la visibilità scientifica dell'Ateneo su questi temi.

Un Ateneo che studia l'AI in modo interdisciplinare ne orienta il futuro.

11.4 Docenti e personale formati all'uso consapevole dell'AI

Nessuna innovazione è possibile senza competenze diffuse e per questo considero essenziale:

- › offrire percorsi di formazione continua sull'AI;
- › supportare docenti e PTA nell'adozione degli strumenti;
- › creare comunità di pratica e scambio di esperienze;
- › evitare approcci prescrittivi e uniformanti;
- › valorizzare le competenze già presenti nell'Ateneo.

Un Ateneo che forma le persone rende l'innovazione possibile.

11.5 L'AI come strumento di inclusione e accessibilità

Se ben governata, l'AI può ridurre barriere. È necessario:

- › usare strumenti di AI per migliorare accessibilità dei materiali;
- › supportare studenti con bisogni specifici;
- › favorire apprendimento personalizzato;
- › ridurre disuguaglianze nell'accesso alle informazioni;
- › garantire che l'innovazione non crei nuove esclusioni.

L'innovazione è tale solo se è inclusiva.

12. Condizioni eque per studiare, lavorare e crescere

La qualità di un'università non si misura solo nei suoi indicatori scientifici o nella sua reputazione internazionale, ma nella capacità di garantire a tutte e tutti condizioni eque per studiare, lavorare e crescere. Per questo, il mio programma pone al centro il tema dell'equità come infrastruttura fondamentale della vita accademica: diritto allo studio, pari opportunità, conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, rispetto e inclusione non sono politiche settoriali, ma dimensioni strutturali della qualità istituzionale di Ca' Foscari.

Ridurre i divari – economici, di genere, organizzativi e culturali – non significa uniformare i percorsi, ma rimuovere gli ostacoli che impediscono a talenti di esprimersi pienamente. In una città complessa e costosa come Venezia, e in un contesto sociale attraversato da nuove fragilità, l'università ha una responsabilità pubblica chiara: ridurre le disuguaglianze che ostacolano l'accesso, la continuità e la riuscita delle carriere, senza abbassare gli standard ma rendendo il merito davvero esigibile. Le azioni che seguono delineano un impegno concreto e misurabile per rafforzare il diritto allo studio, contrastare le disuguaglianze di genere, sostenere la conciliazione tra vita, studio e lavoro e promuovere una cultura diffusa del rispetto e dell'inclusione. Non si tratta di aggiungere nuovi adempimenti, ma di orientare in modo coerente le scelte organizzative, finanziarie e culturali dell'Ateneo, affinché Ca' Foscari sia sempre più un luogo in cui le persone contano davvero, e in cui l'equità diventa uno strumento di qualità, fiducia e futuro.

Azioni

12.1 Rafforzare il diritto allo studio

Il primo grande divario tra studenti e studentesse è spesso quello economico, particolarmente evidente in una città costosa come Venezia e per una comunità universitaria con molti pendolari. Credo sia fondamentale:

- › creare un fondo stabile di Ateneo per coprire, laddove possibile, gli idonei non beneficiari;
- › adottare misure mirate per pendolari e studenti lavoratori (trasporti, servizi essenziali, flessibilità nei pagamenti);
- › incentivare gli Open Educational Resources.

Un Ateneo giusto è quello che rende lo studio possibile per tutti e tutte.

12.2 Contrastare gli stereotipi di genere nei percorsi formativi

Le disuguaglianze iniziano spesso prima dell'università. Credo sia compito dell'università ridurre queste disuguaglianze:

- › incentivando l'accesso delle studentesse alle aree STEM;
- › coinvolgendo docenti, studenti e studentesse in attività di sensibilizzazione;
- › monitorando l'efficacia delle azioni intraprese.

Un'università equa amplia le possibilità di scelta.

12.3 Sostenere la conciliazione tra vita, studio e lavoro

Le disuguaglianze sono spesso il risultato di condizioni materiali. Mi impegnerò personalmente a:

- › favorire politiche di conciliazione per studenti e personale;
- › sostenere modalità di lavoro flessibili;
- › garantire attenzione alle situazioni di fragilità;
- › promuovere servizi di supporto alla genitorialità;
- › contrastare penalizzazioni indirette nelle carriere.

La conciliazione è una condizione di equità, non un privilegio.

12.4 Promuovere una cultura diffusa del rispetto, della sostenibilità e dell'inclusione

Le politiche non bastano senza un cambiamento culturale e per questo penso che Ca' Foscari debba rafforzare alcune iniziative già messe in campo come:

- › promuovere formazione su equità e inclusione;
- › contrastare discriminazioni e molestie;
- › garantire spazi sicuri di ascolto;
- › sostenere iniziative culturali e scientifiche sul tema;
- › ridurre il gender gap;
- › rafforzare il senso di responsabilità collettiva.

Un'università inclusiva è un luogo in cui tutte e tutti possono crescere.



13. Un'amministrazione forte si costruisce valorizzando le persone

Il funzionamento quotidiano dell'università si regge in larga misura sul lavoro del personale tecnico-amministrativo, scientifico, bibliotecario e CEL. A Ca' Foscari il PTA svolge un ruolo essenziale nel garantire continuità, qualità dei servizi, supporto alla didattica, alla ricerca e agli studenti e alle studentesse, in un contesto caratterizzato da crescente complessità normativa, valutativa e organizzativa. Negli ultimi anni, tuttavia, a fronte dell'aumento delle responsabilità e dei carichi di lavoro, non sempre è corrisposto un adeguato riconoscimento in termini di sviluppo professionale, percorsi di carriera e valorizzazione delle competenze.

In questo quadro, è fondamentale riconoscere in modo esplicito la specificità e il valore delle diverse componenti del personale: il personale tecnico di laboratorio, il personale bibliotecario e le collaboratrici e i collaboratori esperti linguistici, che contribuiscono in modo diretto alla qualità della didattica, della ricerca e dei servizi. Una politica di valorizzazione efficace deve tenere conto di queste differenze, evitando approcci indistinti.

Il rischio, se non si interviene in modo strutturale, è duplice: da un lato la demotivazione e l'impoverimento del capitale umano; dall'altro la difficoltà dell'Ateneo di sostenere processi sempre più complessi senza un'amministrazione forte, competente e messa nelle condizioni di crescere. Valorizzare tutto il personale che lavora a favore del funzionamento dell'università è una condizione necessaria per la qualità complessiva del nostro Ateneo.

Questo punto del programma assume una convinzione chiara: un'università che investe nelle persone che la fanno funzionare ogni giorno è un'università più giusta, più efficiente e più credibile.

Azioni

13.1 La programmazione come forma di rispetto

Ritengo importante garantire percorsi strutturati e trasparenti di progressione economica e verticale e di mobilità interna. Le progressioni non devono essere percepite come eventi eccezionali o discrezionali. Pertanto mi impegnerò a:

- › programmare in modo regolare e prevedibile i Differenziali Stipendiali e eventualmente le PEV;
- › garantire criteri chiari, trasparenti e condivisi;
- › valorizzare l'esperienza e le competenze maturate;
- › riconoscere le specificità professionali dei diversi profili (personale tecnico di laboratorio, personale bibliotecario, collaboratrici e collaboratori esperti linguistici), anche nella definizione dei criteri di progressione e valutazione;
- › evitare disparità tra strutture;
- › comunicare in modo chiaro tempi e modalità delle procedure;
- › favorire la mobilità interna.

Crescere con criteri, non per eccezione.

13.2 Formazione continua e qualificante del personale

La complessità dei processi richiede competenze aggiornate. Ritengo necessario:

- › rafforzare l'offerta di formazione continua;
- › sviluppare percorsi formativi legati ai bisogni reali degli uffici;
- › valorizzare competenze digitali, linguistiche e progettuali;
- › integrare formazione e sviluppo professionale;
- › riconoscere formalmente le competenze acquisite.

La formazione non è un costo, ma un investimento strategico.

13.3 Riconoscere chi rende governabile la complessità

Il personale tecnico-amministrativo possiede una conoscenza cruciale del funzionamento reale dell'Ateneo. Per questo motivo reputo importante che la nostra università:

- › coinvolga strutturalmente il PTA, CEL, bibliotecari, tecnici di laboratorio nei processi di miglioramento organizzativo e decisionale;
- › riconosca il ruolo propositivo e progettuale;
- › favorisca la partecipazione a gruppi di lavoro, task force e team trasversali;
- › valorizzi il contributo del PTA nella gestione, interpretazione e utilizzo dei dati;
- › integri stabilmente il personale tecnico-amministrativo nei processi di programmazione, valutazione e assicurazione della qualità.

Un Ateneo che ascolta il proprio personale governa meglio il cambiamento.

13.4 Migliorare il benessere organizzativo e la qualità del lavoro

La qualità dei servizi passa dalla qualità del lavoro. Questo vale per tutte le componenti del personale, incluse quelle spesso meno visibili ma essenziali, come i tecnici di laboratorio, i bibliotecari e i CEL, che operano in contesti specifici e talvolta caratterizzati da criticità organizzative peculiari. È necessario impegnarsi a:

- › monitorare carichi di lavoro e stress organizzativo;
- › prevenire il burnout;
- › favorire equilibrio tra vita e lavoro;
- › sostenere modalità di lavoro flessibili e intelligenti;
- › garantire ambienti di lavoro rispettosi e inclusivi.

Un Ateneo che si prende cura delle persone migliora sé stesso.



In sintesi

Programma per il Rettorato
dell'Università Ca' Foscari Venezia 2026-2032

In sintesi

Ricordati che questo è il programma abbreviato di uno più lungo e articolato che puoi trovare sul mio sito internet www.marcosgarbi.it

Ho scritto un programma lungo e articolato, a tratti anche impegnativo da leggere, perché nasce da una convinzione precisa: so con chiarezza dove si può intervenire e in che direzione muoversi, e so altrettanto bene che le trasformazioni vere richiedono tempo, metodo e continuità. Il tempo, però, non è una risorsa che oggi possiamo permetterci di sprecare. Questa urgenza non deve spingerci verso decisioni affrettate o soluzioni estemporanee, ma al contrario chiede visione, responsabilità e scelte coerenti. Per questo presento qui, in forma sintetica ed essenziale, il cuore del mio programma.

1. Se studi o ti stai formando

Questo progetto parte da un'idea semplice ma radicale: l'università non è solo un luogo di passaggio, ma una parte importante della tua vita. Che cosa significa concretamente:

- › Più attenzione alla qualità dell'esperienza quotidiana, non solo ai programmi: spazi di studio, biblioteche aperte, luoghi di incontro, benessere psicologico.
- › Un'università che ti accompagna lungo tutto il percorso, dall'orientamento iniziale alla transizione verso il lavoro o la ricerca.
- › Meno ostacoli organizzativi inutili: calendari più flessibili, più appelli, percorsi pensati anche per chi lavora, si sposta, vive situazioni complesse.
- › Un'internazionalizzazione vissuta: accoglienza, servizi chiari, integrazione reale.
- › Il riconoscimento che non sei "il futuro" astratto dell'università, ma il suo presente concreto.

In altre parole ciò che propongo è un'università che non ti chiede solo di resistere, ma ti aiuta davvero a riuscire. L'idea è aiutarti a fare una cosa semplice ma non scontata: **studiare, invece di combattere contro i meccanismi spesso complessi dell'università**. Se tutto è organizzato con logica, puoi concentrarti su conoscenze solide e competenze vere, senza diventare esperto di modulistica al secondo anno. Quando il percorso è lineare, la laurea arriva prima: non perché ti regalano gli esami, ma perché nessuno ti fa perdere sei mesi per un problema che non era un esame. E dopo? Trovare lavoro diventa più facile, perché un'università che non si inceppa di continuo è presa più sul serio anche fuori. Dunque, meno tempo perso, più studio, più futuro. Non è magia, è organizzazione.

2. Se insegni, fai ricerca e produci conoscenza

Questo progetto nasce dalla consapevolezza che il lavoro accademico è diventato più complesso e fragile, e che va protetto per restare libero e di qualità. Cosa vuol per te:

- › Difesa esplicita dell'autonomia della ricerca, della ricerca di base, senza contrapporla alla ricerca applicata quando ha senso farla.
- › Un'idea di valutazione che non riduce il valore del lavoro ai soli indicatori, ma riconosce differenze disciplinari e percorsi diversi.

› Un'amministrazione che supporta le tue attività, riducendo la burocrazia che sottrae tempo a insegnamento e ricerca.

› Una governance che usa i dati per capire e migliorare.

› Attenzione al ricambio generazionale, alla sostenibilità delle carriere e alle condizioni di lavoro.

L'Ateneo che mi immagino è un'università che ti chiede molto, ma che si assume la responsabilità di metterti nelle condizioni di lavorare bene. Il mio programma è efficace perché fa una cosa poco spettacolare ma molto efficace: **fa funzionare l'università**. Processi chiari, dati integrati e molta automazione vogliono dire meno tempo perso in burocrazia e più tempo per fare ricerca e insegnare, che non è esattamente un dettaglio. Ma c'è anche un effetto collaterale positivo. Quando didattica, carriere studentesche e ricerca sono tracciate bene, l'Ateneo prende più fondi e più punti organico. Risultato finale: più risorse, meno stress quotidiano. Che non è rivoluzionario, ma decisamente meglio.

3. Se fai funzionare l'università ogni giorno

Questo progetto riconosce una verità fondamentale: senza il vostro lavoro, l'università semplicemente non esiste.

Cosa significa concretamente:

› Il personale non è "supporto invisibile", ma parte centrale della qualità dell'Ateneo.

› Percorsi più chiari e prevedibili di crescita professionale, formazione e riconoscimento.

› Più coinvolgimento nei processi decisionali, soprattutto su organizzazione, dati, qualità e servizi.

› Processi più chiari, meno frammentati, meno emergenziali.

› Attenzione reale al benessere organizzativo, ai carichi di lavoro e al rispetto delle persone.

Voglio proporre un'università che smetta di dare per scontato il vostro impegno e lo riconosca come risorsa strategica. Qui l'obiettivo non è chiedere di tenere duro un altro anno. È cessare di fingere che il burnout sia "spirito di servizio". Processi non chiari, urgenze continue e lavoro invisibile producono solo una cosa: stanchezza strutturale. E questa non è una strategia. Procedure chiare significano meno richieste last-minute e meno scarichi di responsabilità. Quando il lavoro è tracciato e i processi sono leggibili, diventa visibile anche chi li regge — e smette di sembrare che tutto accada per caso. E poi c'è la questione che nessuno osa nominare: le carriere. Se tutto il vostro lavoro non viene alla luce, non cresce nessuno. Se invece il lavoro è riconosciuto, misurabile e condiviso, le possibilità di sviluppo diventano reali. In sintesi: meno resistenza richiesta, **più dignità professionale e più futuro**. Non eroismo quotidiano (grazie!). Lavoro fatto bene e considerato.

In fondo, infine, a tutte e tutti

Questo progetto non parla a categorie rigide, perché molte persone sono più cose insieme: si studia e si lavora, si insegna e si fa ricerca, si è parte dell'università oggi e lo si resta come alumni domani. Il filo che tiene insieme tutto è uno solo: un'università che non rinuncia alla sua umanità, un'università più giusta, più inclusiva, più capace di decidere, più capace di prendersi cura, e più capace di costruire futuro insieme alle persone che la rendono viva.

web. marcosgarbi.it
cel. +393346366938