

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 Le sfide dell'università

40 Il mio programma PER CA' FOSCARI

45 1. Chi studia al centro

64 2. Gli spazi fanno l'università

75 3. Un nuovo approccio alla didattica

92 4. Promuovere l'offerta formativa

106 5. Valorizzare la ricerca in tutte le sue forme

122 6. La tradizione per costruire il futuro

134 7. Radicati nel territorio, aperti al mondo

148 8. La formazione continua è parte della missione

156 9. L'amministrazione come infrastruttura abilitante

166 10. Regole chiare per le risorse

173 11. La sfida dell'intelligenza artificiale

181 12. Condizioni eque per studiare, lavorare e crescere

189 13. Un'amministrazione forte si costruisce valorizzando le persone

198 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,

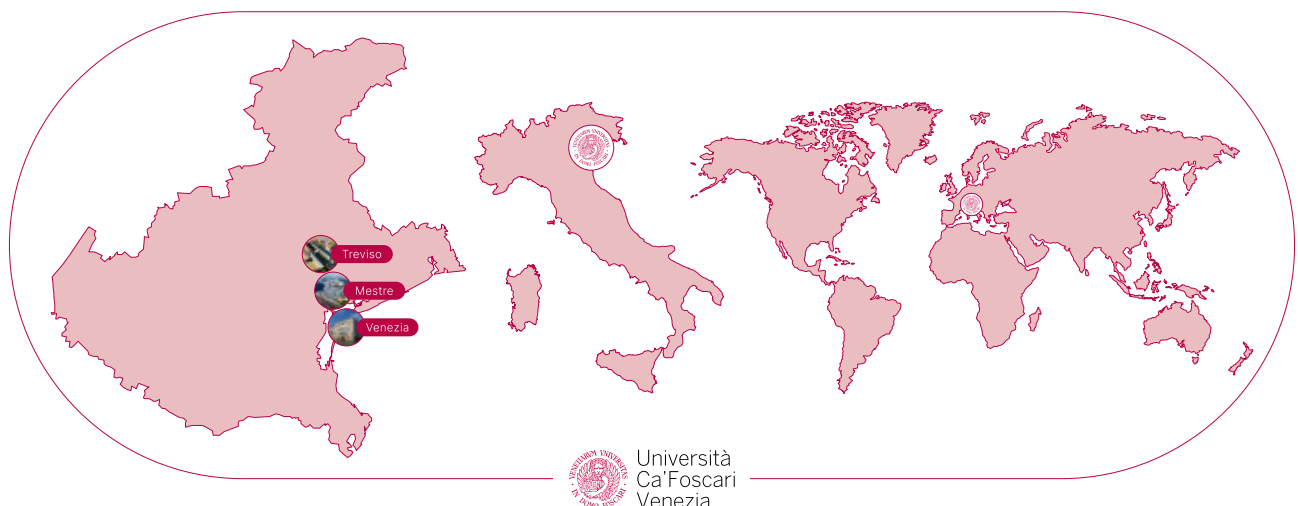
idee, talenti e passioni perché offre un ambiente vivo, stimolante e responsabile. Un'università in cui studentesse e studenti trovano non solo una formazione solida, ma un'esperienza trasformativa; in cui docenti e personale tecnico-amministrativo riconoscono uno spazio all'interno del quale il proprio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





Sfide

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

Le sfide dell'università

L'università si trova oggi davanti a sfide profonde e non più rimandabili.

1. L'esperienza studentesca
2. L'ascensore sociale che si ferma
3. Nuovi lavori, nuove competenze
4. Il calo demografico
5. Venezia e il Veneto: attrarre, trattenere, restare
6. La fuga verso l'università telematica
7. La trappola del sottofinanziamento
8. La svalutazione del sapere umanistico e linguistico
9. Il peso del cambiamento interno
10. Prepararsi al futuro

1. L'esperienza studentesca

L'università esiste per gli studenti e per le studentesse. Non sono semplici numeri nelle statistiche: sono persone con sogni, aspettative, bisogni emotivi e percorsi di vita da costruire. Nei prossimi anni, mentre il mondo accelera verso trasformazioni sociali, tecnologiche ed economiche sempre più rapide, le loro aspettative nei confronti dell'università si fanno chiare e sempre più pressanti: c'è richiesta non solo di insegnamento di qualità, ma di ambienti che favoriscano il loro sviluppo umano, sociale e professionale.

Guardano all'università come a un ecosistema di vita che deve offrire luoghi di studio, di incontro e di crescita personale, capaci di sostenere il loro benessere, le loro aspirazioni e i loro percorsi formativi. Guardano all'università come a un luogo di cura della propria esperienza di vita.

Nel prossimo decennio, diventerà sempre più importante offrire ambienti che:

- › siano accoglienti, inclusivi e multifunzionali, capaci di coniugare studio, socialità e momenti di pausa, riflessione e creatività;
- › promuovano sostenibilità e qualità della vita, con infrastrutture e servizi che favoriscano salute fisica e mentale, riducano le barriere economiche e incoraggino stili di vita responsabili;
- › offrano spazi di incontro, co-creazione e collaborazione, dove sia possibile sperimentare, discutere, progettare e costruire insieme idee e progetti;
- › includano strutture residenziali moderne e sicure, perché la qualità dell'alloggio è sempre più centrale nelle decisioni di scelta universitaria e influisce profondamente sul senso di appartenenza alla comunità accademica.¹

Oltre ai luoghi fisici, gli studenti e le studentesse di oggi e di domani chiedono anche servizi che rispondano alla complessità delle loro esigenze individuali e collettive:

- › supporto alla salute mentale e benessere

psicologico, perché la vita universitaria, pur ricca di opportunità, può essere anche fonte di stress, ansia e solitudine;

- › orientamento professionale e accompagnamento alla transizione verso il lavoro, con servizi dedicati che integrino esperienza formativa e prospettive occupazionali concrete;
- › spazi digitali integrati e tecnologie di apprendimento avanzate, che le studentesse e gli studenti, da nativi digitali, considerano ormai una componente imprescindibile del proprio percorso educativo e formativo; essi si aspettano strumenti intelligenti, accessibili e capaci di integrare modelli di apprendimento ibrido e personalizzato.²

A livello globale, la mobilità studentesca internazionale è in costante crescita. Sempre più giovani scelgono di studiare fuori dal proprio Paese, grazie all'attrattiva di sistemi universitari che offrono qualità accademica, servizi efficienti, campus vivibili e opportunità professionali. Tuttavia, Ca' Foscari continua a intercettare solo una quota ridotta di questo flusso globale.

1. <https://www.theguardian.com/education/2025/dec/17/students-uk-university-halls-isolated-lonely-poll-shows>

2. <https://www.timeshighereducation.com/campus/changing-student-expectations-and-future-higher-education>

Il problema non è la qualità della ricerca o della didattica — spesso riconosciuta e apprezzata — ma il contesto complessivo dell'esperienza studentesca. Per molti studenti internazionali, scegliere un'università significa valutare:

- › la disponibilità di alloggi accessibili e ben organizzati;
- › la presenza di servizi amministrativi chiari, rapidi e in lingua;
- › l'esistenza di spazi di socialità e integrazione;
- › il supporto concreto all'inserimento culturale, linguistico e professionale;
- › la possibilità di immaginare un futuro, anche lavorativo, dopo la laurea.

Quando questi elementi mancano o sono frammentati, si diventa meno competitivi rispetto ad altre università in Europa e nel mondo. Per uno studente internazionale, arrivare in un nuovo Paese significa spesso affrontare solitudine, spaesamento e difficoltà pratiche. Gli spazi e i servizi dell'università diventano quindi strumenti fondamentali di integrazione.

Campus vivi, con aule studio aperte, spazi informali, mense, biblioteche multifunzionali e residenze universitarie non sono un lusso: sono ciò che consente a studenti e studentesse di incontrarsi e di costruire reti sociali, riducendo la solitudine. Questo vale per l'intera comunità studentesca, ma è decisivo per chi arriva da lontano.

Gli studenti e le studentesse che vivono in contesti universitari ben organizzati e socialmente attivi sviluppano un maggiore senso di appartenenza, hanno migliori risultati accademici, sono più propensi a completare il percorso di studi e diventano ambasciatori positivi dell'università e del Paese che li ha accolti.

Rendere l'università italiana e Ca' Foscari in particolare più attrattiva per gli studenti e le studentesse internazionali non è solo una questione di numeri o di ranking. È una scelta culturale. Significa riconoscere che l'internazionalizzazione non si misura soltanto dal numero di accordi o di studenti in mobilità, ma dalla capacità di offrire un'esperienza di studio umana, dignitosa e trasformativa.

Mettere davvero gli studenti e le studentesse al centro significa costruire università che non siano solo luoghi di passaggio, ma luoghi di vita, in cui si possa studiare, crescere, sbagliare, incontrarsi e immaginare il futuro. Se vogliamo che più studenti scelgano Ca' Foscari, dobbiamo avere il coraggio di guardare l'università non solo come istituzione accademica, ma come comunità accogliente, capace di parlare al mondo attraverso la qualità delle sue relazioni, dei suoi spazi e della sua visione.

Queste aspettative emergono da una generazione che è cresciuta in un mondo iperconnesso e globale, dove le barriere tra studio, lavoro e vita personale sono sempre più sottili. In un contesto in cui la competizione tra atenei cresce, anche in ragione di fattori demografici e sociali, la capacità di offrire un'esperienza complessiva di alta qualità diventa un elemento chiave di attrattività e di successo educativo.

La sfida che abbiamo davanti dunque non è tecnica o infrastrutturale in senso stretto: è una sfida di umanità e di visione. Un'università che costruisce ambienti in cui studentesse e studenti trovano accoglienza, riconoscimento e sostegno nel loro percorso di vita non sta solo migliorando servizi: sta dando forma a una comunità robusta, resiliente e pronta ad affrontare il futuro con fiducia.

2. L'ascensore sociale che si ferma

Assistiamo a un divario crescente delle disuguaglianze sociali, alimentato da profonde fratture economiche che non riguardano soltanto la distribuzione del reddito, ma si riverberano sui percorsi educativi, le opportunità professionali e la mobilità sociale complessiva. Questa dinamica rappresenta una sfida cruciale per le università contemporanee e future, perché mette in discussione il ruolo stesso dell'istruzione superiore come motore di equità, sviluppo e coesione.

In Italia, i dati più recenti mostrano come la quota di giovani laureati tra i 25 e i 34 anni sia solo circa il 32%, nettamente inferiore alla media OCSE e dell'Unione Europea, che si aggira intorno al 44-50%.³ Questo posiziona il nostro Paese tra gli ultimi in Europa in termini di partecipazione all'istruzione terziaria, con significative implicazioni per l'occupabilità e la competitività dei nostri giovani.

Le disuguaglianze si manifestano anche all'interno del sistema educativo italiano. Giovani provenienti da famiglie con basso livello di istruzione hanno probabilità molto più basse di accedere e completare un percorso universitario, mentre coloro che riescono a laurearsi spesso incontrano maggiori difficoltà nel raggiungere tassi occupazionali comparabili con quelli dei loro coetanei europei. In Italia, il tasso di occupazione dei laureati tra i 25 e i 64 anni è inferiore di diversi punti rispetto alla media UE, evidenziando un premio occupazionale dell'istruzione meno forte rispetto ad altri Paesi europei.

La natura delle disuguaglianze è multidimensionale: si combinano disparità di reddito, di contesto familiare, di provenienza territoriale e di accesso alle risorse educative. I giovani che crescono in contesti socio-economici svantaggiati affrontano maggiori ostacoli nell'accesso all'università, nella persistenza nel percorso di studio e nella transizione al lavoro, rendendo più probabile l'abbandono o l'accentramento delle opportunità nei gruppi sociali già avvantaggiati.⁴

Queste fratture economiche e sociali incidono pesantemente anche sulla funzione pubblica dell'università. Un sistema universitario che non riesce a ridurre gli svantaggi di partenza finisce per riprodurre le disuguaglianze, anziché attenuarle, limitando la mobilità sociale e amplificando le distanze tra chi ha già accesso a risorse e opportunità e chi ne è escluso. In un Paese come l'Italia, dove l'intersezione tra origine sociale e possibilità educative è particolarmente marcata, questo fenomeno assume una rilevanza ancora maggiore.

3. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Educational_attainment_statistics

4. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S003801211930240X>

Affrontare il divario delle disuguaglianze non è, dunque, un compito periferico: è una responsabilità centrale per le università del futuro. Occorre ripensare politiche e pratiche in grado di:

- › potenziare il diritto allo studio con strumenti di sostegno economico mirati, perché condizioni economiche non diventino barriera all'accesso o alla persistenza negli studi;
- › sviluppare servizi di orientamento, tutorato e accompagnamento personalizzato lungo tutto il percorso formativo;
- › promuovere inclusione e equità che tengano insieme dimensioni territoriali, di genere e di origine sociale e dei diversi bisogni formativi degli studenti e delle studentesse;
- › integrare la formazione con le esigenze reali del mercato del lavoro, riducendo il gap tra competenze acquisite e opportunità occupazionali.

Questa sfida non riguarda solo l'efficacia interna delle università, ma la qualità democratica e civile del nostro territorio. *Ridurre le disuguaglianze educative significa investire nella capacità delle nostre comunità di innovare*, di generare conoscenza e di garantire che il talento e la motivazione non siano penalizzati dal luogo di nascita o dal reddito familiare, ma siano riconosciuti e valorizzati ovunque essi emergano.

3. Nuovi lavori, nuove competenze

A tutto ciò si aggiunge un mondo del lavoro che cambia a un ritmo vertiginoso, fino a diventare quasi irriconoscibile rispetto a solo dieci anni fa. Le trasformazioni tecnologiche, economiche e sociali non sono più cicliche o gradualistiche: sono continue, cumulative e acceleranti. Esse stanno ridefinendo in profondità non solo le professioni, ma soprattutto le competenze che rendono le persone occupabili, adattabili e capaci di orientarsi nella complessità.

Come mostrano numerose analisi internazionali sul futuro del lavoro, una quota rilevante delle professioni attuali è destinata a trasformarsi radicalmente o a scomparire, mentre emergono nuove figure professionali in ambiti legati all'intelligenza artificiale, ai dati, alla sostenibilità, alla cybersicurezza, alla salute, ai servizi avanzati e ai settori creativi. Tuttavia, il cambiamento più profondo non riguarda tanto i singoli mestieri quanto la natura delle competenze richieste.⁵ Secondo il *Future of Jobs Report 2025* del World Economic Forum, circa il 39% delle competenze chiave richieste nei lavori attuali è destinato a cambiare entro il 2030 a causa di innovazioni tecnologiche, della digitalizzazione estesa, dell'intelligenza artificiale e della transizione verde.⁶ Questo spostamento non riguarda solo i singoli mestieri, ma la *natura stessa delle competenze* considerate strategiche.

Il confronto tra competenze attuali e competenze future evidenzia infatti uno slittamento significativo: se oggi il mercato del lavoro valorizza capacità come la

5. https://legacy.iftf.org/fileadmin/user_upload/downloads/wfi/ACTF_IFTF_FutureSkills-report.pdf

6. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full/3-skills-outlook/>

comunicazione verbale e scritta, il lavoro di squadra, la pianificazione, la gestione del tempo e l'adattabilità, nel prossimo futuro diventeranno sempre più centrali competenze di ordine superiore. Tra queste figurano la sense-making (capacità di attribuire significato a informazioni complesse), il pensiero computazionale, la gestione del carico cognitivo, la competenza interculturale, la collaborazione virtuale, la transdisciplinarietà e il design mindset. Non si tratta di abilità puramente tecniche, ma di capacità cognitive, relazionali e culturali che consentono di operare efficacemente in contesti incerti, digitalizzati e globali.

In Europa e in Italia, questo cambiamento è già evidente. Molte imprese segnalano difficoltà crescenti nel reperire profili adeguati non tanto per mancanza di titoli di studio, quanto per la carenza di competenze trasversali avanzate: capacità di interpretare dati, lavorare con tecnologie intelligenti, collaborare in ambienti multiculturali e virtuali, apprendere rapidamente e integrare conoscenze provenienti da ambiti diversi. Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro è così diventato strutturale. Mentre numerosi giovani laureati faticano a trovare un'occupazione coerente con il proprio percorso, molte posizioni restano scoperte perché richiedono competenze che il sistema formativo fatica ancora a sviluppare in modo sistematico. In Europa, le previsioni di Cedefop indicano che la natura dei lavori continuerà a evolversi fino al 2035, con una crescente domanda di occupazioni qualificate e un progressivo spostamento verso profili che combinano competenze tecniche e trasversali.⁷ La trasformazione interessa non solo i settori tecnologici, ma anche quelli della salute,

dell'istruzione, dei servizi professionali e delle energie rinnovabili.⁸

La rivoluzione digitale – e in particolare l'intelligenza artificiale – accelera ulteriormente questa dinamica. L'automazione tende a sostituire attività ripetitive e standardizzabili, mentre aumenta il valore delle competenze che le macchine non possono replicare facilmente: pensiero critico, capacità interpretativa, creatività, giudizio etico, comprensione dei contesti sociali e culturali. Il lavoro umano non scompare, ma si riconfigura, richiedendo persone capaci di collaborare e confrontarsi criticamente con sistemi intelligenti e di governarne gli effetti.

In questo scenario, l'università si trova davanti a una sfida cruciale, e Ca' Foscari in particolare è chiamata a giocare un ruolo strategico. Preparare le nuove generazioni non può più significare soltanto trasmettere saperi disciplinari consolidati. Questi restano fondamentali, ma devono essere integrati con competenze che permettano di attraversare carriere non lineari, settori in trasformazione e contesti professionali globali anche in un'ottica di lungo termine.

Per un Ateneo come il nostro – storicamente caratterizzato da una forte vocazione umanistica, linguistica, economica e interculturale – questa sfida rappresenta anche un'opportunità. Le competenze, come la sense-making, la competenza interculturale, la transdisciplinarietà e la new media literacy trovano infatti un terreno particolarmente fertile in un'università che integra saperi umanistici, sociali, linguistici, economici e scientifici.

7. <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/trend-focus/future-jobs>

8. https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2025/06/skills_forecast_-_italy_2025.pdf



Ca' Foscari può contribuire in modo distintivo a formare laureati e laureate capaci non solo di usare le tecnologie, ma di interpretare criticamente il loro impatto sociale, culturale ed etico.

Ciò implica un ripensamento del modello formativo: una didattica più flessibile e orientata ai processi; una maggiore integrazione tra formazione, ricerca e mondo del lavoro; lo sviluppo di percorsi interdisciplinari e transdisciplinari; e un rafforzamento dell'offerta di lifelong learning, per accompagnare le persone lungo tutto l'arco della vita.

In definitiva, Ca' Foscari non è chiamata a inseguire ogni singola professione emergente. Il suo compito è più profondo e più ambizioso: formare menti capaci di comprendere il cambiamento, di governarlo e di orientarlo verso fini socialmente desiderabili. È su questa capacità – cognitiva, culturale e umana – che si gioca il ruolo dell'università nel prossimo decennio.

4. Il calo demografico

Ci confrontiamo inoltre con un calo demografico profondo e strutturale, destinato ad acuire le tensioni già in atto nel sistema universitario, soprattutto a partire dagli inizi degli anni 2030, con impatti significativi sulla sostenibilità stessa delle iscrizioni e sull'assetto dell'istruzione superiore. Questo fenomeno non è un'ipotesi astratta, ma un'evidenza che emerge da dati demografici e da proiezioni indipendenti: l'Italia è tra i Paesi con i tassi di natalità più bassi al mondo, e la popolazione in età universitaria (18–25 anni) è già in contrazione da diversi anni.

Secondo analisi recenti basate sui modelli demografici e sull'evoluzione delle nascite, il sistema universitario italiano potrebbe perdere una quota significativa di studenti nei prossimi decenni, con stime che parlano di oltre 400.000 iscritti in meno entro il 2041 rispetto ai livelli attuali a causa del calo naturale delle nascite e della riduzione delle coorti di giovani adulti.⁹

Questa tendenza riflette i fenomeni demografici più ampi che interessano non solo l'Italia, ma l'intera Europa: molti Paesi dell'Unione Europea stanno sperimentando livelli di natalità al di sotto del livello di sostituzione generazionale, invecchiamento della popolazione e, in alcuni casi, emigrazione netta verso aree urbane o verso altri Stati. In termini concreti, queste dinamiche producono una brusca riduzione del numero di potenziali studenti: meno adolescenti oggi implicano — alcuni anni dopo — meno diplomati disponibili a immatricolarsi all'università. In Italia si osserva questa tendenza già a livello della scuola secondaria, con una contrazione di decine di migliaia di studenti nelle classi superiori, preludio di un impatto diretto anche sulle

iscrizioni universitarie future. A questo quadro si aggiunge un ulteriore elemento critico: una quota non marginale di studenti, anche in presenza di un diploma, non proseguirà comunque verso l'università, per motivi economici, sociali, culturali o di orientamento, rendendo il calo delle immatricolazioni non solo un effetto demografico, ma anche un problema di accesso, aspettative e fiducia nel valore dell'istruzione universitaria. Meno giovani in età da studi universitari significa una domanda aggregata più bassa per l'istruzione terziaria, con effetti su:

- › numero di immatricolazioni, che potrebbe diminuire anche del 20% o più rispetto ai livelli attuali;
- › allocazione delle risorse pubbliche, spesso vincolate al numero di studenti iscritti;
- › sostenibilità finanziaria degli atenei, soprattutto quelli di piccole e medie dimensioni;
- › competizione tra atenei e territori per attrarre studenti non soltanto dalle regioni interne, ma anche dall'estero.

Per questi motivi, il calo demografico non può essere visto come un elemento passivo o inevitabile, ma piuttosto come una delle sfide centrali che richiede una riflessione strategica urgente sul modello stesso di università. *Le università dovranno ripensare le loro strategie di attrattività, internazionalizzazione e flessibilità dell'offerta formativa, così come l'articolazione tra didattica, servizi agli studenti e alle studentesse, collaborazione con il mondo del lavoro e politiche di sostegno alla permanenza e al successo degli studi.*

9. <https://www.ilsole24ore.com/art/effetto-denatalita-atenei-attese-400mila-matricole-meno-entro-2041-AH6C2yYD>

Affrontare questa sfida significa anche guardare oltre i confini nazionali e tradizionali: attrarre studenti internazionali, valorizzare percorsi di studio innovativi, promuovere mobilità e cooperazioni internazionali, e offrire modelli di apprendimento lifelong che rispondano alle esigenze di un mondo in rapido cambiamento. Queste non sono strategie opzionali, ma risposte necessarie a una trasformazione demografica che ci riguarda tutti — giovani, famiglie, istituzioni e società nel suo complesso.

5. Venezia e il Veneto: attrarre, trattenere, restare

Una delle grandi sfide delle università del prossimo decennio non è solo “interna” (didattica, ricerca, terza missione, servizi), ma profondamente territoriale: riguarda il modo in cui un Ateneo riesce a essere radicato nel proprio contesto e, allo stesso tempo, attrattivo per chi arriva da fuori. Per Ca' Foscari questa sfida ha un nome preciso: Venezia. E una scala più ampia: Venezia-Treviso-Veneto, fino alla dimensione internazionale.

Venezia è bellezza, patrimonio, prestigio: è un capitale simbolico che nessuna “campus city” può imitare. Ma – è inutile negarlo – Venezia è anche una città difficile per la vita studentesca: costo della vita elevato, pressione abitativa, limiti strutturali all'espansione, fragilità logistiche. In questo scenario, la vita universitaria rischia di diventare una corsa ad ostacoli, e l'attrattività si misura non solo sulla qualità dei corsi, ma sulla qualità concreta dell'esperienza quotidiana. Se non rendiamo più vivibile l'esperienza studentesca, soprattutto per studenti e studentesse che studiano lontano da casa e per chi arriva dall'estero, il vantaggio culturale di Venezia rischia di trasformarsi in una barriera.

La questione abitativa è un fattore chiave competitivo, non un tema “collaterale”. Oggi, in Europa e nel mondo, l'alloggio è diventato uno dei principali fattori che orientano le scelte universitarie, in particolare per gli studenti e le studentesse internazionali. Indagini e report sullo student housing mostrano come la disponibilità di posti letto, il costo e la qualità dell'accommodation incidano direttamente su benessere, integrazione sociale e riuscita dell'esperienza di studio.¹⁰

In Italia, però, il sistema degli alloggi dedicati è strutturalmente insufficiente: diverse analisi convergono sul fatto che i posti letto disponibili coprono solo una piccola quota del fabbisogno (intorno al 5% secondo stime di mercato), una delle percentuali più basse d'Europa.¹¹ I numeri assoluti (oltre 85.000 posti letto in Italia), pur crescendo, restano inadeguati rispetto alla domanda complessiva.¹² Il risultato è che città universitarie ad alta pressione abitativa, come Venezia, pagano un doppio prezzo: la difficoltà di vivere e studiare si traduce in minore attrattività e in maggior rischio di esclusione per chi ha meno risorse.

Per Ca' Foscari ciò significa che la collaborazione con il Comune non può limitarsi a iniziative episodiche: serve una visione

10. <https://melresearch.co.uk/wp-content/uploads/2024/06/the-international-student-housing-survey-briefing-paper.pdf>

11. https://www.monitorimmobiliare.it/monitorimmobiliare/notizia/lo-student-housing-in-italia-copre-il-5-della-domanda_2025-10-09115231/

12. <https://www.scenari-immobiliari.it/2024/07/11/in-italia-85-mila-posti-letto-per-studenti-e-fino-a-100mila-nel-2027-con-nuove-operazioni-residenziali-soprattutto-al-nord/>

congiunta su casa, servizi e vivibilità, perché l'università e la città condividono lo stesso destino. Se gli studenti e le studentesse non riescono a vivere Venezia, Venezia perde una parte vitale della sua energia contemporanea.

Il Veneto perde giovani e questa non è solo "fuga", è perdita di futuro e di valore. Il tema territoriale non riguarda solo l'housing. Riguarda una dinamica più ampia, ovvero la capacità del Veneto di trattenere e attrarre giovani, soprattutto quelli più formati. Parlare di università in Veneto significa parlare di un ecosistema formativo che produce ogni anno un volume rilevante di laureati e che, almeno nelle intenzioni, è sempre più intrecciato con imprese, distretti industriali e terziario avanzato. Integrazione, tuttavia, non è automaticamente sinonimo di innovazione, né di buona occupazione. Il nodo vero è che tipo di domanda esprime il tessuto produttivo veneto e quanto il sistema universitario riesce a trasformare capitale umano in produttività, salari, mobilità sociale e capacità tecnologica.

Se guardiamo alle principali università pubbliche del Veneto (quelle che alimentano direttamente il mercato del lavoro regionale e nazionale), nel 2024 AlmaLaurea riporta:

- › Università di Padova: 15.753 laureati.
- › Università di Verona: 5.225 laureati.
- › Il nostro Ateneo: 5.025 laureati.
- › IUAV Venezia: 9.370 laureati

Sono numeri importanti, ma vanno letti dentro un contesto strutturale italiano: nel 2024 la quota di 25-34enni con titolo terziario in Italia è 31,6%, ben sotto la media UE (44,1%).¹³ Questo dato

nazionale è cruciale perché segnala che, anche se il Veneto "funziona" relativamente bene, il bacino complessivo di laureati resta limitato rispetto ai concorrenti europei: un vincolo per specializzazione industriale, terziario avanzato, ricerca e managerialità. Il Veneto è una regione ad alta densità di PMI e filiere (manifattura + servizi), e questa struttura si riflette chiaramente nella domanda di lavoro. Unioncamere Veneto, nel Dicembre 2025, stima circa 27.910 entrate previste nel mese; il 66% nel settore dei servizi e il 60% in imprese con meno di 50 dipendenti. Due numeri sono particolarmente "rivelatori" per il rapporto università-imprese. Solo il 10% delle entrate previste è destinato a personale laureato e in 52 casi su 100 le imprese prevedono difficoltà di reperimento dei profili desiderati.¹⁴ Questa combinazione è il cuore della contraddizione veneta: da un lato domanda di competenze difficile da soddisfare, dall'altro peso relativamente contenuto dei laureati nelle assunzioni programmate. Quindi non è solo un problema di "pochi laureati", ma di come le imprese definiscono i profili, che salari offrono, quanto investono in formazione interna e quanto sono disposte a riorganizzare processi e ruoli per assorbire competenze avanzate. Un dato regionale utile per capire lo "spazio" dei titoli terziari nel lavoro è quello diffuso dalla statistica regionale. Nel 2024 in Veneto il 24% dei lavoratori possiede una laurea o altro titolo terziario, mentre il 51% ha un diploma e il 25% la licenza media. È una struttura che "regge" l'economia, ma segnala anche che la componente high-skill non è dominante: difficile far decollare produttività e innovazione senza aumentare massa critica di competenze terziarie (e senza usarle bene).¹⁵

13. <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/12/Report-Livelli-di-istruzione-e-ritorni-occupazionali-Anno-2024.pdf>

14. https://www.unioncamereveneto.it/wp-content/uploads/2025/12/VEN_Boll_dic25.pdf

15. https://statistica.regione.veneto.it/novita/notizia_20250917.jsp

Tutto ciò è riflesso nel recente Rapporto CNEL sull'attrattività dell'Italia per i giovani in cui si descrive questo fenomeno di ampia scala: tra il 2011 e il 2024 sono emigrati 63.000 giovani (18–34 anni) dall'Italia; il saldo netto (tenendo conto degli arrivi) resta fortemente negativo.¹⁶ All'interno di questa dinamica, il Veneto è indicato come un territorio che fatica a competere nella "gara dei talenti", soprattutto rispetto ad aree con maggiore capacità di attrazione di lavoro qualificato e servizi.¹⁷ Ciò si evidenzia anche dalle indagini Almalaurea. Chi lavora all'estero dichiara retribuzioni mensili nette medie molto più alte, ovvero 1.806€ vs 9.372€ (primo livello) e 2.029€ vs 9.411€ (secondo livello). Questo differenziale è una "spinta" strutturale: se il sistema produttivo veneto vuole trattenere profili ad alta competenza, non basta chiedere "più laureati", serve rendere competitiva la domanda (salari, carriere, progetti, formazione).¹⁸ Questa tendenza non colpisce solo il "domani": colpisce l'oggi dell'università. Quando una regione perde giovani, perde anche futuri studenti, futuri ricercatori e innovatori, futuri imprenditori e professionisti, e, soprattutto, la massa critica necessaria per generare sviluppo e qualità della vita.

Il legame università-imprese non passa solo dal placement. Passa dalla ricerca e dalla capacità di trasformarla in tecnologie, prodotti, organizzazione. ISTAT indica che nel 2023 la spesa complessiva in R&D in Italia è 29,4 miliardi (+7,7% sul 2022) e l'intensità di R&D resta 1,37% del PIL (stabile). ISTAT evidenzia che la spesa in R&D è concentrata in poche regioni e che il Veneto pesa circa 8,0% della spesa nazionale. Questo è un punto critico: il Veneto è una potenza manifatturiera-export, ma la leva R&D (e soprattutto la sua diffusione nelle PMI) non è automaticamente proporzionale alla forza produttiva. ISTAT sottolinea anche un elemento strutturale: aumentano i divari tra grandi e piccole imprese, con calo della R&D nelle piccole. Se gran parte del Veneto è fatta di PMI, allora il problema non è solo "quanto è buona l'università", ma quanto il modello produttivo è capace di incorporare conoscenza.¹⁹ Questa è una sfida che l'università deve fare propria.

Il Veneto sta sperimentando un calo delle iscrizioni scolastiche che anticipa l'effetto sulle università. Per l'anno scolastico 2025–26 sono stati riportati cali di migliaia di iscritti (con riduzioni sensibili già nelle prime classi), segnale di una tendenza demografica che renderà più competitive e fragili le iscrizioni universitarie negli anni successivi.²⁰ Per Ca' Foscari, questo implica una conseguenza strategica: non basta "aspettare" le coorti in ingresso. Bisogna lavorare in modo più sistematico su orientamento precoce (collaborazione con il tessuto scolastico per contrastare gli abbandoni), continuità formativa, motivazione allo studio universitario, e attrazione da fuori regione e dall'estero. Questa sfida non si risolve con un singolo intervento. Serve un patto multilivello:

- › con i comuni di Venezia e Treviso, per casa, servizi, spazi di studio e socialità;
- › con la Regione, per politiche integrate su attrattività, talento, mobilità e lavoro qualificato;
- › con associazioni di categoria e imprese (Confindustria, artigianato, terziario), per creare più opportunità coerenti per laureati e ricercatori, riducendo il divario tra formazione e sbocchi.

16. <https://www.cnel.it/Comunicazione-e-Stampa/Notizie/ArtMID/1174/ArticleID/6029/RAPPORTO-CNEL-%E2%80%9CL%E2%80%99ATTRATTI-VIT192-DELL%E2%80%99ITALIA-PER-I-GIOVANI-DEI-PAESI-AVANZATI%E2%80%9D-LE-PRINCIPALI-EVIDENZE>

17. https://corriere.delveneto.corriere.it/notizie/cronaca/25_dicembre_06/fuga-dei-giovani-dal-veneto-ne-perdiamo-e-non-ne-arrivano-il-loro-tra-sferimento-ci-costa-14-8-miliardi-a2c79950-41b5-405b-92c5-9e0bf3eaexlk.shtml

18. https://www.almalaurea.it/sites/default/files/2023-06/4_Approfondimento_mobilit%C3%A0_per%20studio%20e%20lavoro_0.pdf

19. <https://www.istat.it/comunicato-stampa/la-ricerca-e-sviluppo-in-italia-anni-2023-2025/>

20. <https://www.genteveneta.it/attualita/scuola-in-veneto-6000-iscritti-in-meno-nel-2025-26>



Questo patto non può basarsi sull'attesa che altri risolvano problemi complessi per conto dell'università, ma su una fiducia ferma e operativa nel ruolo del Comune, della Regione e delle associazioni di categoria, nella loro volontà di investire nel rilancio del territorio e sulla capacità di lavorare insieme per costruire soluzioni condivise, sostenibili e di lungo periodo.

Perché la vera domanda che i giovani fanno (anche quando non la dicono) è: "qui posso costruirmi un futuro, oltre che una laurea?"

E qui entra una risorsa strategica spesso sottovalutata e per la quale Ca' Foscari può costituire per il Veneto un valore aggiunto: la rete degli alumni con i suoi oltre 90.000 laureati sparsi in più di 85 Paesi e con 12 chapter territoriali (Milano, Bruxelles, Parigi, Londra, Dublino, Dubai, Shanghai, Hong Kong, Tokyo, San Francisco, New York, Svizzera). In un

mondo in cui i giovani cercano orientamento, contatti, esempi reali e possibilità concrete, Ca' Foscari Alumni è un ponte potentissimo tra università e vita. Le ricerche sul valore della mentorship e delle reti di supporto mostrano che esperienze di mentoring e relazioni significative durante e dopo l'università sono associate a migliori esiti in termini di fiducia, integrazione e transizione al lavoro.²¹

Per Ca' Foscari, lavorare con gli alumni significa rafforzare l'attrattività (raccontando storie vere di percorsi globali nati qui), costruire mentoring e orientamento per studenti (anche internazionali), creare connessioni con imprese e istituzioni dove gli alumni operano, favorire la circolazione dei talenti (non solo "fuga", ma ritorni, rientri, collaborazioni) e trasformare la comunità cafoscarina in una rete che accompagna gli studenti e le studentesse prima, durante e dopo la laurea.

21. https://tacc.org/sites/default/files/documents/2018-11/strada-gallupalumnisurvey_year4report.pdf

6. La fuga verso l'università telematica

Se c'è una trasformazione che sta ridisegnando in silenzio il mercato delle iscrizioni universitarie in Italia, è la crescita delle università telematiche. Non è più un fenomeno "di nicchia" riservato a persone adulte o a chi lavora ed è fuori corso: negli ultimi anni le telematiche hanno ampliato il bacino, intercettando quote crescenti di giovani e famiglie che fino a poco tempo fa avrebbero considerato naturale l'iscrizione in presenza.²² In una fase in cui l'inverno demografico riduce la platea complessiva, e in cui il costo della vita nelle città universitarie pesa sempre di più sulle scelte, questa dinamica non può essere trattata come un rumore di fondo: è una pressione competitiva strutturale.

Il Veneto è un caso particolarmente istruttivo perché rende evidente che l'università telematica non è "solo online". Negli anni si è costruita una vera infrastruttura di prossimità: poli di orientamento, sedi d'esame, sportelli, punti di contatto fisici che abbassano ulteriormente le barriere. Anche limitandosi a Venezia-Mestre e al corridoio verso Treviso, si vede un'insistenza territoriale chiara: a Mestre risultano sedi o presidi collegati a più atenei telematici, tra cui UniMarconi con sede d'esame a Venezia-Mestre e Unitelma con sede a Mestre. Nell'area veneziana compare inoltre la presenza di poli legati a IUL, con una sede indicata a Zelarino e una rete di "poli tecnologici" convenzionati che svolgono funzioni di orientamento e supporto. Sempre nel perimetro veneziano vengono segnalati presidi di altri atenei online (per esempio UniDav a Venezia). Spostandosi su Treviso, si trovano eCampus, UniPegaso, Università Mercatorum, e Università San Raffaele Roma. Queste ultime tre università telematiche hanno recentemente costituito il Centro Studi Paideia-Polo Universitario Multiversity per ampliare il loro impatto.

Questa geografia è importante perché chiarisce la natura della competizione: non stiamo fronteggiando soltanto un'offerta alternativa

di didattica a distanza, ma un modello che combina tre elementi molto efficaci. Il primo è la flessibilità radicale (iscrizioni sempre aperte, fruizione asincrona, organizzazione individuale dello studio), che si adatta a vite non lineari e a studenti che lavorano o si spostano. Il secondo è la riduzione dei costi indiretti, che in un territorio come il nostro significa soprattutto evitare due cose decisive: l'alloggio (e quindi una voce di spesa spesso importante) e i tempi/costi di pendolarismo. Il terzo è la prossimità "minima ma sufficiente": la possibilità di svolgere esami e pratiche con un punto fisico relativamente vicino, senza dover vivere l'università come luogo. Le telematiche hanno capito che, per essere davvero competitive, non basta essere digitali: bisogna essere anche capillari.

A Venezia e Mestre questo impatta in modo particolarmente netto perché qui la scelta universitaria è fortemente condizionata dalla vivibilità. Se l'esperienza in presenza comporta un costo abitativo alto, una logistica complessa e una quotidianità faticosa, allora l'alternativa "studio da casa, esami in un polo vicino" diventa per molti una scelta razionale. E nel contesto Venezia-Mestre, dove la pressione abitativa e la mobilità incidono davvero sulla qualità della vita studentesca, la telematica finisce per competere non tanto sul piano culturale – dove

22. <https://www.ateneionline.it/sedi-universita-online-italia/universita-telematica-regione-veneto/>

un Ateneo come Ca' Foscari ha un capitale distintivo enorme – quanto sul piano della praticabilità materiale dell'esperienza.

Sul corridoio Mestre-Treviso, poi, entra in gioco un'altra dinamica: la competizione per lo studente pendolare. Se una parte importante della domanda è composta da studenti che vivono in terraferma o nel trevigiano e che valutano l'università anche in termini di tempo-soggiorno e costo di frequenza, la telematica ha un vantaggio comparativo immediato. La presenza di presidi eCampus a Treviso o di poli UniPegaso nel trevigiano riduce ulteriormente la frizione: non serve "andare all'università" nel senso tradizionale, basta avere accesso a una piattaforma e a un punto d'appoggio territoriale. E quando Mercatorum viene promossa o valorizzata da un'istituzione economica locale come la Camera di Commercio di Treviso-Belluno,²³ l'offerta acquisisce anche una credibilità "di sistema" presso imprese e professionisti, diventando particolarmente attrattiva per la formazione continua e per i profili già inseriti nel lavoro.

Il risultato complessivo è che la concorrenza delle telematiche va letta come una competizione su tre piani. È competizione per quote di mercato in un contesto demografico sfavorevole; è competizione sui costi complessivi dell'esperienza formativa (non solo sulle tasse); ed è competizione sull'accessibilità organizzativa, cioè sulla capacità di rendere lo studio compatibile con la vita reale. In questo senso, l'università tradizionale rischia di perdere iscrizioni non perché "peggiore", ma perché percepita come più difficile da abitare, più costosa da sostenere e più rigida da incastrare.

C'è anche un punto più sottile, che riguarda la cultura della decisione delle famiglie. Le telematiche comunicano con un linguaggio estremamente chiaro: promessa di flessibilità, riduzione della spesa, velocità amministrativa, continuità dello studio. Molti atenei tradizionali, al contrario, comunicano ancora soprattutto la propria identità accademica, che è fondamentale, ma non sempre parla immediatamente ai vincoli quotidiani delle persone. Nel frattempo, la telematica ha costruito un'"infrastruttura della scelta" fatta di orientamento commerciale capillare, sportelli, poli, marketing territoriale e messaggi semplici. Nel Veneto questa infrastruttura è ormai visibile proprio dove per Ca' Foscari la sfida è più delicata: Venezia, Mestre e l'asse verso Treviso.

La conclusione non è che l'università pubblica debba imitare le telematiche o entrare in una guerra di prezzi. È che deve riconoscere che una parte della competizione è già avvenuta: oggi molte persone stanno scegliendo in base a criteri di praticabilità, e non solo di prestigio o di qualità scientifica. Se Ca' Foscari vuole difendere e rafforzare le proprie iscrizioni, la risposta non è "contro" il digitale, ma sul terreno dell'esperienza complessiva: *rendere la presenza un valore tangibile e riconoscibile*, e al tempo stesso ridurre la frizione che rende la scelta in presenza troppo costosa o troppo rigida rispetto alle alternative. In un territorio complesso come il nostro, dove il tema abitativo e logistico è parte integrante dell'attrattività, la concorrenza delle telematiche non è più un fenomeno esterno: è una variabile interna alla sostenibilità del modello universitario dei prossimi anni.

23. https://www.tb.camcom.gov.it/content/14554/strutture-/Universita_Mercatorum

7. La trappola del sottofinanziamento

Il sottofinanziamento dell'università italiana rappresenta da anni una criticità strutturale che va ben oltre le difficoltà contingenti di bilancio. Non si tratta soltanto di una riduzione delle risorse disponibili, ma di un fattore che incide in modo profondo sulla capacità del sistema universitario di svolgere il proprio ruolo strategico nello sviluppo economico, sociale e culturale del Paese. In un contesto caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici, dalla competizione internazionale per studenti e ricercatori, dall'invecchiamento della popolazione e dalla crescente domanda di innovazione, il sistema universitario italiano si trova ad affrontare queste sfide partendo da una posizione di relativo svantaggio, con livelli di spesa pubblica per l'istruzione e per l'università inferiori alla media europea.

Il sottofinanziamento dell'università italiana non è solo un problema "di cassa": è una questione strutturale che condiziona qualità della didattica, capacità di ricerca, attrattività internazionale e – in ultima analisi – la competitività del Paese nel medio-lungo periodo. In un contesto in cui la transizione digitale, la competizione globale per i talenti, l'invecchiamento demografico e la necessità di innovazione richiedono sistemi universitari robusti, l'Italia parte da una posizione di debolezza relativa: la spesa pubblica complessiva per l'istruzione (in rapporto al PIL) è tra le più basse in Europa e nel confronto con i principali partner.²⁴ Inoltre, guardando specificamente al comparto terziario, diverse analisi segnalano una quota di spesa pubblica storicamente bassa e in riduzione nel periodo post-crisi, con effetti di trascinamento che si vedono oggi su organici, infrastrutture e servizi.²⁵

Questa condizione di sottofinanziamento produce effetti che si manifestano nel tempo e che rischiano di compromettere il futuro degli atenei. La scarsità di risorse ordinarie induce infatti a rinviare investimenti fondamentali, come quelli in edilizia universitaria, laboratori, biblioteche e infrastrutture digitali, generando una sorta di "debito infrastrutturale" che si accumula progressivamente. Allo stesso tempo, si riduce la capacità di rafforzare e innovare l'offerta formativa e i servizi, proprio mentre cresce la competizione tra università a livello nazionale e internazionale. In molti casi, gli atenei sono spinti a fare affidamento su risorse esterne e progettuali – certamente preziose – per coprire esigenze strutturali, con il rischio però di rendere più fragile e meno prevedibile e programmabile l'equilibrio complessivo dei bilanci.

Questo quadro si inserisce in un'evoluzione significativa del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), che nel corso degli anni ha cambiato natura e composizione. Progressivamente si è ridotta la componente storica, mentre sono aumentate le quote legate a criteri premiali, perequativi, al costo standard e, più di recente, a risorse vincolate o destinate a finalità specifiche. Questo ha portato un irrigidimento dell'FFO. Anche quando il suo valore complessivo cresce in termini nominali, l'effetto dell'inflazione e l'aumento dei vincoli riducono la capacità effettiva degli atenei di programmare e utilizzare le risorse con flessibilità. Le analisi che prendono come riferimento il periodo successivo al 2009 mostrano chiaramente che, a prezzi costanti, il livello dell'FFO previsto per il 2025 non recupera

24. <https://pagellapolitica.it/articoli/spesa-italia-istruzione-valditara>

25. <https://consigli nazionale giovani.it/wp-content/uploads/2025/10/Ricerca-Stato-dellUniversita%CC%80.pdf>

pienamente le perdite accumulate negli anni dei tagli, soprattutto se si considera il forte impatto inflattivo del biennio 2022-2023.²⁶

In questo contesto, il tema della sostenibilità economico-finanziaria assume un ruolo centrale. Gli indicatori ministeriali – in particolare l'ISEF, l'IDEB e l'IP – rappresentano strumenti fondamentali per monitorare la solidità degli atenei e prevenire situazioni di squilibrio. L'indicatore di spesa di personale (IP), con il limite normativo dell'80%, è cruciale perché misura il peso dei costi fissi sul bilancio e condiziona direttamente la capacità di reclutamento. L'indice di indebitamento (IDEB), con il tetto del 15%, segnala invece il grado di esposizione finanziaria dell'Ateneo, mentre l'ISEF sintetizza la sostenibilità complessiva dell'equilibrio economico-finanziario. Tuttavia, è importante sottolineare che il rispetto di questi indicatori non può diventare un obiettivo fine a sé stesso. Una sostenibilità ottenuta esclusivamente attraverso la compressione degli investimenti rischia di indebolire strutturalmente l'università, rendendola meno capace di affrontare le sfide future.

Le dinamiche che oggi attraversano l'intero sistema universitario italiano non restano sullo sfondo delle singole istituzioni, ma si riflettono in modo diretto e concreto anche sui bilanci e sulle scelte strategiche dei singoli atenei. Ciò che colpisce il sistema nel suo complesso colpisce inevitabilmente anche la nostra università. Anche per Ca' Foscari, il finanziamento ordinario non può più essere considerato un motore in grado di sostenere da solo le strategie di sviluppo dell'Ateneo. Esso rappresenta una base necessaria ma non sufficiente, all'interno di un sistema che richiede una sempre maggiore capacità di programmazione e integrazione delle fonti di finanziamento.

Ciò che emerge con particolare evidenza è l'evoluzione dell'indicatore di spesa di personale, uno dei nodi più delicati per l'intero sistema universitario nazionale e, allo stesso tempo, uno degli snodi decisivi per il futuro di Ca' Foscari. Dopo anni in cui l'IP si è mantenuto su valori ampiamente inferiori alla soglia normativa, le previsioni indicano una crescita progressiva che conduce l'indicatore ad avvicinarsi al limite dell'80% nel 2027. Questo andamento non è il segnale di una gestione imprudente, ma piuttosto l'esito di scelte consapevoli di investimento sul capitale umano, che rappresenta la risorsa fondamentale dell'università. Proprio per questo, la sfida che si apre è quella di governare con attenzione le politiche di reclutamento, le progressioni di carriera e l'organizzazione del lavoro, affinché il rispetto dei vincoli normativi non si traduca in un rallentamento della capacità di attrarre talenti o in una riduzione della qualità della didattica e della ricerca.

Se sul versante della spesa corrente si concentrano le principali tensioni, sul fronte dell'indebitamento Ca' Foscari si colloca in una posizione di particolare solidità, in linea con una tradizione di gestione finanziaria prudente. L'indice di indebitamento rimane ampiamente al di sotto dei limiti normativi e il bilancio di previsione per il triennio 2026-2028 non prevede il ricorso a nuovo debito. Questo elemento riduce significativamente i rischi di medio periodo e rafforza la capacità dell'Ateneo di affrontare le incertezze del contesto, ma al tempo stesso rende evidente come la sfida principale

26. <https://libri.unimi.it/index.php/MHEO/catalog/book/146>

non sia legata al debito, bensì al mantenimento di un equilibrio corrente sostenibile in un sistema caratterizzato da risorse ordinarie limitate e costi strutturali in crescita.

Nel suo insieme, l'esperienza di Ca' Foscari mostra come le difficoltà che investono l'università italiana possano essere affrontate non con una logica di semplice contenimento, ma attraverso un equilibrio dinamico tra rigore e visione. Monitorare con attenzione indicatori come ISEF, IDEB e IP è una condizione necessaria, ma non sufficiente. La vera sfida – e al tempo stesso la grande opportunità – è utilizzare questi strumenti come guide per decisioni strategiche, capaci di tenere insieme sostenibilità e investimento. La visione che propongo è quella di un Ateneo che governa il presente senza farsi prigioniero del breve periodo, e che usa anche in un contesto di sottofinanziamento la leva dell'investimento per riaffermare il proprio ruolo pubblico. Perché il **futuro dell'università non si difende rinunciando, ma costruendo**. E costruire richiede coraggio, responsabilità e una chiara idea di dove si vuole andare. Un investimento è realmente strategico quando è selettivo, programmato e accompagnato da una valutazione degli effetti nel tempo, non quando è dettato dall'urgenza o da opportunità contingenti. Questo consente di distribuire l'impatto finanziario nel tempo, evitare decisioni frammentarie o emergenziali e rendere leggibile il nesso tra scelte di oggi e sostenibilità futura. Investire meno, ma meglio, non è una rinuncia: è una scelta di responsabilità che rafforza la sostenibilità invece di indebolirla. La difesa degli investimenti strategici significa preservare la qualità dell'Ateneo, rafforzarne l'attrattività e garantire che l'equilibrio economico-finanziario non sia ottenuto al prezzo di una progressiva perdita di futuro. *I criteri che guideranno le nostre scelte saranno la prudenza nella gestione, ma l'ambizione nella visione.* Il risparmio, oggi, protegge il presente, mentre l'investimento, se ben governato, protegge il futuro dell'università.

8. La svalutazione del sapere umanistico e linguistico

Lo scenario attuale chiede all'università di cambiare. Lo chiede con forza, e spesso con urgenza. Lo chiede per rispondere ai nuovi bisogni degli studenti e delle studentesse, per affrontare il calo demografico, per rafforzare l'attrattività internazionale, per ridurre i divari sociali ed economici, per misurarsi con un mondo del lavoro in continua trasformazione. Tutte queste richieste sono legittime, reali, ineludibili. Ignorarle significherebbe condannare l'università all'irrelevanza. Questo cambiamento non riguarda soltanto l'offerta formativa o il rapporto con l'esterno. Riguarda profondamente il lavoro quotidiano di chi l'università la fa vivere: i docenti,

i ricercatori, il personale tecnico-amministrativo. È qui che la sfida si fa più delicata, perché tocca l'equilibrio tra trasformazione e missione, tra innovazione e identità.

Accanto alla domanda di cambiamento, infatti, esiste un'altra responsabilità altrettanto grande, spesso meno visibile ma non meno urgente: **la valorizzazione della cultura, della ricerca e della didattica come cuore dell'università**. È su questo terreno che si gioca una delle tensioni più profonde dell'università contemporanea. Questa tensione è oggi amplificata da un dato strutturale: a livello internazionale le discipline umanistiche e linguistiche sono sempre più spesso percepite come "non strategiche".

Secondo i dati dell'OECD, tra il 2013 e il 2021 la quota di studenti iscritti a corsi di area umanistica è diminuita in molti paesi europei e nordamericani, mentre cresceva quella nelle aree STEM.²⁷ Il rischio, oggi, è quello di interpretare il cambiamento come una sostituzione: nuovo contro antico, innovazione contro tradizione, utilità immediata contro sapere critico. In questa logica, tutto ciò che non produce un ritorno economico rapido o una competenza immediatamente spendibile rischia di essere percepito come superfluo, marginale, sacrificabile. Questa visione non è solo miope, è soprattutto pericolosa. Negli ultimi anni questo orientamento ha prodotto effetti concreti. Ad esempio nel Regno Unito decine di corsi di filosofia, lingue moderne, studi classici e storia dell'arte sono stati ridimensionati o chiusi per ragioni di sostenibilità economica.²⁸ Negli Stati Uniti, tra il 2012 e il 2022, le lauree in humanities sono diminuite di oltre il 25%.²⁹

La cultura umanistica non è un residuo del passato: è la condizione stessa della possibilità del futuro. I saperi storici, filosofici, artistici, linguistici non sono un ornamento del sistema universitario, ma il suo fondamento. Essi formano menti capaci di comprendere la complessità, di interpretare il presente, di esercitare un pensiero critico profondo. Senza questa base, anche l'innovazione tecnologica e scientifica rischia di diventare cieca, priva di orientamento e di responsabilità. Non è casuale che gli stessi organismi internazionali che promuovono l'innovazione tecnologica sottolineino il ruolo delle competenze

critiche, culturali e linguistiche: l'UNESCO e la Commissione Europea hanno più volte evidenziato come le humanities siano centrali per la cittadinanza democratica, la coesione sociale e la gestione responsabile delle trasformazioni digitali.³⁰

Ca' Foscari, per la sua storia e per la sua identità, incarna in modo esemplare questa responsabilità. È un'università che nasce dall'incontro tra culture, lingue e saperi diversi; un luogo in cui l'attenzione per le lingue, per le civiltà e per le tradizioni intellettuali ha sempre rappresentato un tratto distintivo e una ricchezza, non un limite. Questo patrimonio non può essere cancellato o messo tra parentesi in nome di un'idea riduttiva di modernità. Difendere questi saperi non significa opporsi al cambiamento. Al contrario, significa dare al cambiamento una direzione. In un mondo attraversato da crisi ambientali, sociali, tecnologiche e geopolitiche, la capacità di leggere il passato, di comprendere le radici culturali dei conflitti, di riconoscere la pluralità delle lingue e delle visioni del mondo è una competenza essenziale, non accessoria.

27. <https://www.amacad.org/news/humanities-degrees-declining-worldwide-except-community-colleges>

28. <https://www.thecentipede.org/posts/on-recent-humanities-cuts-in-higher-education>

29. https://www.lemonde.fr/en/campus/article/2025/05/23/british-universities-are-being-sacrificed-for-profits_6741568_11.html

30. <https://www.cordis.europa.eu/article/id/123087-academia-europaea-position-paper-on-the-situation-of-the-humanities-and-social-sciences-in-eu/>

<https://www.unesco.org/en/articles/reimagining-our-futures-together-new-social-contract-education>

<https://education.ec.europa.eu/focus-topics/improving-quality/key-competences>

9. Il peso del cambiamento interno

È innegabile che il lavoro universitario sia diventato più complesso, più gravoso e più esposto a pressioni esterne. A chi insegna oggi in università non è richiesto solo di fare ricerca di qualità e didattica efficace, ma anche di gestire progetti, compilare adempimenti, rendicontare, rispondere a sistemi di valutazione sempre più articolati, innovare le modalità di insegnamento, internazionalizzare, dialogare con il territorio. Questo carico crescente non può essere affrontato semplicemente chiedendo “di fare di più”. Queste attività, insieme alle richieste sempre più stringenti di accountability – ovverosia la valutazione delle performance e la rendicontazione dei risultati di ricerca e didattica – aumentano in modo significativo il carico di lavoro percepito dal personale docente, spesso portando ad aumento di stress, multitasking e ore lavorative non retribuite.³¹

In Italia, le statistiche più recenti del Ministero dell'Università e della Ricerca mostrano che il personale docente e non docente è in crescita (+4% tra 2022/23 e 2023/24), ma questa crescita non si traduce automaticamente in minore pressione lavorativa: anzi, si registra un aumento dei ricercatori a tempo determinato e una riduzione relativa del personale tecnico-amministrativo strutturato, segnando una potenziale aumento della complessità gestionale per le istituzioni.³²

Non dobbiamo abdicare alla nostra missione originaria, fondata sulla ricerca e sulla didattica. Al contrario, dobbiamo proteggerla, rendendola sostenibile. Questo significa trovare modalità più semplici, più razionali e meno frammentate per affrontare lavori sempre più complessi. Semplificare i processi, ridurre la ridondanza burocratica, migliorare il coordinamento interno non è un esercizio amministrativo: è una condizione necessaria per restituire tempo, energie e qualità alla ricerca e all'insegnamento.³³

In questa prospettiva, il ruolo del personale tecnico-amministrativo, bibliotecario, esperti linguistici e di laboratorio diventa strategico.³⁴ Non si tratta di una funzione ancillare o meramente esecutiva, ma di una componente essenziale della qualità dell'università. Un Ateneo moderno, competitivo e attrattivo ha bisogno di un personale tecnico-amministrativo altamente qualificato, formato, aggiornato, messo nelle condizioni di crescere professionalmente e di assumere responsabilità adeguate alla complessità delle funzioni svolte. Investire nella qualificazione del personale tecnico-amministrativo significa renderlo più competente, più autonomo, più capace di supportare efficacemente la ricerca, la didattica, l'internazionalizzazione e i servizi. Significa anche valorizzarne il lavoro, riconoscerne il contributo e permettere che le competenze sviluppate all'interno dell'Ateneo diventino un fattore distintivo, non invisibile.³⁵ Una struttura amministrativa solida, competente e valorizzata non è un costo: è uno strumento che consente ai docenti di concentrarsi sulle proprie funzioni fondamentali e all'università nel suo complesso di funzionare meglio, con maggiore efficienza e qualità.

31. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1305224.pdf>

32. https://ustat.mur.gov.it/media/1294/focus_pers_univ2023.pdf

33. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1360080X.2023.2190967>

34. <https://www.universita.it/codau-2025-universita-italiane-tra-competizione-e-collaborazione/>

35. <https://www.asaporg.com/articles/the-role-of-administrative-professionals-in-university-operations/>

La vera sfida, dunque, non è scegliere tra innovazione e tradizione, né tra missione culturale e cambiamento organizzativo. La vera sfida è tenerle insieme. È costruire un'università capace di cambiare senza perdere la propria vocazione, di *innovare senza snaturarsi*, di rispondere alle richieste del presente senza rinunciare alla profondità del pensiero. In questo equilibrio delicato ma necessario si gioca il ruolo pubblico dell'università del futuro. Non come semplice erogatrice di competenze o di servizi, ma come presidio culturale, civile e democratico, capace di resistere alle semplificazioni, di valorizzare tutte le professionalità che la compongono e di offrire alla società non solo risposte immediate, ma visioni lunghe, profonde e condivise.

10. Prepararsi al futuro

Le sfide che abbiamo davanti possono apparire, a prima vista, insormontabili. La loro complessità rischia di generare scoraggiamento, o, peggio ancora, di alimentare il pessimismo.³⁶

Eppure, proprio quando la pressione del presente sembra più forte, dobbiamo compiere un gesto fondamentale: fermarci e guardare a ciò che è stato fatto. Non per rifugiarci nella nostalgia, ma per ricordare chi siamo stati capaci di diventare. Per riconoscere la strada percorsa e i progressi straordinari che, come comunità accademica, abbiamo saputo costruire nel tempo.

C'era un tempo in cui l'idea di avere docenti e ricercatori provenienti da altri Paesi sembrava un obiettivo lontano, quasi irrealistico. Quando sono arrivato a Ca' Foscari si dubitava persino che studiosi di respiro internazionale potessero desiderare di venire a insegnare e a fare ricerca a Venezia. Oggi, invece, Ca' Foscari accoglie studiosi e studiosi da ogni parte del mondo. A Venezia — città che storicamente è crocevia di culture, lingue e saperi — la nostra comunità accademica si è arricchita di prospettive globali, di esperienze diverse, di visioni plurali che hanno rafforzato la qualità della ricerca e della didattica. Quello che un tempo sembrava un sogno è diventato una realtà quotidiana.

C'era anche un tempo in cui l'insegnamento si svolgeva senza strumenti digitali, affidandosi esclusivamente a modalità tradizionali, consolidate ma spesso rigide. Poi è arrivata la pandemia, una prova durissima che ha messo in discussione certezze e abitudini. Ca' Foscari, come l'intero sistema universitario, è stata costretta a reagire in tempi rapidissimi. Ma ciò che è accaduto non è stato un semplice adattamento all'emergenza: è stata una trasformazione profonda, culturale e strutturale. Abbiamo imparato a usare le tecnologie con maggiore consapevolezza, abbiamo ripensato i tempi e gli spazi della didattica, abbiamo sperimentato nuove forme di relazione educativa. In quel passaggio difficile, l'università non si è fermata: si è reinventata.

Questi esempi non sono episodi isolati. Sono la prova concreta di una capacità collettiva di affrontare il cambiamento, di trasformare le difficoltà in occasioni di crescita, di non arretrare di fronte alle sfide. È una capacità che appartiene alla storia stessa di Ca' Foscari, alla sua vocazione all'apertura, alla sua attitudine a dialogare con il mondo, a innovare senza perdere la propria identità.

36. <https://www.cruil.it/universit%C3%A0-per-un-paese-a-prova-di-futuro.html>

Se siamo stati capaci di attraversare trasformazioni così radicali — culturali, organizzative, tecnologiche — allora la domanda che dobbiamo porci oggi è una sola, ed è insieme semplice e decisiva: perché dovremmo fermarci ora? Perché dovremmo rinunciare proprio adesso, quando le sfide sono più complesse ma anche le opportunità più grandi?

Il futuro dell'università non è scritto. Non è un destino già tracciato, né un percorso obbligato. Dipende dalle scelte che sapremo compiere oggi: dalla capacità di guardare avanti con coraggio, di tenere insieme innovazione e valori, di investire nelle persone, negli studenti e nelle studentesse, nella conoscenza. Dipende dalla fiducia che sapremo avere nelle nostre capacità collettive, come comunità accademica e come istituzione pubblica.

Ca' Foscari ha dimostrato, nel tempo, grazie alla professionalità del corpo docente e del personale tecnico amministrativo di saper cambiare senza tradirsi. È da questa consapevolezza che dobbiamo ripartire: non dalla paura del futuro, ma dalla fiducia costruita sull'esperienza, sulla memoria delle trasformazioni già affrontate, sulla convinzione che anche le sfide più complesse possono diventare occasioni per rafforzare il senso e la missione dell'università.





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 alumni 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.

Rendere l'orientamento uno strumento realmente efficace per il successo formativo significa uscire definitivamente dalla logica degli eventi episodici e costruire un percorso continuo, riconoscibile e coerente, che inizi prima dell'immatricolazione e accompagni studentesse e studenti almeno fino alla conclusione del primo semestre. Bisogna seguire gli studenti e le studentesse "passo passo" e così l'orientamento può diventare un vero dispositivo di scelta consapevole e di accompagnamento iniziale, capace di ridurre le immatricolazioni poco informate e di sostenere in modo particolare chi dispone di meno capitale informativo, meno reti di supporto o incontra ostacoli logistici, culturali e amministrativi.

In un Ateneo che ha scelto consapevolmente una visione multicampus, l'orientamento deve diventare anche il primo momento di comprensione delle diverse vocazioni formative dei nostri campus. Venezia, Mestre e Treviso non sono semplicemente sedi in cui si svolgono attività didattiche, ma ambienti con identità complementari. Orientare significa quindi aiutare studentesse e studenti a comprendere non solo quale corso scegliere, ma anche quale ecosistema formativo sia più coerente con il proprio progetto di studio e di vita.

Perché questo dispositivo funzioni, è necessario innanzitutto **rafforzare in modo sistematico e continuativo la presenza di Ca' Foscari nelle scuole secondarie**, superando una logica occasionale e poco coordinata. Un primo passo operativo consiste nella costruzione di una mappatura strutturata delle scuole secondarie di secondo grado del Veneto e delle regioni limitrofe, distinguendo tra istituti già fortemente connessi all'Ateneo e scuole meno raggiunte, spesso collocate in territori periferici o caratterizzate da minore accesso alle informazioni universitarie. Questa mappatura non ha una funzione descrittiva, ma serve a orientare le priorità, evitando dispersione di energie e interventi generalisti. Essa dovrà dialogare anche con le specificità dei campus. Gli istituti a vocazione tecnico-scientifica potranno trovare un interlocutore privilegiato nel Campus Scientifico di Mestre; le scuole a indirizzo economico, linguistico o professionale potranno riconoscere nel campus di Treviso o il campus diffuso di Venezia un punto di riferimento naturale; i licei potranno essere coinvolti in percorsi maggiormente connessi alla dimensione culturale e globale di Venezia. Non si tratta di segmentare rigidamente, ma

di valorizzare la coerenza tra territori, percorsi formativi e identità dei campus.

Su questa base, l'Ateneo può costruire un piano pluriennale di orientamento mirato, articolato per territori, tipologie di scuola e aree disciplinari. Le azioni dovrebbero privilegiare la continuità: attività ripetute nel tempo con le stesse scuole, moduli di orientamento calibrati sui diversi indirizzi scolastici, laboratori disciplinari brevi progettati insieme ai docenti delle scuole, momenti di confronto espliciti su carichi di studio, competenze richieste e difficoltà tipiche del primo anno. Questo approccio anticipa il processo di scelta e contribuisce in modo diretto a ridurre immatricolazioni poco consapevoli, con effetti positivi sulla regolarità delle carriere. Il caso della matematica è particolarmente paradigmatico: le competenze matematiche medie degli immatricolati risultano spesso non molto elevate (come dimostrato dalle valutazioni CISIA) e questo ha un impatto diretto e documentato sulle difficoltà del primo anno e sulla regolarità delle carriere, anche in corsi di laurea economici e scientifici. Per affrontare in modo strutturale questo nodo, si potrebbero prevedere forme stabili di collaborazione e coordinamento con i docenti delle scuole secondarie, ad esempio attraverso attività di aggiornamento disciplinare e didattico riconosciute come ore di formazione, finalizzate ad allineare aspettative, contenuti e livelli di preparazione richiesti all'ingresso dell'università. Anche gli Open Day e le attività laboratoriali dovranno riflettere con maggiore chiarezza la nostra identità multicampus. Accanto a momenti di presentazione unitaria dell'Ateneo, sarà utile valorizzare Open Day tematici nei diversi campus: laboratori

scientifici e tecnologici a Mestre; project work con imprese e testimonianze imprenditoriali valorizzando le specificità locali di Venezia e Treviso; percorsi interdisciplinari e internazionali a Venezia. In questo modo *l'orientamento diventa esperienza concreta degli ambienti di apprendimento*, non solo informazione sui corsi.

In particolare, sarà prioritario rafforzare in modo sistematico il **rapporto dell'Ateneo con l'istruzione tecnica e professionale**, che oggi rappresenta già oltre un quarto delle laureate e dei laureati di Ca' Foscari e costituisce un bacino fondamentale per il futuro dell'università. Questo dato non può essere considerato un semplice elemento statistico, ma deve tradursi in scelte progettuali e organizzative consapevoli. Rafforzare questo rapporto significa, innanzitutto, ripensare in modo concreto l'accompagnamento del primo anno dei corsi, soprattutto nelle aree STEM, tecnologiche e professionalizzanti. Il primo anno non deve essere concepito come una soglia selettiva implicita, ma come uno spazio di consolidamento, capace di valorizzare le competenze già acquisite e di colmare eventuali disallineamenti metodologici o disciplinari. In questa prospettiva, intendo promuovere percorsi di transizione strutturati, che comprendano laboratori introduttivi, tutorato mirato e una progettazione didattica del primo anno orientata allo sviluppo progressivo delle competenze. Tali percorsi potranno essere anche co-progettati con il supporto del Digital Innovation Hub, per integrare metodologie innovative, strumenti digitali e approcci didattici attivi. L'obiettivo non è limitarsi a "verificare" le competenze in ingresso, ma riconoscerle, renderle esplicite e farle crescere all'interno del percorso universitario. La riuscita degli studenti, intesa come regolarità delle carriere, qualità dell'apprendimento e

completamento consapevole del percorso, deve diventare un indicatore centrale della qualità del nostro sistema formativo, accanto – e non subordinata – ai meccanismi di accesso.

Questo impegno si collega direttamente al tema della partecipazione dell'università ai **Patti educativi 4.0**. Su questo punto la scelta deve essere chiara: l'Ateneo non può limitarsi a un ruolo di adesione formale, ma deve assumere una funzione di impulso e di guida. Intendo sostenere la nascita di alcuni Patti strategici, selezionati in base alle filiere prioritarie per il territorio e coerenti con le traiettorie di ricerca e innovazione dell'Ateneo. In tali Patti, università, ITS, scuole e imprese potranno condividere laboratori, progetti formativi e infrastrutture, costruendo ambienti di apprendimento realmente integrati. Questo approccio consentirà di rafforzare la didattica applicativa, offrire agli studenti e alle studentesse esperienze formative su problemi reali e creare un ponte stabile tra formazione, ricerca e innovazione, capace di generare valore per gli studenti e per il territorio.

A supporto di questo lavoro è fondamentale investire in **strumenti di orientamento riconoscibili e differenziati, pensati non solo per gli studenti e per le studentesse, ma anche per famiglie e docenti delle scuole**. Kit di orientamento digitali e cartacei, esempi concreti di percorsi di studio, testimonianze guidate, informazioni chiare sugli impegni richiesti e sui servizi di supporto disponibili aiutano a superare una comunicazione puramente promozionale. Rendere questi materiali utilizzabili anche in autonomia dalle scuole consente di garantire una presenza dell'Ateneo lungo tutto l'anno scolastico, e non solo nei momenti di scelta imminente.

Il dispositivo di orientamento deve articolarsi in più stadi, integrando in modo coerente dimensione digitale e dimensione relazionale, ma anche definendo con chiarezza le modalità operative della sua realizzazione. Sul piano digitale, la piattaforma di orientamento deve essere progettata come un ambiente strutturato e modulare, accessibile prima dell'iscrizione e gestibile con risorse tecniche già presenti negli atenei (ad esempio sistemi LMS o portali di orientamento esistenti). Il percorso di autovalutazione può essere costruito attraverso questionari guidati, brevi scenari decisionali e restituzioni automatizzate, sviluppati centralmente e riutilizzabili su larga scala. In questo modo, l'onere di progettazione ricade su un gruppo ristretto (ad esempio uffici orientamento e servizi didattici), mentre l'erogazione non richiede un coinvolgimento continuo dei docenti.

Il percorso dovrebbe aiutare a mettere in relazione interessi disciplinari, aspettative sul tipo di formazione, disponibilità di tempo, eventuale attività lavorativa, preferenze di sede e competenze iniziali rilevanti. Gli esiti devono essere restituiti sotto forma di report sintetici e leggibili, che evidenzino possibili criticità (ad esempio carichi difficilmente compatibili con un lavoro intenso o necessità di rafforzamento metodologico) e suggeriscano risorse disponibili, senza assumere carattere prescrittivo o selettivo.

Accanto alla dimensione digitale, è essenziale una componente relazionale strutturata, ma sostenibile. A tal fine, i colloqui di orientamento possono essere organizzati in forma breve (15–20 minuti), prevalentemente online e concentrati in finestre temporali definite (ad esempio nei mesi precedenti l'immatricolazione). La gestione operativa può essere affidata a un team misto composto principalmente da tutor formati e personale degli uffici orientamento, con il coinvolgimento dei docenti limitato a funzioni di supervisione e a una partecipazione a rotazione su base volontaria o con riconoscimento del carico didattico.

Per garantire uniformità e contenere l'impegno individuale, è necessario predisporre linee guida condivise, griglie di colloquio e momenti di formazione iniziale per i tutor, in modo da standardizzare le principali domande e i criteri di restituzione. In questo assetto, il colloquio non ha funzione valutativa, ma serve a chiarire aspettative, condizioni di studio e nodi critici del primo semestre, integrando in modo mirato le informazioni emerse dal percorso digitale con un confronto umano e contestualizzato. Questa integrazione tra strumenti scalabili (piattaforma) e interventi mirati (colloqui brevi) consente di rendere il dispositivo praticabile, limitando il carico sui docenti e garantendo al tempo stesso un accompagnamento effettivo e non puramente formale.

Un ulteriore elemento strategico del dispositivo di orientamento riguarda il **coinvolgimento strutturato degli alunni**. L'esperienza di chi ha già attraversato i corsi di studio e affrontato la transizione verso il lavoro o altri percorsi formativi rappresenta una risorsa di orientamento particolarmente efficace, perché concreta e credibile. Superare una logica episodica di testimonianze significa costruire una rete stabile di alunni orientatori, formati e coordinati, coinvolti sia nelle attività nelle scuole sia in incontri tematici per aree disciplinari. I loro contributi possono essere integrati anche nella piattaforma digitale, attraverso contenuti strutturati che restituiscano la pluralità delle traiettorie possibili, incluse quelle non lineari.

Ciò che rende davvero efficace questo modello è però la **continuità dopo l'immatricolazione**.

Lo studente non deve "uscire" dall'orientamento al momento dell'iscrizione, ma entrare automaticamente in un programma di accoglienza strutturata nel primo semestre. Questo programma può prevedere momenti di verifica riconoscibili – nelle prime settimane, a metà semestre e prima della prima sessione d'esami – con supporti pratici su metodo di studio, pianificazione del tempo, utilizzo dei servizi, lettura del piano di studi. Laddove emergano segnali di difficoltà, il contatto con tutorato o servizi di counseling deve essere proattivo, non lasciato all'iniziativa individuale.

Fondamentale è l'integrazione tra dati di orientamento, informazioni amministrative e azioni di accompagnamento. Le informazioni raccolte prima dell'iscrizione – esitazioni emerse, condizioni di frequenza critiche, ritardi procedurali, scostamenti tra competenze iniziali e requisiti – devono essere utilizzate come indicatori di attenzione che attivano automaticamente servizi di supporto fin dalle prime settimane di lezione.

All'interno di questo dispositivo si colloca una misura di forte valore in termini di equità e internazionalizzazione: rendere disponibili, in modalità aperta, le lezioni introduttive del primo semestre (o primi due periodi) del primo anno anche a chi non ha ancora completato tutte le procedure amministrative, inclusi i visti. Questo intervento riduce le disuguaglianze di partenza, soprattutto per studenti internazionali, e rafforza l'idea che l'università accompagni l'apprendimento fin dal primo contatto reale, e non solo dal momento burocratico dell'immatricolazione. A questo dispositivo si potrà affiancare l'introduzione di un **buddy program** strutturato, che metta in relazione le matricole – in particolare quelle internazionali o provenienti da contesti meno familiari con l'ambiente universitario – con studenti e studentesse degli anni successivi opportunamente formati. Il buddy diventa così un primo punto di riferimento informale per l'orientamento nella vita accademica quotidiana: comprendere l'organizzazione della didattica, orientarsi tra servizi e procedure, conoscere gli spazi e le opportunità dell'Ateneo.

Inserito all'interno del programma di accoglienza del primo semestre, il buddy program rafforza la dimensione relazionale dell'orientamento, riduce il senso di disorientamento iniziale e favorisce una più rapida integrazione nella comunità universitaria, contribuendo in modo concreto all'equità delle condizioni di partenza e alla qualità dell'esperienza studentesca.

Orientamento nelle scuole, piattaforme di autovalutazione, colloqui guidati, coinvolgimento degli alumni, accoglienza nel primo semestre e accesso anticipato ai contenuti non sono quindi misure separate, ma componenti di un unico dispositivo di accompagnamento, coerente con le azioni del programma sul successo formativo e sull'equità. Un dispositivo che rende la scelta più trasparente, l'avvio del percorso più governabile e la carriera più sostenibile fin dall'ingresso, contribuendo a costruire a Ca' Foscari un'esperienza universitaria più consapevole, inclusiva e orientata al successo nel tempo. L'orientamento sarà dunque il primo luogo in cui la visione multicampus di Ca' Foscari prende forma concreta. Non una distribuzione geografica di attività, ma un progetto integrato in

cui Venezia, Mestre e Treviso contribuiscono in modo complementare alla formazione delle nuove generazioni. Rendere visibile questa architettura fin dall'ingresso significa rafforzare la chiarezza delle scelte, la qualità delle carriere e l'attrattività complessiva dell'Ateneo.

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.

Contrastare davvero la dispersione studentesca non significa moltiplicare sportelli o servizi separati, né "tappare i buchi" quando una risorsa viene meno. Le migliori esperienze dicono una cosa abbastanza semplice: molti abbandoni, soprattutto nei primi anni, non

dipendono dall'assenza di servizi, ma dal fatto che gli studenti e le studentesse faticano a orientarsi tra funzioni diverse, tempi non coordinati e risposte frammentate. Quando poi le risorse si riducono, questo problema diventa ancora più serio. Non basta compensare una perdita, serve cambiare modello. In un Ateneo multicampus, questo principio assume un significato ancora più concreto. Oggi la disponibilità e l'accessibilità dei servizi non è sempre omogenea tra Venezia, Mestre e Treviso. Bisogna lavorare per un progressivo riequilibrio territoriale dei presidi di supporto, affinché l'esperienza studentesca non dipenda dal luogo in cui si frequenta.

Il primo intervento da fare sarebbe la costituzione a Ca' Foscari di uno **Student Success Hub**. Il nostro Ateneo dispone oggi di un patrimonio importante di servizi rivolti a studenti e studentesse. Questo sistema, costruito nel tempo grazie al lavoro competente del personale tecnico-amministrativo, rappresenta una ricchezza che va riconosciuta e valorizzata. Allo stesso tempo, però, è evidente che per molti studenti e molte studentesse – soprattutto nei momenti di passaggio più delicati – questo insieme di servizi risulta frammentato, difficile da leggere, talvolta dispersivo. Il problema non è la mancanza di supporto, ma la difficoltà di orientarsi e di trovare, nel momento giusto, l'aiuto più adatto.

La proposta di uno *Student Success Hub* nasce da questa consapevolezza. Non è l'idea di creare un nuovo ufficio o una nuova struttura

amministrativa, ma di introdurre un modello di coordinamento e di presa in carico dei percorsi di studio, capace di mettere in relazione ciò che già esiste e funziona. L'obiettivo è semplice e ambizioso allo stesso tempo: **fare in modo che nessuno studente e nessuna studentessa debba affrontare in solitudine le difficoltà del proprio percorso universitario**, e che l'università sia in grado di accompagnare, orientare e sostenere in modo tempestivo e coerente.

Per gli studenti e le studentesse i benefici sono immediati e concreti. Uno *Student Success Hub* significa avere un punto di accesso unico, chiaro e riconoscibile, fisico e digitale, a cui rivolgersi senza dover già sapere quale ufficio contattare o quale procedura seguire. Significa ridurre il senso di smarrimento che spesso accompagna i primi anni di studio, i momenti di difficoltà negli esami, le transizioni tra cicli, o le situazioni personali complesse. Significa soprattutto passare da una logica di risposta tardiva a **una logica di attenzione precoce e accompagnamento**, in cui le difficoltà vengono intercettate e affrontate prima che diventino cause di abbandono o ritardi strutturali. In questo modo si rafforza il diritto allo studio non solo come accesso formale, ma come reale possibilità di successo.

Per il personale tecnico-amministrativo è fondamentale chiarire un punto con la massima nettezza: lo *Student Success Hub* non demansiona, non sostituisce e non svuota i servizi esistenti. Al contrario, ne riconosce il ruolo centrale e ne valorizza le competenze. Non si tratta di accentrare funzioni o di creare nuove gerarchie, ma di migliorare il coordinamento, la comunicazione e la continuità del lavoro. Il personale non perde autonomia né identità professionale; guadagna

invece una cornice più chiara, obiettivi condivisi e strumenti che riducono la frammentazione e i "rimbalzi" tra uffici. In molti contesti internazionali, modelli analoghi hanno migliorato anche le condizioni di lavoro del personale, rendendo più leggibile il proprio ruolo e più efficace l'interazione con studenti e docenti.

Dal punto di vista organizzativo, lo *Student Success Hub* non si configura come una riforma burocratica, ma come **una riforma culturale e di processo**. La sua struttura può essere volutamente leggera: una piccola cabina di regia centrale, figure di raccordo con i dipartimenti e i servizi già esistenti, una piattaforma unica di accesso per gli studenti e le studentesse. Non si moltiplicano le procedure, non si aggiungono livelli di controllo, non si creano nuovi silos amministrativi. Al contrario, si lavora per semplificare, chiarire responsabilità, rendere i percorsi più fluidi. Il centro non "fa tutto", ma **mette in relazione, coordina, accompagna**, costruendo continuità dove oggi ci sono frammentazioni.

L'idea di uno *Student Success Hub* nasce da una constatazione molto semplice: oggi l'università chiede allo studente di interpretare la propria organizzazione interna. Un sistema di ticketing, una pagina con venti indirizzi email o una mappa dei servizi presuppongono che lo studente sappia già quale sia il suo problema, come definirlo e a chi indirizzarlo. In realtà, soprattutto nei momenti di difficoltà, **gli studenti e le studentesse non ragionano per "uffici" o per "competenze amministrative"**: hanno un problema concreto, spesso confuso, che può essere allo stesso tempo didattico, organizzativo, personale o economico. Un hub di successo studentesco nasce per accogliere il problema, non per smistarli meccanicamente.

Per questo lo *Student Success Hub* non deve essere un sistema di ticketing. Il ticketing è pensato per gestire flussi, non per accompagnare percorsi. Funziona bene quando la richiesta è chiara e puntuale, ma fallisce quando la difficoltà è complessa, stratificata o non immediatamente definibile. Allo stesso modo, una lista di email dei servizi sposta interamente sullo studente la responsabilità di scegliere il canale giusto, con il risultato di messaggi rimbalzati, risposte parziali o rinunce silenziose. Lo *Student Success Hub* si differenzia perché introduce una logica di presa in carico, non di smistamento.

Dal punto di vista concreto, l'hub dovrebbe funzionare come un punto di accesso unico ma non unico canale. Digitale, innanzitutto, ma profondamente integrato. Non una nuova app isolata, non un portale parallelo, bensì un'interfaccia semplice che dialoga con le piattaforme già utilizzate quotidianamente. L'accesso al supporto deve essere possibile nel momento in cui emerge il bisogno: mentre uno studente consulta il proprio piano di studi, mentre entra nella pagina di un corso, mentre visualizza una scadenza o un esito. Per questo il collegamento con le pagine dei corsi, i syllabus e gli ambienti didattici è fondamentale: il supporto non è "altrove", ma parte dell'esperienza formativa. La dimensione digitale diventa particolarmente strategica proprio per colmare le disomogeneità territoriali. Un'infrastruttura digitale integrata consente di garantire pari accesso a informazioni, tutorato e primo ascolto anche nei campus in cui la presenza fisica di servizi è oggi più limitata. In questo modo il multicampus non diventa un fattore di distanza, ma una rete connessa.

Ciò che rende l'hub più intelligente non è la tecnologia, ma la mediazione umana strutturata. Il primo contatto non è un modulo impersonale, ma un'interazione guidata, che può avvenire in forma digitale o in presenza, in cui qualcuno ascolta, chiarisce e orienta. Questo ruolo non sostituisce i servizi, ma li rende accessibili nel modo giusto. È qui che lo *Student Success Hub* diventa diverso da un help desk: non risolve tutto, ma accompagna verso la soluzione, mantenendo memoria del percorso nei casi più complessi. Gli studenti e le studentesse non "spariscono" dopo il primo contatto, ma vengono seguiti e seguiti se necessario, soprattutto nei momenti critici del percorso accademico.

Un altro elemento distintivo è la capacità dell'hub di leggere i percorsi nel tempo, non solo le richieste puntuali. Un sistema di ticketing chiude un problema quando risponde a una richiesta. Lo *Student Success Hub*, invece, osserva pattern: difficoltà ricorrenti in certi corsi, problemi che emergono sempre negli stessi momenti dell'anno, bisogni specifici di alcune popolazioni studentesche. Questa lettura non serve a controllare, ma a migliorare: informare la didattica, rafforzare i co-requisiti, calibrare meglio i servizi, prevenire anziché rincorrere.

Infine, uno *Student Success Hub* così concepito è più intelligente perché è adattivo. Non è un prodotto finito, ma una struttura che si evolve ascoltando studenti, docenti e personale. Può integrare strumenti digitali senza esserne prigioniero. Può restare umano anche quando utilizza dati e indicatori. In questo senso, **non è un sistema che chiede agli studenti e alle studentesse di imparare come funziona l'università, ma un'università che impara a funzionare meglio per i suoi studenti e per le sue studentesse.**

Anche per l'Ateneo nel suo complesso il ritorno è significativo. Ridurre anche di pochi punti percentuali il tasso di abbandono, migliorare la regolarità delle carriere, aumentare la soddisfazione degli studenti e delle studentesse significa rafforzare la sostenibilità economica, migliorare gli indicatori di performance, consolidare la reputazione di Ca' Foscari come università attenta alle persone e alla qualità dell'esperienza formativa. È una proposta che non chiede di fare di più, ma di lavorare meglio insieme, mettendo davvero al centro il successo formativo come bene comune di Ca' Foscari.

Il secondo livello è quello che, in concreto, può compensare l'assenza dei teaching assistant finanziati: tutor di corso formati, integrati in un sistema stabile. Qui entra in modo naturale il **tutorato tra pari**: studenti magistrali o degli ultimi anni che offrono supporto su esercitazioni, metodo di studio, comprensione dei materiali, pianificazione del percorso. Non come "sostituti low cost" del docente e nemmeno come lavoro mascherato, ma come attività strutturata e supervisionata, riconosciuta attraverso crediti, open badge o attestazioni ufficiali di competenze.

Il terzo livello attiva, solo quando necessario, competenze specialistiche già presenti come inclusione e disabilità/DSA, studenti internazionali, studenti lavoratori, supporto psicologico, borse e benefici, ecc. Il punto qualificante, però, è che lo studente non deve ricomporre da sé il "puzzle" dei servizi. Presenta una richiesta e quella richiesta viene seguita fino alla soluzione, con responsabilità chiare lungo il percorso. È così che si evita l'accumulo di problemi piccoli che diventano, lentamente, un abbandono.

Nel primo anno – triennali e magistrali, dove la dispersione si concentra – lo *Student Success Hub* dovrebbe avere anche una funzione proattiva. Sarà importante promuovere a Ca' Foscari l'introduzione di un sistema di controllo precoce (**early alert system**) come strumento di responsabilità istituzionale verso studenti e studentesse. L'obiettivo è intercettare in modo tempestivo situazioni di difficoltà – accademiche, organizzative, linguistiche o personali – prima che si traducano in abbandono o ritardi strutturali, superando l'idea che il disagio emerga solo quando è ormai irreversibile. Un'università pubblica di qualità non attende che le fragilità diventino fallimenti, ma costruisce le condizioni per riconoscerle e affrontarle in tempo.

L'implementazione avverrà attraverso l'uso trasparente e limitato di indicatori semplici, integrati con l'intervento umano: segnalazioni dei docenti, dati di frequenza e partecipazione, andamenti degli esami, mancata iscrizione agli esami, blocchi amministrativi, OFA non superati, piano di studio non compilati. Questi segnali non produrranno automatismi né giudizi, ma attiveranno contatti personalizzati e percorsi di supporto, in raccordo con tutor disciplinari, servizi di orientamento e strutture per il successo studentesco. Il sistema sarà progettato nel pieno rispetto della privacy e condiviso con la comunità accademica, affinché sia percepito come un segno di attenzione e non come una forma di sorveglianza. In questo modo l'early alert diventerà uno strumento concreto per ridurre gli abbandoni, migliorare l'equità e rafforzare la qualità complessiva dell'esperienza formativa a Ca' Foscari. È un cambio di paradigma importante: non aspettiamo che lo studente "crolli" per poi intervenire, proviamo a intercettare prima.

Dentro questo impianto unitario è possibile rispondere in modo differenziato alle esigenze di gruppi specifici, senza creare servizi paralleli. Per i lavoratori, ad esempio, servono ricevimento e tutorato in orari compatibili, strumenti di pianificazione e percorsi part-time chiari. Per gli internazionali, l'Hub può integrare supporto linguistico, pratiche amministrative e accompagnamento alla cultura accademica italiana, anche con micro-moduli sui metodi di studio e sulla valutazione. Per i fuorisede – e a Venezia questo pesa davvero – bisogna considerare anche la dimensione logistica: mobilità, tempi di spostamento, accesso a spazi studio. Sono fattori concreti che incidono sul successo formativo, non dettagli marginali.

Nel suo insieme, lo *Student Success Hub* non sostituisce i servizi esistenti. Fa una cosa più utile: li rende accessibili, coordinati e orientati al successo formativo, offrendo una risposta sistemica alla dispersione e al venir meno di risorse dedicate. È un investimento soprattutto organizzativo e culturale, che migliora la regolarità delle carriere e rafforza l'equità, perché intercetta prima le difficoltà e sostiene in modo particolare chi parte con meno risorse informative o con vincoli esterni più forti. Rendere operativo uno *Student Success Hub* in chiave multicampus significa assumersi una responsabilità organizzativa chiara: *ridurre progressivamente le asimmetrie tra sedi, rafforzare il coordinamento e garantire standard minimi comuni*. Solo così il modello multicampus potrà essere percepito come una ricchezza e non come una differenza di opportunità. Nessuno sarà lasciato solo, in nessun campus.

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.

Investire nel benessere studentesco significa partire da una constatazione semplice ma spesso sottovalutata ovvero che il successo formativo non dipende soltanto dalla qualità della didattica o dalla buona organizzazione dei corsi, ma anche – e in molti casi in modo decisivo – dalle condizioni psicologiche, relazionali e materiali in

cui studentesse e studenti vivono l'esperienza universitaria. Il benessere non è un tema accessorio né un ambito "di supporto" separato dalla formazione. Incide direttamente sulla capacità di apprendere, di sostenere i carichi di studio, di attraversare momenti di difficoltà senza interrompere il percorso. Assumerlo come priorità strategica significa agire sulle condizioni concrete che rendono davvero possibile lo studio.

Ca' Foscari non parte da zero. Negli anni l'Ateneo ha costruito una rete articolata e qualificata di servizi per il benessere: supporto psicologico, attività di counselling individuale e di gruppo, iniziative di prevenzione del disagio, servizi di supporto sanitario e collaborazioni con il sistema socio-sanitario territoriale. Questa rete rappresenta una base solida e va riconosciuta come tale. Tuttavia, l'aumento significativo della domanda registrato negli

ultimi anni segnala con chiarezza la necessità di un rafforzamento strutturale. Non si tratta di inventare nuovi servizi, ma di potenziare, integrare e rendere più accessibili quelli esistenti, garantendo continuità, visibilità e presenza equilibrata in tutte le sedi dell'Ateneo, in coerenza con l'impostazione complessiva delle azioni dedicate al successo formativo. Il rafforzamento di questa rete dovrà prevedere una graduale estensione dei presidi anche nei campus di Mestre e Treviso, almeno attraverso forme leggere ma riconoscibili di presenza locale o di sportello periodico. L'obiettivo non è replicare integralmente ogni servizio in ogni sede, ma garantire che nessuno studente debba spostarsi tra campus per accedere a un primo livello di ascolto e orientamento.

Rafforzare i servizi di supporto psicologico significa, prima di tutto, intervenire su tre dimensioni concrete: **accessibilità, tempestività e continuità**. Il supporto non deve essere percepito come una risorsa eccezionale, riservata a situazioni estreme, ma come uno strumento ordinario a cui è legittimo rivolgersi nei momenti di difficoltà. Questo richiede una maggiore capacità di risposta, soprattutto nei periodi con più pressione accademica, una riduzione dei tempi di attesa e una comunicazione più chiara sui percorsi di accesso. Da questo punto di vista, il benessere va letto anche in chiave preventiva: intercettare precocemente situazioni di stress, ansia o disorientamento consente spesso di evitare che si traducano in blocchi, ritardi o abbandoni. L'accessibilità dovrà essere garantita anche attraverso una combinazione intelligente di presenza fisica e modalità online, particolarmente strategica per i campus in cui i servizi sono meno strutturati. La possibilità di prenotare colloqui e momenti di ascolto da

remoto rappresenta uno strumento essenziale per rendere il multicampus una rete realmente connessa.

Accanto al supporto individuale, è fondamentale consolidare e rendere strutturali le azioni di promozione della salute mentale e di prevenzione del disagio. Le esperienze già attive a Ca' Foscari – laboratori sulla gestione dello stress, sull'ansia da esame, sull'organizzazione del carico di studio – mostrano come il benessere possa essere coltivato anche attraverso strumenti educativi e formativi. Rafforzare questa dimensione significa renderla continuativa, collegarla in modo esplicito ai momenti più delicati della vita accademica e normalizzare l'idea che prendersi cura del proprio equilibrio psicologico sia parte integrante dell'esperienza universitaria, non un segnale di fragilità.

Un nodo centrale riguarda il potenziamento degli spazi di ascolto e confronto già esistenti. È importante chiarirlo esplicitamente: non si tratta di crearne di nuovi, ma di rafforzarli, coordinarli e renderli realmente fruibili in tutte le sedi dell'Ateneo, superando disomogeneità territoriali. In un'università multicampus, l'accesso ai servizi di ascolto non può dipendere dal campus di frequenza. Garantire una presenza riconoscibile e facilmente accessibile in ogni sede è una condizione di equità e di qualità dell'esperienza studentesca, in linea anche con l'attenzione agli spazi di studio e di vita universitaria.

È altrettanto importante riconoscere che molti studenti e molte studentesse vivono solitudine, senso di inadeguatezza o difficoltà di adattamento senza percepirle come problemi "gravi", ma queste esperienze incidono

comunque sulla continuità del percorso di studio. Rafforzare gli spazi di ascolto significa quindi anche valorizzare forme di confronto guidato, iniziative peer-to-peer e momenti di socialità strutturata, che aiutano a ridurre l'isolamento e a costruire un senso di appartenenza alla comunità accademica. Questo aspetto si intreccia direttamente con le azioni dedicate all'accompagnamento nel primo anno e al supporto alle transizioni più delicate del percorso universitario.

Contrastare solitudine, stress e isolamento, soprattutto nei primi anni, è una priorità strategica. L'ingresso all'università rappresenta per molti studenti una discontinuità profonda: nuove modalità di studio, aspettative elevate, distanza dalla famiglia, difficoltà relazionali e, nel contesto veneziano, anche complessità logistiche. Rafforzare l'accoglienza, rendere visibili i servizi fin dall'inizio, favorire la costruzione di reti tra pari e intercettare precocemente i segnali di difficoltà significa prevenire forme di ritiro precoce che spesso non dipendono da una mancanza di capacità, ma da una mancanza di supporto.

Per questo motivo, le politiche di benessere non possono essere pensate come un ambito separato, ma devono essere integrate con i servizi didattici e di accompagnamento. Il benessere è strettamente connesso all'organizzazione dei calendari, ai carichi di studio, al tutorato, all'orientamento in itinere e ai servizi di inclusione. Un approccio integrato consente di leggere le difficoltà in modo complessivo e di intervenire prima che diventino problemi strutturali della carriera accademica, rafforzando la coerenza complessiva delle azioni dedicate al successo formativo.

Assumere il benessere come condizione del successo formativo significa, infine, riaffermare il ruolo pubblico dell'università come luogo di crescita integrale delle persone. Questo obiettivo non riguarda soltanto i servizi di supporto, ma chiama in causa anche, in modo esplicito, le pratiche didattiche e il ruolo docente. A Ca' Foscari, investire in modo strutturato nel potenziamento dei servizi esistenti, nella loro presenza equilibrata *in tutte le sedi* e nella loro integrazione con la didattica e l'accompagnamento iniziale contribuirebbe a migliorare la qualità dell'esperienza studentesca e a ridurre la dispersione. Tuttavia, perché questa integrazione sia effettiva, è necessario prevedere anche dispositivi di raccordo stabili tra la dimensione del benessere e le strutture didattiche.

In questa direzione, si potrebbe istituire a livello di dipartimento una figura di riferimento (ad esempio un delegato o una delegata per il benessere e il successo formativo), con funzione di collegamento tra servizi agli studenti, corsi di studio e docenti. Questa figura avrebbe un ruolo leggero ma continuo: **facilitare la circolazione delle informazioni sui servizi disponibili, raccogliere segnalazioni ricorrenti, promuovere momenti di confronto e contribuire a integrare le tematiche del benessere nella progettazione didattica,** senza introdurre nuovi oneri significativi per i singoli docenti.

Parallelamente, può essere utile prevedere strumenti semplici e sistematici di feedback sulle pratiche didattiche, non in chiave valutativa ma riflessiva: ad esempio brevi moduli anonimi a metà semestre, momenti di restituzione aggregata o indicatori sintetici condivisi a livello di corso di studio. L'obiettivo

è offrire ai docenti elementi concreti per comprendere se e in che misura alcune scelte organizzative o modalità di insegnamento incidano sul carico percepito e sul benessere degli studenti, rendendo possibile un aggiustamento progressivo e informato delle pratiche. In questo quadro, il benessere diventa

una responsabilità distribuita, sostenuta da strutture e figure di raccordo, e non un compito aggiuntivo lasciato all'iniziativa individuale. Ciò contribuirebbe a rafforzare un'idea di università attenta non solo ai risultati, ma alle condizioni attraverso cui le persone sono messe in grado di costruirli.

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.

Rafforzare in modo efficace il placement significa superare l'idea che l'incontro con il mondo del lavoro avvenga solo alla fine del percorso di studi. Un inserimento professionale solido nasce, al contrario, da una **progressione di esperienze orientative** che accompagna gli studenti e le studentesse lungo l'intero ciclo di formazione, rendendo via via più chiaro il legame tra ciò che si studia, le competenze che si sviluppano e i contesti in cui queste possono essere utilizzate. In quest'ottica, il placement non è un servizio "di uscita", ma una componente strutturale del successo formativo. In un Ateneo multicampus come Ca' Foscari, il placement può diventare anche uno strumento di valorizzazione delle diverse vocazioni territoriali. Venezia, Mestre e Treviso insistono su ecosistemi economici e produttivi differenti, che possono essere messi a sistema per offrire opportunità diversificate ma coordinate. Il multicampus non è solo un'articolazione geografica, ma una rete di accesso a mondi professionali complementari.

A Ca' Foscari questo approccio può tradursi in un sistema strutturato, riconoscibile e modulare, pensato come un percorso "dal primo anno al primo lavoro", con alcune tappe comuni e adattabili alle diverse aree disciplinari. L'obiettivo non è omologare i percorsi, ma garantire che tutti gli studenti e le studentesse abbiano accesso a strumenti minimi di orientamento e consapevolezza, riducendo disuguaglianze informative e aspettative irrealistiche. È infatti preoccupante il calo dei laureati che si iscriverebbero di nuovo allo stesso Corso di Studio del nostro Ateneo (iC18). È sintomo di aspettative tradite rispetto a ciò che era stato promesso ed è un calo che deve essere affrontato con un continuo e maggior orientamento.

Nel primo anno, la priorità dovrebbe essere fornire strumenti di base per interpretare il mondo del lavoro senza anticipare scelte premature. Questo può avvenire attraverso **micro-moduli leggeri**,

anche in modalità online, integrati nel percorso formativo e con un impegno limitato in termini di tempo. Tali moduli dovrebbero concentrarsi su competenze di orientamento fondamentali: come leggere un annuncio di lavoro o di tirocinio, cosa distingue un tirocinio di qualità da un'esperienza poco formativa, quali competenze trasferibili si sviluppano nei diversi corsi di studio, come raccontare in modo efficace ciò che si studia e ciò che si sa fare. In questo modo, il placement contribuisce già dal primo anno a rendere più leggibile il percorso universitario, rafforzando la coerenza tra scelta del corso e aspettative future.

A partire dal secondo anno, il percorso può assumere una dimensione più operativa. Accanto alla didattica tradizionale, dovrebbero essere introdotti **laboratori pratici costruiti in collaborazione con alumni e professionisti**, evitando la logica delle testimonianze generiche. Il valore di questi laboratori sta nel lavoro su casi concreti: revisione guidata del curriculum, simulazioni di colloqui, costruzione di portfolio per profili umanistici e linguistici, esercitazioni di assessment per profili economici e manageriali. Queste attività permettono agli studenti e alle studentesse di sperimentare linguaggi e strumenti professionali in modo protetto, sviluppando fiducia e consapevolezza prima dell'ingresso effettivo nel mercato del lavoro. In questa fase, il placement si integra in modo naturale con le azioni dedicate all'accompagnamento in itinere e alla prevenzione della dispersione. Il coinvolgimento degli alumni e dei professionisti potrà essere organizzato valorizzando le reti territoriali dei campus. Questo approccio consente di radicare le opportunità professionali nei contesti reali in cui l'Ateneo è inserito.

Un passaggio particolarmente qualificante riguarda la maggior implementazione di project work con committenti reali, soprattutto nei percorsi di laurea magistrale. A Ca' Foscari questi project work possono essere integrati all'interno di alcuni insegnamenti o riconosciuti come attività formative specifiche. Il modello è coerente con la missione accademica: un'impresa, un ente pubblico, un'organizzazione culturale o del terzo settore propone un problema reale; un gruppo di studenti lavora sul progetto con il supporto di un docente e di un tutor; il risultato è un output concreto, valutabile e utile sia sul piano formativo sia per il committente. Questo tipo di esperienza rafforza competenze applicative, motivazione e reti di relazione, senza snaturare il valore critico e riflessivo della formazione universitaria. Nel contesto di Venezia e del Veneto, così come attraverso collaborazioni internazionali, questo approccio è praticabile in numerosi ambiti disciplinari.

Accanto a questi percorsi, è importante prevedere uno spazio strutturato anche per chi è interessato a **imprenditorialità e innovazione sociale**. A Ca' Foscari questo può essere implementato in un percorso leggero di sviluppo progettuale che offre strumenti realistici per trasformare idee in progetti sostenibili. Mentoring mirato, accesso a spazi, se possibile piccoli grant competitivi e a un supporto amministrativo e legale essenziale consentirebbero agli studenti e alle studentesse di esplorare traiettorie imprenditoriali o di impatto sociale, incluse quelle nel terzo settore. Questo tipo di offerta si inserisce coerentemente nelle azioni dedicate alla terza missione e all'innovazione responsabile.

All'interno di questo modello di placement strutturato, assume un rilievo specifico l'incentivazione del lavoro, dell'**imprenditorialità** e del **placement femminile**. I dati di Almalaurea mostrano come

le studentesse, pur conseguendo risultati accademici mediamente elevati, incontrino ancora ostacoli specifici nell'accesso al mercato del lavoro, nella progressione di carriera e nella piena valorizzazione delle proprie competenze. In questo quadro, l'Ateneo può fare leva su esperienze già attive e da potenziare, come il progetto LEI, integrandone le finalità anche all'interno delle politiche di placement. Percorsi di mentoring con role model femminili, laboratori dedicati allo sviluppo della leadership, alla negoziazione e all'auto-promozione professionale, iniziative di networking con imprese e organizzazioni attente alle politiche di parità, nonché un sostegno mirato all'imprenditorialità femminile, anche in ambito culturale e sociale, possono contribuire a ridurre i divari di genere nelle transizioni al lavoro. Integrare in modo sistematico una prospettiva di genere nel placement non significa creare percorsi separati, ma rendere l'offerta più equa e consapevole, rafforzando l'autonomia progettuale delle studentesse e ampliando concretamente le loro opportunità occupazionali e professionali.

Il filo conduttore di questo modello è la gradualità e la chiarezza. Si tratterebbe di accompagnare gli studenti e le studentesse nella costruzione di un linguaggio e di una consapevolezza progressiva. Un placement strutturato in questo modo rende più leggibile il percorso formativo, riduce il divario tra aspettative e realtà, migliora l'occupabilità e rafforza il ruolo dell'università come luogo in cui la conoscenza si traduce, nel tempo, in capacità di agire nel mondo. In questa prospettiva, il multicampus consente di offrire non un unico modello di transizione al lavoro, ma più traiettorie integrate e coordinate. La forza dell'Ateneo sta proprio nella possibilità

di accompagnare studentesse e studenti verso mondi professionali diversi, mantenendo un'identità unitaria ma valorizzando le specificità territoriali. Una politica di placement coerente con la visione multicampus significa trasformare la pluralità delle sedi in pluralità di opportunità. Venezia, Mestre e Treviso non competono tra loro, ma ampliano l'orizzonte professionale delle nuove generazioni. È così che il multicampus diventa una leva concreta di attrattività, radicamento territoriale e competitività internazionale.

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.

Molte delle difficoltà che rallentano o compromettono le carriere studentesche non dipendono da scelte sbagliate o da carenze individuali, ma da condizioni strutturali che incidono sull'esperienza concreta dello studio. In particolare, una persistente asimmetria informativa — fatta di regole poco chiare, informazioni frammentate, linguaggi amministrativi complessi e discrepanze tra ciò che viene formalmente comunicato e ciò che accade nella pratica — finisce per ostacolare la piena partecipazione degli studenti alla vita universitaria. Affrontare questo nodo significa riconoscere che la chiarezza organizzativa non è

un elemento accessorio della comunicazione, ma una condizione essenziale di equità, di continuità delle carriere e di benessere studentesco, in stretta connessione con le azioni di riduzione della dispersione e di sostegno alla qualità della vita universitaria. In un Ateneo multicampus, la chiarezza informativa assume un valore ancora più strategico. Differenze nella presenza fisica dei servizi o nella densità della comunità studentesca possono amplificare la percezione di distanza dalle decisioni e dalle opportunità. Rendere l'informazione omogenea e accessibile in tutte le sedi è una condizione di equità organizzativa.

Rafforzare la centralità di chi studia implica anche ripensare in modo più efficace la comunicazione delle opportunità offerte dall'Ateneo. **Borse di studio, compilazione ISEE, tirocini, programmi di mobilità, tutorati e servizi di supporto** sono spesso disponibili, ma risultano poco visibili o comunicati troppo tardi, con il rischio di essere intercettati soprattutto da chi già possiede familiarità con i meccanismi universitari. Un approccio realmente orientato a chi studia richiede sistemi di comunicazione proattiva e personalizzata: notifiche mirate in base al profilo e alla fase della carriera, promemoria sulle scadenze rilevanti, percorsi guidati che aiutino a comprendere non solo l'esistenza di un'opportunità, ma anche quando e perché essa può essere significativa per il proprio percorso. Applicare con coerenza questo modello a Ca' Foscari contribuirebbe a ridurre le disuguaglianze di accesso alle opportunità, rafforzando l'efficacia delle politiche di orientamento in itinere e di accompagnamento alle carriere.

In questa prospettiva, la centralità dello studente non può limitarsi alla fruizione consapevole dei servizi, ma deve tradursi in un ruolo attivo e

responsabile nella vita istituzionale dell'Ateneo. Incentivare in modo strutturato la partecipazione studentesca agli organi di governo e ai dispositivi di assicurazione della qualità rappresenta uno strumento fondamentale per ridurre l'asimmetria informativa e rafforzare l'equità dei percorsi. La presenza attiva di studenti e studentesse nei Consigli, nei gruppi di Assicurazione della Qualità, nelle CPDS, nei Dipartimenti e nei dottorati non è soltanto una forma di rappresentanza, ma uno strumento concreto di circolazione delle informazioni, di miglioramento dei processi e di corresponsabilità istituzionale. In questo quadro, è essenziale rafforzare un canale di confronto diretto e continuativo tra l'Assemblea delle Rappresentanze Studentesche e il Rettore, attraverso incontri regolari e cadenzati, che consentano un dialogo strutturato sulle principali questioni della vita accademica e sull'attuazione delle politiche di Ateneo. Tuttavia, questa partecipazione richiede tempo, competenze e continuità, e non può essere lasciata alla sola motivazione individuale.

Per rendere la partecipazione studentesca realmente inclusiva e sostenibile, è necessario riconoscere esplicitamente il valore formativo e civico. In questa direzione, Ca' Foscari potrebbe sviluppare pacchetti di incentivazione chiari, trasparenti e riconosciuti, capaci di valorizzare l'impegno organizzativo e istituzionale degli studenti come parte integrante del percorso universitario. Tra le misure possibili rientrano il riconoscimento di uno o due punti aggiuntivi alla votazione finale di laurea, riduzioni o esoneri parziali dalle tasse universitarie, nonché agevolazioni economiche per l'accesso ai master e ai percorsi di alta formazione della Challenge School. Tali strumenti contribuirebbero ad ampliare la platea degli studenti e delle studentesse, riducendo le barriere implicite alla

partecipazione e riconoscendo formalmente il valore formativo, organizzativo e istituzionale di queste esperienze. In questo modo, la partecipazione studentesca diventa parte integrante della qualità del sistema universitario, rafforzando trasparenza, inclusione e sostenibilità delle decisioni accademiche. In un Ateneo diffuso, sarà fondamentale rafforzare la presenza e la visibilità della rappresentanza studentesca anche nei campus di Mestre e Treviso, affinché la partecipazione non sia percepita come concentrata nel centro storico. La democrazia universitaria deve essere vissuta in tutte le sedi, con momenti di confronto periodici e accessibili.

Accanto al rafforzamento della partecipazione istituzionale, è fondamentale garantire spazi adeguati e un supporto amministrativo strutturato alle associazioni studentesche, riconoscendone il ruolo centrale nella vita accademica. Le associazioni rappresentano luoghi di aggregazione, progettualità e cittadinanza attiva, contribuendo in modo significativo alla costruzione di comunità e al benessere universitario. Tuttavia, la loro efficacia è spesso limitata da carenze logistiche, difficoltà nell'accesso agli spazi e complessità procedurali nella gestione delle iniziative. Mettere a disposizione ambienti dedicati, strumenti organizzativi e un referente amministrativo chiaro e accessibile significa rafforzare la capacità progettuale degli studenti e delle studentesse, favorire la continuità delle attività e rendere più inclusiva e dinamica la vita dell'Ateneo. Sostenere le associazioni non è soltanto un investimento organizzativo, ma una scelta strategica per promuovere partecipazione, coesione e innovazione dal basso.

Parallelamente, è necessario valorizzare in modo più visibile e sistematico gli studenti e le studentesse che si distinguono per merito accademico, impegno civico o capacità progettuale. L'eccellenza non si esprime soltanto nei risultati di profitto, ma anche nella capacità di proporre iniziative culturali, sociali, imprenditoriali o di innovazione che arricchiscono l'intera comunità universitaria. Ca' Foscari potrebbe rafforzare strumenti di riconoscimento pubblico e istituzionale — premi, menzioni ufficiali, spazi di presentazione dei progetti, percorsi di accompagnamento dedicati — capaci di dare visibilità e continuità alle esperienze più virtuose. Valorizzare chi si distingue significa creare modelli positivi, stimolare l'emulazione costruttiva e consolidare un ecosistema universitario in cui il talento e l'iniziativa trovino ascolto, sostegno e opportunità di crescita.

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.



Il Collegio non è soltanto un luogo residenziale o un percorso di eccellenza per pochi: è uno spazio privilegiato in cui Ca' Foscari può sperimentare, in modo responsabile e lungimirante, nuove modalità di formazione universitaria, anticipando modelli che potranno progressivamente contaminare e rafforzare l'intero Ateneo.

La mia visione è quella di un Collegio Internazionale concepito come **ambiente formativo ad alta intensità**, in cui studenti e studentesse selezionati per merito possano vivere un'esperienza universitaria piena, esigente e trasformativa. Un luogo in cui la formazione non si esaurisce nelle ore di lezione, ma si estende alla vita quotidiana, al confronto interdisciplinare, alla dimensione internazionale e alla costruzione di una comunità di apprendimento fondata sulla responsabilità, sull'impegno e sulla curiosità intellettuale. Il Collegio deve essere uno spazio in cui studiare significa anche discutere, sperimentare, sbagliare, ripensare, crescere.

In questa prospettiva, il Collegio Internazionale può e deve diventare un **laboratorio avanzato di sperimentazione didattica**, nel quale testare modalità innovative di insegnamento e apprendimento: corsi interdisciplinari, moduli intensivi, didattica seminariale avanzata, co-teaching tra docenti di ambiti diversi, utilizzo critico delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale come strumenti di supporto alla formazione, non come sostituti del pensiero. Le sperimentazioni avviate nel Collegio non devono rimanere esperienze isolate, ma costituire un patrimonio condiviso, da valutare e, quando efficace, da trasferire progressivamente anche nei Corsi di Studio dell'Ateneo.

Il Collegio può inoltre svolgere un ruolo chiave nella formazione di competenze trasversali di alto livello, sempre più decisive nei percorsi accademici e professionali contemporanei: capacità di argomentazione, scrittura avanzata, public speaking, lavoro di gruppo in contesti interculturali, leadership responsabile, progettazione complessa, etica della conoscenza e responsabilità sociale del sapere. In questo senso, il Collegio non è un'alternativa alla didattica ordinaria, ma un luogo in cui queste competenze possono essere sviluppate in modo intenzionale, strutturato e riconoscibile.

Un altro elemento centrale della mia visione riguarda il ruolo del Collegio Internazionale come **spazio di attrazione e integrazione**. Rafforzare il Collegio significa rafforzare la capacità di Ca' Foscari di competere, su scala europea, per l'attrazione dei talenti, offrendo non solo corsi di qualità, ma un'esperienza formativa complessiva che coniughi rigore accademico, vita comunitaria, apertura internazionale e opportunità di crescita personale. Il Collegio deve essere percepito come uno dei luoghi simbolici dell'identità cafoscarina: un ambiente in cui si entra per merito e impegno, e in cui si impara a restituire alla comunità ciò che si è ricevuto.

In questa direzione, intendo valorizzare ulteriormente il Collegio come ponte tra formazione, ricerca e mondo esterno, favorendo il coinvolgimento di docenti, ricercatori, visiting professors, alumni e professionisti di alto profilo in attività seminariali, mentoring e progetti speciali. Il Collegio può diventare uno spazio privilegiato di incontro tra saperi, generazioni e culture diverse, rafforzando il senso di appartenenza a Ca' Foscari e, allo stesso tempo, la proiezione internazionale dell'Ateneo.

Infine, il Collegio Internazionale deve essere pienamente riconosciuto come bene comune dell'Ateneo, non come realtà separata o elitaria in senso chiuso. La sua funzione non è creare una distanza, ma innalzare l'asticella: dimostrare che a Ca' Foscari è possibile costruire percorsi formativi esigenti, selettivi nella qualità e inclusivi nelle opportunità. Un Collegio forte, visibile e integrato contribuisce a rafforzare l'identità complessiva dell'università, trasmettendo un messaggio chiaro: Ca' Foscari è un luogo in cui chi vuole dare di più allo studio e alla conoscenza trova un ambiente capace di riconoscerlo, sostenerlo e metterlo alla prova.

Questa è la visione che intendo perseguire. Un Collegio Internazionale non come eccezione, ma come **avanguardia consapevole**; non come enclave, ma come motore culturale; non come privilegio, ma come responsabilità. Un luogo che incarna, in modo concreto e riconoscibile, l'idea di università che voglio costruire per Ca' Foscari.

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.

Aumentare in modo efficace gli spazi di studio non significa semplicemente "trovare nuovi metri quadri". Significa, innanzitutto, riconoscere che **gli spazi sono una risorsa strategica di Ateneo**, da governare in modo unitario, sulla base di dati, priorità condivise e scelte progressive.

Nelle università inserite in contesti urbani complessi come Firenze e Bologna, l'esperienza mostra che la risposta più solida all'aumento della domanda non è una singola grande opera, ma un **programma continuo di riconversione e ottimizzazione**, ovvero partire da ciò che esiste, recuperare aree sottoutilizzate e costruire nel tempo una rete di spazi distribuiti, accessibili e realmente fruibili.

Innanzitutto è necessaria una ricognizione rapida degli spazi disponibili, orientata all'individuazione concreta di ambienti trasformabili. La ricognizione dovrebbe concentrarsi su tre tipologie principali. La prima riguarda sale e locali utilizzati in modo discontinuo – come sale riunioni sovradimensionate o ambienti attivati solo in occasioni sporadiche – che possono essere riconvertiti in micro-aule studio senza interferire con la didattica. La seconda interessa aule didattiche con bassa saturazione in fasce orarie ricorrenti, che possono essere rese disponibili come spazi studio quando non occupate da lezioni, attraverso una gestione chiara e regolata. La terza comprende spazi di passaggio e aree comuni che, se dotati di arredi adeguati e di regole condivise, possono diventare luoghi di studio informale, particolarmente utili per il lavoro di gruppo o lo studio tra una lezione e l'altra.

Questo lavoro deve essere inserito in una visione strategica multicampus, che riconosca pienamente tutte le sedi come parti integranti dell'esperienza cafoscarina. *Il campus di Treviso e il campus scientifico di Mestre non possono essere considerati sedi secondarie*, ma leve fondamentali per riequilibrare la pressione su Venezia e migliorare l'equità dell'accesso agli spazi. Il campus di Treviso, dove negli anni sono cresciuti studenti, studentesse e attività didattiche, rappresenta una risorsa concreta per ampliare l'offerta di spazi studio, a condizione di investire in modo mirato in biblioteche più capienti, spazi adeguati per lo studio individuale e collaborativo, servizi di ristoro e una fruibilità estesa anche oltre l'orario delle lezioni. Analogamente, il campus scientifico di Mestre, grazie a infrastrutture moderne e a una forte concentrazione di attività di ricerca, può diventare un luogo riconoscibile di studio e di vita universitaria, se dotato di spazi studio ben progettati e integrati con i servizi. Questo rafforza l'attrattività complessiva dell'Ateneo, in particolare per i fuorisede e internazionali.

La credibilità del piano dipende anche dal metodo di attuazione. Un approccio realistico è procedere per rilasci successivi e visibili, evitando promesse generiche. Programmare interventi per tranches consente di riconvertire progressivamente anche spazi di dimensioni ridotte, aumentando nel tempo i posti disponibili e riducendo la competizione per lo spazio. In un Ateneo diffuso come Ca' Foscari, questo incremento deve essere equilibrato tra Venezia, Treviso e Mestre, perché la domanda non è concentrata in un unico luogo e la mobilità interna, soprattutto a Venezia, comporta costi reali in termini di tempo e risorse per gli studenti e per le studentesse.

Un ulteriore elemento chiave è garantire una gestione chiara e condivisa degli spazi, evitando che il loro utilizzo avvenga in modo frammentato, informale o non coordinato. Introdurre strumenti semplici di gestione dell'accesso – non necessariamente sistemi rigidi di prenotazione, ma almeno informazioni chiare su disponibilità e affollamento – e regole condivise contro l'occupazione impropria dei posti contribuisce a ridurre conflittualità e frustrazione. Quando gli studenti e le studentesse sanno dove e

quando è possibile trovare uno spazio, lo studio smette di essere vissuto come una competizione e torna a essere una condizione ordinaria dell'esperienza universitaria.

Infine, aumentare gli spazi di studio significa progettare una pluralità di ambienti, non soltanto luoghi di silenzio assoluto. Una rete efficace comprende sale studio silenziose, spazi per il lavoro di gruppo, aree per lo studio breve tra le lezioni e ambienti più informali. Questa diversificazione, già presente in alcune sedi dell'Ateneo, risponde ai bisogni reali degli studenti e delle studentesse, riduce la pressione sui pochi spazi "iconici" e contribuisce a costruire un'esperienza universitaria più equilibrata e meno stressante. In una visione multicampus matura, gli spazi non sono solo metri quadri, ma dispositivi identitari. A Venezia gli spazi raccontano la storia e la dimensione internazionale; a Mestre possono raccontare innovazione e tecnologia; a Treviso integrazione con il tessuto produttivo. Progettare gli spazi in coerenza con queste vocazioni rafforza l'identità di ciascun campus e consolida l'unità dell'Ateneo.

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.

Estendere gli orari di apertura degli spazi di studio non significa semplicemente "tenere tutto aperto più a lungo", ma interrogarsi su quando, dove e per chi quegli spazi devono essere disponibili. Un'estensione uniforme e indiscriminata degli orari rischia infatti di essere inefficiente, costosa e poco sostenibile. In una visione multicampus, questo significa programmare estensioni mirate in ciascuna sede, tenendo conto della composizione della popolazione studentesca, della presenza di lavoratori, dei flussi di pendolarismo e delle caratteristiche urbane dei diversi contesti.

Il primo passaggio operativo consiste nell'individuare alcuni poli di riferimento per lo studio serale e nei fine settimana, sia a Venezia sia nelle altre sedi. Non tutte le biblioteche o le aule devono avere gli stessi orari: è più efficace identificare spazi strategici, ben collegati e caratterizzati da una domanda elevata, da trasformare in veri e propri hub di studio a orario esteso. Questi poli devono essere riconoscibili, affidabili e prevedibili, così che lo studente sappia con certezza dove poter studiare anche oltre l'orario tradizionale, senza dover dipendere da aperture occasionali o sperimentali.

Una volta individuati i poli, è essenziale una programmazione annuale pubblica degli orari. Un calendario chiaro, che includa aperture serali regolari, fine settimana e periodi di estensione in prossimità delle sessioni d'esame, consente agli studenti e alle studentesse di organizzare il proprio tempo di studio in modo realistico. La **prevedibilità è un fattore chiave**: riduce l'incertezza, aumenta l'uso effettivo degli spazi e rende l'estensione degli orari una risorsa realmente utilizzabile, non solo formalmente disponibile.

Nei periodi di maggiore pressione – in particolare durante le sessioni d'esame – può essere attivata una modalità specifica e temporanea, pensata per rispondere ai picchi di domanda. Una **“modalità sessione”**, con orari prolungati, servizi essenziali garantiti e regole di utilizzo esplicite, consente di offrire un supporto adeguato senza trasformare l'eccezione in una soluzione permanente e organizzativamente insostenibile. In questo modo si risponde a un bisogno reale, mantenendo al tempo stesso equilibrio e sostenibilità.

Accanto agli spazi di studio, è opportuno considerare anche esigenze specifiche del lavoro accademico. In particolare, si potrebbe prevedere, non solo **l'accesso senza prenotazione per i docenti**, ma la disponibilità, in alcune biblioteche individuate come poli a orario esteso, di uno o più uffici riservabili dai docenti in fascia serale o nei fine settimana. Si tratta di una misura mirata, a costo organizzativo contenuto, che risponde a bisogni reali di concentrazione, preparazione didattica, ricerca e ricevimento in orari compatibili con carichi istituzionali e personali. Esperienze analoghe, più volte proposte ma raramente attuate, mostrano come la possibilità di disporre di uno spazio adeguato fuori dagli orari amministrativi migliori la qualità del lavoro accademico e rafforzi il ruolo delle biblioteche come luoghi centrali della vita universitaria, non solo studentesca ma dell'intera comunità di Ateneo.

Un altro aspetto cruciale riguarda il coordinamento tra sedi. In un'università articolata e diffusa come Ca' Foscari, un'estensione degli orari non coordinata rischia di creare nuove disuguaglianze, concentrando l'offerta in alcuni luoghi e lasciando scoperti altri territori. Una regia centrale degli orari non

serve a uniformare tutto, ma a garantire che, in ogni fascia oraria critica, sia disponibile almeno uno spazio accessibile per ciascuna area geografica. Questo riduce spostamenti inutili e costosi, soprattutto per lavoratori, fuorisede o con vincoli di tempo e mobilità.

L'estensione degli orari deve inoltre procedere insieme a una gestione attenta di sicurezza e qualità del servizio. La sicurezza dovrà essere garantita con particolare attenzione nelle fasce serali nei campus meno centrali, attraverso presidi adeguati, illuminazione, accessi controllati e coordinamento con le autorità locali. La flessibilità oraria è sostenibile solo se accompagnata da condizioni di studio realmente sicure in tutte le sedi. Gli spazi aperti la sera e nei fine settimana devono garantire condizioni adeguate di accesso, controllo e supporto. Modelli organizzativi flessibili – che combinano presidio fisico, sistemi di controllo degli accessi, videosorveglianza e personale formato per la gestione serale – consentono di mantenere standard elevati senza aumentare in modo indiscriminato i carichi di lavoro. Turnazioni e sperimentazioni mirate permettono di distribuire le responsabilità in modo sostenibile, evitando soluzioni rigide o emergenziali.

Spazi di studio accessibili per più ore non rappresentano soltanto una comodità, ma un elemento di equità. Favoriscono lavoratori, fuorisede, internazionali e chi vive in contesti abitativi meno favorevoli allo studio. Estendere gli orari significa riconoscere che la vita universitaria non segue orari amministrativi e che l'accesso allo studio deve essere garantito in modo più flessibile e coerente con le condizioni reali di chi frequenta l'Ateneo.

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.

Modernizzare aule, laboratori e postazioni informatiche significa garantire condizioni minime, affidabili e prevedibili che permettano alla didattica e ai servizi di funzionare bene ogni giorno. Gli spazi per l'apprendimento non dovrebbero essere fonte di stress, improvvisazione o perdita di tempo, ma ambienti stabili e funzionali, nei quali docenti e studentesse e studenti possano concentrarsi sull'insegnamento, sull'apprendimento e sulla valutazione senza ostacoli materiali. La qualità dell'esperienza formativa dipende infatti, in modo molto concreto, dalla solidità e dall'adeguatezza degli ambienti in cui essa si svolge.

A Ca' Foscari, una modernizzazione efficace non può riguardare solo le aule tradizionali, ma deve includere anche i laboratori e le postazioni informatiche, che rappresentano un'infrastruttura essenziale sia per la didattica disciplinare sia per lo svolgimento di prove trasversali rivolte all'intera popolazione studentesca, come i TOLC o le verifiche delle abilità informatiche. L'attuale concentrazione di queste attività in poche sedi, in particolare nel Campus Scientifico, evidenzia limiti di capacità, flessibilità e accessibilità che incidono sull'organizzazione complessiva della didattica e dei servizi. Affrontare questo nodo in modo strutturale è parte integrante di una strategia credibile di modernizzazione degli spazi.

Un primo passo operativo consiste nell'introduzione di standard di base condivisi per tutti gli spazi destinati alla didattica e alle prove informatizzate, indipendentemente dalla sede e dalla dimensione. Aule, laboratori e sale informatiche dovrebbero garantire condizioni non negoziabili: elettrificazione adeguata per una quota significativa delle postazioni, prese accessibili e funzionanti, connessione stabile e performante, illuminazione idonea allo studio prolungato e postazioni docente o di supervisione complete, intuitive e immediatamente utilizzabili. Definire e applicare questi standard riduce le disuguaglianze tra sedi e rafforza l'equità dell'esperienza studentesca, assicurando condizioni comparabili in tutto l'Ateneo.

Un elemento centrale della strategia di intervento è l'adozione di **una logica "a kit"** nella progettazione delle dotazioni tecnologiche e impiantistiche. Invece di sviluppare soluzioni diverse per ogni singolo spazio, è più efficace individuare set standard replicabili per aule e laboratori, compatibili anche con edifici storici. Questo approccio consente interventi più rapidi, costi più controllabili e una manutenzione semplificata. Nel contesto veneziano, caratterizzato da forti vincoli architettonici, la standardizzazione riduce la necessità di interventi invasivi e rende più sostenibile l'adattamento

progressivo degli spazi esistenti. Allo stesso tempo, nei campus di Mestre e Treviso, dove i vincoli architettonici sono meno stringenti, sarà possibile sperimentare configurazioni più avanzate e modulari, che potranno diventare modelli replicabili anche nelle sedi storiche. Il multicampus consente così di differenziare senza creare gerarchie.

La modernizzazione deve inoltre puntare sulla flessibilità d'uso degli spazi. Aule non dovrebbero essere progettate esclusivamente per una singola modalità didattica, ma consentire configurazioni diverse: lezioni frontali, lavori di gruppo, attività pratiche, prove informatizzate e momenti di valutazione. Arredi mobili o riconfigurabili e infrastrutture tecnologiche modulari permettono di rispondere a esigenze differenti senza moltiplicare gli spazi dedicati, aumentando l'efficienza complessiva dell'utilizzo degli ambienti. Questa flessibilità è una condizione essenziale per una didattica inclusiva ed efficace, in linea con gli obiettivi di innovazione didattica dell'Ateneo.

La modernizzazione degli spazi rappresenta anche un'importante occasione per integrare **sostenibilità ambientale ed efficienza energetica**. Illuminazione a LED, sensori di presenza, gestione intelligente di riscaldamento e raffrescamento e attrezzature a basso consumo consentono di migliorare il comfort riducendo consumi e costi. In questo modo, l'innovazione infrastrutturale si allinea agli obiettivi di sostenibilità di Ca' Foscari e contribuisce a una gestione più responsabile delle risorse.

Per essere credibile ed efficace, una politica di modernizzazione deve infine procedere in modo graduale, visibile e comunicato. Interventi organizzati per lotti annuali, con priorità chiare alle aule e ai laboratori più utilizzati o più critici, permettono di mostrare progressi concreti e di raccogliere feedback utili per migliorare le fasi successive. Docenti, studenti e studentesse devono percepire che esiste una direzione chiara e che, anno dopo anno, le condizioni della didattica, delle prove informatizzate e dei servizi migliorano in modo continuo e sistematico, rafforzando la fiducia nella capacità dell'Ateneo di governare i propri spazi. Una politica di modernizzazione coerente con la visione multicampus non mira a uniformare ogni spazio, ma a garantire standard qualitativi comparabili e funzionalità equivalenti in tutte le sedi. È questo equilibrio tra differenziazione e coerenza che rende il multicampus una risorsa e non una frammentazione.

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.

Costruire un forte senso di appartenenza significa **superare una separazione rigida tra studio e vita relazionale** e riconoscere che l'esperienza universitaria si forma anche nei tempi e negli spazi informali. Gli studenti e le studentesse non vivono l'università solo in aula: la vivono nei momenti di pausa, negli incontri casuali, nei luoghi in cui possono fermarsi senza dover "consumare" qualcosa o dover giustificare la propria presenza. Migliorare gli spazi di ristoro e di socialità significa costruire ambienti accoglienti, accessibili e non esclusivi, capaci di sostenere una vita universitaria piena e continuativa.

A Ca' Foscari, un primo intervento concreto può consistere nella qualificazione sistematica degli spazi già esistenti, molti dei quali oggi sono vissuti come semplici luoghi di passaggio o come ambienti funzionali ma poco invitanti. Interventi leggeri e mirati – arredi confortevoli, illuminazione adeguata, possibilità di sedersi e sostare senza obbligo di consumo – possono trasformare questi spazi in luoghi di incontro quotidiano, adatti sia a una pausa informale sia allo studio leggero o alla discussione tra studenti e studentesse. Non servono grandi opere, ma una visione coerente che restituisca dignità e funzione a spazi spesso sottoutilizzati.

Un elemento centrale di questa strategia è la presenza diffusa di spazi di socialità non commerciali – cioè non bar o mense – in cui sia possibile mangiare un pasto portato da casa, riscaldare il cibo, bere acqua o semplicemente fermarsi senza sostenere costi aggiuntivi. In una città ad alto costo della vita come Venezia, questi spazi rappresentano un presidio concreto di equità. La loro distribuzione deve essere equilibrata tra le diverse sedi, evitando che la socialità si concentri solo in pochi luoghi riconoscibili e lasci scoperte intere aree dell'Ateneo, con effetti di esclusione implicita.

Accanto agli spazi interni, è importante valorizzare in modo più sistematico anche il rapporto tra ambienti chiusi e spazi all'aperto. Cortili, chiostri e aree esterne, se attrezzati nel rispetto del contesto storico e architettonico, possono diventare luoghi privilegiati di incontro e relax, soprattutto nei



periodi più favorevoli dell'anno. La qualità di questi spazi dipende dalla loro fruibilità quotidiana: sedute adeguate, tavoli, zone d'ombra, connessione e regole chiare di utilizzo permettono di integrarli stabilmente nell'esperienza universitaria, superando una logica episodica o legata a singoli eventi.

Gli spazi di socialità possono inoltre diventare luoghi naturali di iniziativa culturale leggera, senza bisogno di una programmazione rigida o centralizzata. Presentazioni informali, gruppi di studio autogestiti, incontri tra studenti e studentesse di corsi diversi e attività promosse dalle associazioni studentesche trovano in questi ambienti un contesto ideale. *Un'università vitale non è quella che organizza ogni attività dall'alto, ma quella che mette a disposizione spazi capaci di favorire la nascita spontanea di relazioni, scambi e progetti, rafforzando il senso di comunità.*

Perché questa politica sia credibile e duratura, è però necessario accompagnarla con regole chiare e una gestione attenta degli spazi, in modo da evitare conflitti o degrado. Le esperienze più solide a livello europeo mostrano che quando gli studenti e le studentesse percepiscono questi luoghi come parte integrante dell'università, e non come spazi residuali, tendono a prendersene cura.

Coinvolgere le rappresentanze studentesche nella definizione delle regole di utilizzo e nel monitoraggio dell'uso rafforza il senso di responsabilità condivisa e rende la socialità una risorsa collettiva, non un problema da gestire. Mestre e Treviso possono diventare laboratori di sperimentazione per nuove forme di vita universitaria: spazi condivisi per associazioni studentesche, iniziative interdisciplinari, attività serali e culturali che rafforzino il radicamento locale e, allo stesso tempo, il legame con l'intero Ateneo.

Investire negli spazi di ristoro e di socialità significa, in definitiva, riconoscere che la formazione universitaria non si esaurisce nei momenti formali dell'insegnamento, ma si costruisce anche negli scambi informali, nelle relazioni quotidiane e nella possibilità di vivere l'università come luogo in cui restare. Una socialità inclusiva e accessibile migliora il benessere, rafforza l'identità cafoscarina e rende l'Ateneo uno spazio in cui non si passa soltanto, ma in cui è possibile sentirsi parte di una comunità.

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.

In un contesto come quello di Ca' Foscari, la disponibilità di nuovi spazi è strutturalmente limitata. Per questo, una delle leve più efficaci non è tanto aumentare i metri quadri, quanto utilizzare in modo più intelligente e flessibile ciò che già esiste, superando una gestione frammentata e rigida. Gli spazi

universitari non possono essere trattati come risorse statiche, assegnate una volta per tutte a singole strutture: devono essere governati come patrimonio comune dell'intera comunità accademica, capace di adattarsi nel corso della giornata e dell'anno a esigenze diverse.

Un primo passaggio fondamentale in questa direzione è l'introduzione di una cabina di regia unitaria dell'uso degli spazi, che permetta di avere una visione complessiva di occupazioni, vuoti e picchi di domanda. A Ca' Foscari questo può tradursi in un sistema centralizzato di monitoraggio e coordinamento che incroci orari delle lezioni, utilizzo delle aule, apertura degli spazi studio e programmazione delle attività culturali.

All'interno di questo quadro, la polifunzionalità programmata degli spazi rappresenta una leva decisiva. Un'aula non deve essere confinata a una sola funzione: può ospitare lezioni in alcune fasce orarie, diventare spazio per il consumo dei pasti, diventare spazio di studio individuale quando non è occupata dalla didattica, accogliere lavori di gruppo o attività culturali leggere in altri momenti. Questo accade già in altre università in Italia. Rendere possibile questa flessibilità richiede arredi mobili o facilmente riconfigurabili, segnaletica chiara e regole semplici di utilizzo, ma soprattutto una comunicazione trasparente che indichi quando e come lo spazio è disponibile. In questo modo, la capacità effettiva degli spazi aumenta senza costruire nulla di nuovo e senza sacrificare la qualità.

Un ulteriore ambito di intervento riguarda l'uso degli spazi al di fuori degli orari tradizionali. In molte sedi universitarie, aule e sale restano inutilizzate nelle ore serali o nei fine settimana, mentre la domanda di studio cresce proprio in queste fasce. Nel nostro Ateneo, una gestione

più flessibile può prevedere che alcuni spazi vengano automaticamente riconvertiti, al termine delle lezioni, in luoghi di studio o di socialità controllata, con aperture coordinate e servizi minimi garantiti. Questa soluzione risponde in modo particolare alle esigenze dei lavoratori e fuorisede, contribuendo all'equità dell'accesso allo studio.

La flessibilità nell'uso degli spazi deve essere accompagnata da strumenti di informazione e accesso chiari e affidabili. Rendere visibile, in tempo reale o quasi, la disponibilità degli spazi riduce conflitti, frustrazione e competizione impropria. Sarà necessario implementare, come in altre università, **mappe digitali degli spazi fruibili**, indicazioni chiare delle funzioni attive nelle diverse fasce orarie e comunicazioni semplici delle regole d'uso. Sapere dove andare e cosa aspettarsi è una condizione essenziale per un utilizzo efficace degli spazi e per migliorare l'esperienza quotidiana degli studenti e delle studentesse.

Un altro elemento di valore è l'uso condiviso degli spazi tra didattica, studio e cultura. Ambienti che ospitano seminari, presentazioni o iniziative culturali possono diventare, nei momenti in cui non sono impegnati da eventi, luoghi di studio o di incontro. Questa integrazione riduce la separazione tra momenti formativi e vita universitaria, rafforza il senso di comunità e migliora l'efficienza complessiva. Per funzionare, richiede una pianificazione attenta e un coordinamento tra le strutture coinvolte, in modo da evitare sovrapposizioni e disservizi.

Utilizzare gli spazi in modo intelligente significa infine adottare un approccio sperimentale e adattivo. Progetti pilota, utilizzi temporanei e valutazioni periodiche permettono di testare soluzioni diverse, correggere criticità e

rispondere ai bisogni reali senza irrigidirsi in modelli predefiniti. Gestire gli spazi in modo più intelligente diventa così una forma concreta di creazione di valore. Migliora l'esperienza di studio, riduce sprechi, amplia l'equità di accesso e rafforza la sostenibilità complessiva dell'Ateneo.

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.

Questo rafforzamento dovrà essere pensato su scala intercomunale e metropolitana, superando una visione centrata esclusivamente sul centro storico veneziano e includendo in modo strutturale Mestre e Treviso nella progettazione delle politiche abitative e di mobilità.

Integrare gli spazi universitari con la città significa costruire un rapporto strutturato, reciproco e riconoscibile tra università e contesto urbano. A Venezia questo significa contribuire a una vitalità non esclusivamente turistica; a Mestre significa rafforzare il ruolo del campus come polo urbano di conoscenza e innovazione; a Treviso significa consolidare il legame tra università, tessuto produttivo e comunità locale. All'interno di questa visione urbana si colloca il tema dell'abitare studentesco, oggi una delle principali leve di attrattività, equità e successo formativo. Garantire condizioni abitative adeguate, accessibili e prevedibili è decisivo in un contesto

ad alta pressione abitativa come Venezia. In una prospettiva multicampus, l'abitare studentesco non deve essere affrontato solo come problema veneziano. Mestre e Treviso possono offrire opportunità abitative più accessibili, purché integrate in modo efficace con il sistema dei trasporti e dei servizi universitari. L'alloggio non è un servizio accessorio, ma una vera e propria infrastruttura della vita studentesca, strettamente connessa a orientamento, internazionalizzazione e continuità delle carriere.

L'Housing Office e il progetto STUrent

rappresentano una base importante, ma non più sufficiente. È necessario un cambio di scala che trasformi l'Housing Office da servizio informativo a struttura di governo dell'ecosistema abitativo studentesco, con capacità di intervento proattiva e territoriale. Questo implica superare una visione centrata esclusivamente su Venezia e costruire una strategia che includa anche Mestre e Treviso come parti integranti del sistema cafoscarino, in coerenza con la strategia multicampus. Il potenziamento dell'Housing Office dovrà quindi includere accordi strutturati con enti locali, operatori immobiliari e soggetti pubblici anche a Mestre e Treviso, costruendo un ecosistema abitativo distribuito e coordinato.

Integrare pienamente l'Housing Office con orientamento, reclutamento internazionale e servizi agli studenti consente di affrontare il tema dell'abitare non come un problema "a valle", ma come una componente strutturale dell'esperienza cafoscarina, riducendo il rischio che l'alloggio diventi una barriera all'immatricolazione o una causa di abbandono precoce.

L'integrazione tra spazi universitari e città non può prescindere in modo sostanziale dal tema della **mobilità** e dell'**accessibilità**. Per i campus di Mestre e Treviso è essenziale avviare e

consolidare un lavoro strutturato, stabile e istituzionalizzato con le amministrazioni comunali e con le aziende di trasporto pubblico, orientato a garantire una continuità reale dei collegamenti, una frequenza adeguata dei servizi e una copertura coerente con i tempi effettivi della vita universitaria, incluse le fasce serali. La mobilità rappresenta infatti una componente fondamentale dell'infrastruttura universitaria diffusa. Senza collegamenti affidabili e regolari, l'integrazione tra campus e città rimane formale e rischia di tradursi in una separazione di fatto.

L'assenza o l'insufficienza di connessioni di trasporto efficaci produce isolamento spaziale e sconnesione sociale, con effetti diretti sulla partecipazione alla vita accademica, culturale e comunitaria. Questo tema riguarda in egual misura studenti, studentesse, PTA e docenti. Per gli studenti, collegamenti insufficienti o discontinui rappresentano una barriera all'accesso, incidono sulla scelta del campus, limitano la partecipazione a iniziative extracurricolari e possono accentuare disuguaglianze legate alla provenienza geografica e alle condizioni economiche. Per i docenti e il PTA, in particolare per coloro che insegnano su più sedi o che risiedono fuori dal comune del campus, la mancanza di un sistema di trasporto efficiente rende più complessa la presenza continuativa, riduce le occasioni di interazione informale e indebolisce il radicamento nella comunità accademica locale.

Garantire una mobilità integrata significa quindi evitare che i campus di Mestre, Treviso e Roncade siano percepiti come sedi periferiche o marginali rispetto al sistema urbano, e rafforzarne invece il ruolo di poli universitari pienamente inseriti nel tessuto cittadino. La collaborazione con gli enti locali e con i gestori del trasporto pubblico deve essere parte integrante della strategia multicampus e non un intervento compensativo o emergenziale. La mobilità va riconosciuta come leva strutturale di integrazione urbana, di equità nell'accesso ai servizi universitari e di qualità dell'esperienza formativa e lavorativa. Oggi il rapporto tra università e offerta culturale è ancora troppo frammentato e diseguale: alcune opportunità esistono, ma restano spesso limitate alla componente studentesca e concentrate su singole sedi. In un ateneo multicampus, questo modello mostra tutti i suoi limiti e finisce per escludere gran parte della comunità universitaria, in particolare il personale docente e il personale tecnico-amministrativo.

È necessario un cambio di passo: costruire un sistema coordinato e inclusivo che renda l'accesso alla cultura una componente stabile della vita universitaria, indipendentemente dalla sede o dal ruolo. L'idea è di costruire una rete di collaborazioni con musei, teatri, cinema e istituzioni culturali in tutti i territori in cui l'ateneo è presente, garantendo condizioni omogenee e realmente accessibili per tutta la comunità universitaria. Non si tratta solo di facilitare l'ingresso agli eventi o avere riduzioni e esenzioni, ma di costruire un ecosistema culturale condiviso: programmazioni diffuse tra i campus, iniziative co-progettate, percorsi dedicati. Esperienze internazionali mostrano che questa direzione è già realtà: università come la University College London o la Sorbonne Université hanno sviluppato programmi che integrano in modo strutturale l'accesso alla cultura per l'intera comunità accademica, mentre il MIT promuove partnership continuative con istituzioni artistiche e culturali locali.

In questa prospettiva, la cultura diventa un fattore di connessione tra sedi diverse e una leva per rafforzare il senso di appartenenza. In un'università multicampus, vivere la dimensione culturale non deve dipendere da dove si studia o si lavora, ma essere una possibilità concreta, diffusa e condivisa.

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.

La difesa della presenza non implica uniformità, ma coerenza. Il multicampus consente di articolare l'esperienza in aula secondo le specificità dei contesti: dimensione internazionale e culturale a Venezia; sperimentazione scientifica e tecnologica a Mestre; integrazione con il sistema produttivo a Treviso. Ripensare l'offerta in chiave sostenibile implica anche interrogarsi sul ruolo della didattica mista e online. Non come soluzione generalizzata, ma come opzione strategica, da valutare caso per caso, per rendere sostenibili corsi altamente specialistici, ampliare il bacino di studenti e migliorare l'accessibilità. In questo quadro, iniziative mirate possono offrire un contesto in cui sperimentare l'attivazione o la revisione di corsi e insegnamenti in modalità blended, mantenendo elevati standard di qualità e integrazione con la didattica in presenza.

La nostra strategia non sarà quella di inseguire l'online sul terreno dell'online puro. L'università in presenza non vince copiando modelli nati per la sola erogazione a distanza, ma valorizzando ciò che la rende unica e insostituibile: la qualità dell'esperienza formativa, l'apprendimento incarnato, la comunità accademica, il rapporto con il territorio.

Bisogna riconoscere che studentesse e studenti sono cambiati. Cresce, anche in Italia, la quota di persone che studiano e lavorano, così come quella di chi attraversa percorsi di vita non lineari. La flessibilità è oggi una condizione necessaria di accesso, inclusione ed equità. Ma flessibilità non significa virtualizzazione totale. Significa, al contrario, creare le condizioni perché la presenza sia possibile, sostenibile e significativa per tutte e tutti.

Il nostro obiettivo è sviluppare modelli didattici avanzati e inclusivi, capaci di integrare in modo intelligente presenza e apprendimento a distanza, senza mettere in discussione la centralità dell'aula, del laboratorio, del lavoro sul campo e dell'incontro diretto. L'apprendimento a distanza sarà una infrastruttura abilitante, non un surrogato dell'esperienza educativa. **La forza dell'università in presenza si misura nella capacità di offrire esperienze formative che non sono replicabili a distanza.** Studiare storia dell'arte a Ca' Foscari significa confrontarsi direttamente con le opere, con gli spazi e con la materialità del patrimonio culturale: osservare Tiziano ai Frari, studiare Tintoretto nella Scuola Grande di San Rocco, imparare a interpretare luce, spazio e materia. Studiare archeologia significa lavorare sul campo, partecipare a scavi, analizzare reperti, confrontarsi con l'imprevisto della ricerca e con il tempo lungo della storia. Studiare scienze ambientali significa osservare e analizzare sistemi reali – la laguna, il territorio, il mare, la montagna – comprendendo che l'ambiente non è un concetto astratto, ma un sistema vivo, complesso e fragile. Studiare management significa incontrare imprenditrici e imprenditori, manager, responsabili di organizzazioni pubbliche e private, discutere casi reali, costruire relazioni professionali e civiche attraverso il confronto diretto. Studiare economia a Venezia significa confrontarsi direttamente con un laboratorio economico unico: una città internazionale in cui turismo, cultura, commercio, sostenibilità e gestione del patrimonio si intrecciano. Per le lingue, in particolare, offriamo il più alto numero di ore di esercitazioni linguistiche, elemento distintivo e qualificante della nostra proposta formativa.

Collegare in modo strutturato territorio e studenti e studentesse significa superare la separazione tradizionale tra studio e mondo esterno e riconoscere che il territorio può diventare un ambiente di apprendimento a pieno titolo, capace di arricchire i percorsi formativi senza snaturarne il rigore accademico. L'apprendimento esperienziale può essere declinato in modo distinto nei diversi campus: collaborazioni con istituzioni culturali e internazionali a Venezia; laboratori scientifici e tecnologici a Mestre; project work con imprese e organizzazioni territoriali a Treviso. Questa articolazione rafforza la qualità senza disperdere risorse. Per tradurre questo approccio in pratiche formative riconoscibili, intendo promuovere in modo progressivo forme di service learning e di **community-engaged learning** all'interno dei corsi di studio. Significa progettare insegnamenti, laboratori e project work in cui studenti e studentesse affrontano problemi reali insieme a scuole, amministrazioni, istituzioni culturali, imprese sociali, associazioni e comunità territoriali, con obiettivi formativi chiari e standard accademici rigorosi. Non attività volontaristiche parallele alla didattica, ma esperienze curriculari integrate, capaci di sviluppare competenze disciplinari, senso di responsabilità pubblica e capacità di lavorare in contesti complessi. In questo modo il territorio diventa parte dell'ambiente di apprendimento e la presenza universitaria acquista un valore che nessun modello puramente digitale può replicare. A Ca' Foscari questo può avvenire attraverso programmi che combinano insegnamenti disciplinari,

laboratori di competenze trasversali ed esperienze territoriali qualificate, permettendo agli studenti e alle studentesse di lavorare con aziende, amministrazioni e organizzazioni locali su problemi reali: dalla gestione dei dati alla comunicazione interculturale, dall'innovazione amministrativa alla transizione digitale.

Queste non sono attività accessorie, ma componenti essenziali della formazione universitaria. Sono esperienze che costruiscono competenze profonde, capacità critiche, senso di responsabilità e consapevolezza del proprio ruolo nella società. Nessuna didattica esclusivamente online può sostituirle. Valorizzare la presenza significa anche valorizzare il territorio, la cultura, le imprese e le comunità. Significa costruire cittadinanza, non isolamento digitale; relazioni, non sole connessioni; persone, non profili. Le innovazioni digitali e le sperimentazioni online saranno sviluppate con intelligenza e responsabilità, come strumenti al servizio dell'apprendimento, dell'inclusione e della pluralità dei percorsi. Ma non inseguiremo modelli che snaturano la missione dell'università tradizionale in presenza.

La mia scelta è chiara: *investire nella qualità dell'esperienza formativa, nella profondità dell'apprendimento e nella forza della comunità accademica*. Perché la vera differenza non la fa il titolo di studio, ma ciò che le persone imparano a fare, a comprendere e a vivere. E perché oggi, più che mai, **è la presenza a fare la differenza**. Il multicampus rafforza ulteriormente questa posizione: la pluralità dei luoghi rende l'esperienza universitaria più ricca e concreta rispetto a modelli esclusivamente digitali. La presenza distribuita è una risposta strutturale,

certo non l'unica, alla competizione delle università telematiche.

In un contesto in cui la crescita delle università telematiche intercetta bisogni reali di flessibilità, Ca' Foscari non è chiamata a inseguire quel modello, ma a rafforzare ciò che la rende irriducibile alla dimensione puramente digitale. La leva strategica non è la replicabilità dei contenuti, ma la qualità e l'intensità dell'esperienza formativa, che deve essere ripensata in chiave multicampus come un sistema integrato e coerente, capace di valorizzare le specificità di Venezia, Mestre e Treviso senza sovrapposizioni artificiali.

In questa prospettiva, il multicampus non va inteso come una semplice articolazione logistica, ma come un vero e proprio dispositivo formativo. Venezia rappresenta il cuore storico e simbolico dell'Ateneo e, allo stesso tempo, il luogo in cui si concentrano discipline come l'economia, il management, le lingue, le scienze umane e sociali. È qui che Ca' Foscari può esprimere pienamente la propria vocazione internazionale, connettendo lo studio dell'economia e dei mercati globali con le dimensioni culturali, linguistiche e geopolitiche che caratterizzano il mondo contemporaneo. Venezia non è solo uno sfondo, ma un contesto che rende possibile un apprendimento situato, in cui economia e management si confrontano concretamente con temi come il turismo, la sostenibilità, la gestione dei flussi globali e le trasformazioni urbane.

Mestre, d'altra parte, ospita il polo scientifico dell'Ateneo e rappresenta uno spazio fondamentale per lo sviluppo delle competenze nelle aree della fisica, della chimica, delle scienze ambientali e della computer science.

Qui il valore della presenza è legato in modo ancora più evidente alla dimensione laboratoriale, sperimentale e tecnologica, che non è trasferibile in un ambiente puramente digitale. Il rafforzamento di questo polo passa quindi attraverso un investimento deciso in infrastrutture, laboratori e integrazione con la ricerca, ma anche attraverso una maggiore connessione con le altre aree disciplinari dell'Ateneo. In particolare, l'interazione tra scienze dure e ambiti economico-sociali può diventare un tratto distintivo di Ca' Foscari, favorendo la nascita di percorsi capaci di affrontare in modo integrato temi come la transizione ecologica, l'innovazione tecnologica e l'analisi dei dati.

Treviso, infine, può essere ulteriormente valorizzata come spazio di connessione con il sistema produttivo del territorio, caratterizzato da una forte presenza di piccole e medie imprese orientate all'internazionalizzazione. In questo contesto, i percorsi formativi possono essere progettati in modo da integrare in maniera più strutturata l'esperienza accademica con quella professionale, attraverso attività progettuali, collaborazioni e interazioni dirette con le imprese.

L'elemento chiave di questo modello non è la separazione tra i campus, ma la loro integrazione. L'esperienza dello studente deve essere pensata come un percorso che attraversa, almeno in parte, queste diverse dimensioni: teorica e internazionale a Venezia, scientifica e sperimentale a Mestre, applicata e orientata al sistema produttivo a Treviso. In questo modo, la presenza acquista un valore che non è semplicemente fisico, ma formativo: *essere in un luogo significa accedere a un tipo specifico di apprendimento, a strumenti e relazioni che non sono replicabili altrove.*

Parallelamente, è necessario rafforzare una didattica che superi la centralità della lezione frontale e si orienti verso forme più attive e progettuali. Questo approccio trova una particolare coerenza proprio in un contesto multicampus, dove è possibile costruire percorsi in cui gli studenti lavorano su problemi complessi che richiedono competenze diverse e che possono essere sviluppati attraverso il contributo di più sedi. La didattica diventa così un processo integrato, in cui contenuti, esperienze e contesti si rafforzano reciprocamente.

Accanto al rafforzamento dell'esperienza, diventa fondamentale operare una scelta chiara sul piano della specializzazione. Ca' Foscari dispone già di ambiti consolidati — economia e management, lingue e studi internazionali, scienze ambientali, chimica, fisica e data science — che possono essere ulteriormente sviluppati in modo coerente e distintivo. La sfida non è ampliare indefinitamente l'offerta, ma renderla più riconoscibile, evitando frammentazioni e sovrapposizioni e costruendo percorsi ad alta intensità formativa, nei quali la qualità della didattica e l'integrazione con la ricerca rappresentino elementi centrali.

In questo quadro, il rapporto tra ricerca e didattica assume un ruolo decisivo. In particolare nei contesti scientifici di Mestre, ma anche nelle discipline economiche e sociali di Venezia, è possibile coinvolgere gli studenti in attività di ricerca e analisi già nelle fasi iniziali del percorso, rafforzando il carattere distintivo dell'esperienza universitaria rispetto a modelli puramente trasmissivi. Allo stesso tempo, la qualità della docenza deve essere considerata un fattore strategico, sia in termini di attrattività internazionale sia di capacità di innovare i metodi didattici.

In sintesi, di fronte alla crescita delle università telematiche, Ca' Foscari può rafforzare la propria posizione non attraverso un adattamento passivo, ma attraverso una strategia che valorizzi pienamente la propria natura multicampus, integri in modo coerente le diverse aree disciplinari e punti su un modello formativo fondato sull'esperienza, sulla qualità e sulla specializzazione. In questo modo, la presenza non è più un vincolo organizzativo, ma diventa la condizione stessa che rende possibile un apprendimento profondo, situato e non replicabile in ambiente esclusivamente digitale.

Un Ateneo come il nostro si distingue per la capacità di offrire un'offerta formativa ampia e articolata, fondata su profondità disciplinare, formazione avanzata e valorizzazione delle competenze rare. In questo quadro, gli insegnamenti a bassa numerosità non rappresentano una debolezza da giustificare, ma una delle espressioni più evidenti dell'unicità dell'università.

Si tratta spesso di corsi unici nel panorama universitario nazionale, che garantiscono continuità di saperi, presidio di ambiti disciplinari strategici e un rapporto diretto e qualificato tra docente e studentesse e studenti. Il loro valore non risiede nella numerosità, ma nella funzione che svolgono: sostenere filiere di ricerca, alimentare competenze linguistiche, storiche, culturali e interpretative che sono parte integrante della vocazione dell'Ateneo. È il caso di alcune lingue insegnate a Ca' Foscari – presenti solo in pochissimi atenei europei o unicamente nel nostro – che permettono di mantenere vivo un patrimonio linguistico e culturale altrimenti destinato a scomparire, formando competenze che nessun altro contesto universitario italiano è in grado di offrire.

L'obiettivo non è far crescere i numeri a tutti i costi, né difendere l'esistenza di questi insegnamenti in termini residuali, ma **renderne esplicito il valore strategico**, migliorandone il posizionamento all'interno dell'offerta formativa e rafforzandone la riconoscibilità presso studentesse e studenti, dipartimenti e organi di governo. Una prima azione in questa direzione è il riconoscimento istituzionale degli insegnamenti a bassa numerosità come corsi unici nel panorama universitario veneto e italiano, superando la logica implicita secondo cui il valore di un corso sarebbe misurabile esclusivamente sulla base dei numeri.

Alcuni insegnamenti assolvono infatti a una funzione diversa e complementare: garantiscono la presenza di saperi fondamentali, rafforzano l'identità culturale dell'Ateneo e ne qualificano il profilo scientifico e formativo. Ad esempio, gli insegnamenti unici presenti nel corso in Scienze dell'Antichità, che tengono insieme competenze filologiche, storiche, archeologiche e storico-artistiche, rappresentano un esempio chiaro di questa funzione: non rispondono a una domanda di massa, ma presidiano ambiti essenziali per la ricerca, la formazione avanzata e la trasmissione di saperi specialistici che definiscono l'eccellenza dell'Ateneo.

Un secondo asse strategico riguarda l'accessibilità trasversale. Molti di questi insegnamenti possono essere di grande interesse anche per chi è iscritto ad altri corsi di studio, ma non sempre risultano facilmente individuabili o fruibili. È quindi necessario promuovere un lavoro condiviso con dipartimenti

e collegi didattici per rendere più chiari i percorsi di accesso, ampliare il riconoscimento come esami a scelta e migliorare la comunicazione dell'offerta, senza snaturarne i contenuti né abbassarne il livello. L'obiettivo è fare in modo che chi è potenzialmente interessato possa davvero intercettare queste opportunità formative, rafforzando la circolazione dei saperi all'interno dell'Ateneo. Sul piano metodologico, è infine utile considerare con equilibrio anche forme mirate di didattica mista, non come soluzione generalizzata, ma come strumento selettivo per ampliare il bacino potenziale e migliorare l'inclusività, preservando in ogni caso la qualità e la centralità della didattica in presenza.

Infine, ritengo importante incentivare lo sviluppo di corsi di natura interdisciplinare, come ad esempio Conservation Science, capaci di mettere in relazione ambiti diversi – dalle discipline archeologiche e storico-artistiche a quelle archivistiche, fino alle scienze chimiche e dei materiali. Si tratta di insegnamenti che favoriscono il dialogo tra saperi e l'integrazione di approcci differenti, rispondendo a un'esigenza sempre più avvertita di confronto tra competenze umanistiche e scientifiche.

Perché non sono solo i numeri a fare la differenza, ma anche – e soprattutto – i progetti culturali che un Ateneo sceglie di presidiare, sviluppare e rendere visibili. La presenza e l'unicità fanno la differenza solo se vissute in modo coerente in tutto l'Ateneo. Venezia, Mestre e Treviso non devono competere tra loro, ma contribuire, ciascuna con la propria specificità, a un progetto didattico integrato. È questa complementarità che rende il multicampus una scelta strategica e non una semplice articolazione geografica.

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.

Ca' Foscari è un Ateneo strutturalmente plurale. I suoi campus, le sue aree disciplinari e i suoi corsi di studio esprimono modelli didattici, ritmi di apprendimento e culture formative profondamente diverse, che non possono essere ricondotte a un'unica logica organizzativa senza produrre distorsioni. La didattica nelle discipline umanistiche, nelle lingue, nelle scienze sociali, nelle scienze dure o nei percorsi fortemente professionalizzanti risponde a esigenze differenti in termini di sequenza degli insegnamenti, carico di studio, modalità di valutazione e tempi di apprendimento. Riconoscere questa diversità non significa rinunciare a regole comuni, ma assumere che l'equità non coincide con l'uniformità.

Alla base di una didattica di qualità deve esserci l'idea che, all'interno di un quadro normativo chiaro e condiviso, ogni campus e ogni disciplina debbano poter disporre di **reali margini di autonomia** nella costruzione dei propri percorsi formativi. Una didattica più flessibile nasce da qui: dalla consapevolezza che modelli

organizzativi pensati come neutri o universali finiscono spesso per penalizzare proprio quei contesti in cui l'innovazione didattica, l'interdisciplinarietà o l'intensità del carico formativo richiederebbero soluzioni più adatte.

Un primo ambito di intervento riguarda la revisione delle scansioni temporali dell'anno accademico, che non può essere pensata come un'operazione uniforme per tutti i corsi e tutti i campus. A Ca' Foscari questo significa avviare un'analisi sistematica delle date di inizio e fine dei periodi didattici e delle sessioni d'esame, tenendo conto delle specificità disciplinari e dei carichi reali. Non si tratta di modificare l'impianto complessivo dell'anno accademico, ma di garantire che i tempi formalmente previsti siano realmente fruibili, evitando compressioni e slittamenti che riducono il tempo effettivo di studio. In alcuni contesti, ciò può tradursi nella necessità di intervalli più ampi tra lezioni ed esami; in altri, in una diversa distribuzione delle prove nel corso dell'anno.

La flessibilità deve inoltre riguardare la distribuzione degli appelli d'esame, che non può essere affrontata con logiche generaliste. In alcuni insegnamenti, soprattutto quelli ad alto numero di CFU o collocati nei primi anni, una maggiore disponibilità e una migliore distribuzione degli appelli rappresentano una misura essenziale per evitare che singoli esami si trasformino in blocchi strutturali delle carriere. In altri casi, il tema centrale non è il numero degli appelli, ma la loro collocazione temporale e la loro coerenza con il carico complessivo del periodo. Una riflessione selettiva e basata sui dati consente di evitare approcci ideologici e di costruire soluzioni proporzionate, rispettose della qualità della valutazione.

Un'attenzione particolare deve essere riservata alle studentesse e agli studenti **lavoratori e lavoratrici, pendolari, internazionali e a coloro che attraversano fasi di fragilità personale o economica**. In questi casi, la flessibilità non coincide con l'assenza di regole, ma con una maggiore prevedibilità. Calendari leggibili, scadenze comunicate con anticipo o una distribuzione meno concentrata degli appelli e regole chiare sull'accesso agli appelli consentono di pianificare studio, lavoro e vita personale in modo realistico, altrimenti il rischio è la fuga verso le università telematiche. La prevedibilità è una forma di equità sostanziale, soprattutto in un Ateneo che ambisce a essere inclusivo e attrattivo.

Se vogliamo inoltre rafforzare in modo credibile l'internazionalizzazione, è indispensabile riconoscere che i tempi della mobilità internazionale non sempre coincidono con quelli dell'organizzazione didattica italiana. Per molti studenti Erasmus, la rigidità dei

calendari e delle sessioni d'esame rappresenta uno dei principali fattori di rallentamento delle carriere. Prevedere finestre temporali dedicate, modalità flessibili e sessioni specifiche – ad esempio nel mese di dicembre – significa rendere effettivamente compatibili mobilità internazionale e regolarità degli studi, valorizzando una delle dimensioni strategiche dell'Ateneo.

Una didattica più flessibile, costruita nel rispetto delle regole ma sempre attenta alle differenze, rende l'Ateneo più giusto, più sostenibile e più capace di rispondere alla complessità della formazione universitaria contemporanea. Una didattica ben organizzata rafforza il multicampus solo se è governata come sistema unitario. Coordinare calendari, appelli e carichi didattici significa trasformare la pluralità delle sedi in opportunità e non in ostacolo. L'equità organizzativa è la condizione concreta di una strategia multicampus credibile.

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 farà, tutti i giorni, nei nostri insegnamenti.

Rafforzare l'idea e l'immagine di Ca' Foscari come università della presenza significa affermare l'unicità di una esperienza didattica e formativa che trova nella presenza il contesto in cui possono svilupparsi e essere pienamente valorizzate modalità di insegnamento innovative, complesse e ad alto valore formativo. Non si tratta di opporre la didattica in aula a quella online o blended, ma di riconoscere che alcune pratiche – come il challenge-based learning, la compresenza, la didattica laboratoriale e sul campo, le lezioni in archivi, musei, scavi archeologici o contesti produttivi e istituzionali – esprimono il loro potenziale proprio grazie alla dimensione fisica, situata e progettuale dell'apprendimento. In questa prospettiva, il digitale non è un'alternativa alla presenza, ma uno strumento che la affianca

e la potenza, contribuendo a rendere visibile, riconoscibile e strutturata un'offerta formativa che si distingue per qualità, profondità e capacità di integrare saperi, pratiche e contesti reali.

Ca' Foscari ha oggi l'opportunità – e la responsabilità – di essere tra le università che sperimentano per prime nuovi modelli di didattica, interpretandoli in modo coerente con la propria storia e con la propria vocazione interdisciplinare. Le nuove forme di insegnamento non devono nascere come percorsi separati o alternativi, ma come modalità innovative da valorizzare all'interno degli insegnamenti che già vengono erogati, capaci di arricchire il modo in cui i contenuti vengono affrontati, discussi e appresi. Si tratta di pratiche che possono essere integrate nei corsi esistenti e rese visibili e riconoscibili nelle schede degli insegnamenti, segnalando chiaramente attività progettuali, laboratoriali, sul campo o sperimentali. In questo modo Ca' Foscari può non solo innovare, ma anche dare un segnale forte di trasparenza e di qualità dell'offerta formativa, aiutando studenti e studentesse a orientarsi e rendendo l'innovazione didattica una cifra distintiva e condivisa dell'università.

Uno dei pilastri di questa visione è il **challenge-based learning**. Ca' Foscari è un Ateneo che, per la sua storia e per la sua collocazione, ha sempre dialogato con il mondo esterno: istituzioni culturali, amministrazioni pubbliche, imprese, organizzazioni internazionali, territorio veneziano e globale. Il Challenge-Based Learning rende questo dialogo una parte strutturale dell'insegnamento. Non si tratta di "portare l'azienda in aula", ma di costruire insegnamenti in cui gli studenti affrontano problemi reali, complessi, che non hanno una soluzione unica. In questo modo i contenuti disciplinari non vengono semplificati, ma messi alla prova. Un corso di economia può lavorare su politiche di sostenibilità urbana, uno di lingue su progetti di mediazione culturale, uno di studi umanistici sulla valorizzazione del patrimonio, uno di scienze su problemi ambientali concreti. Per Ca' Foscari questo approccio è particolarmente rilevante perché permette di mostrare, anche all'esterno, il valore pubblico dei suoi saperi. L'implementazione non richiede stravolgimenti: serve riconoscere formalmente questa modalità, sostenere i docenti nella progettazione, facilitare il contatto con enti e istituzioni e adottare modalità di valutazione coerenti, che includano il progetto e una discussione critica orale. Il ritorno non è solo in termini di competenze degli studenti, ma di reputazione dell'Ateneo come luogo che forma persone capaci di comprendere e intervenire nel mondo.

Accanto a questo, è necessario ripensare in modo più flessibile e inclusivo il rapporto tra teoria e pratica, soprattutto nei corsi scientifici. I remote e virtual labs offrono una risposta concreta. Ca' Foscari non è un grande politecnico, ma ha una solida area scientifica che spesso soffre di vincoli logistici, di spazi e di tempi. I laboratori virtuali e remoti non sostituiscono l'esperienza in presenza, ma la integrano, permettendo agli studenti di esercitarsi, di ripetere esperimenti, di visualizzare processi complessi anche fuori dall'orario o dallo spazio fisico del laboratorio. Questo è particolarmente importante per studenti lavoratori, studenti internazionali o per corsi con numeri elevati. L'implementazione può essere graduale e mirata: partire da alcuni insegnamenti chiave, utilizzare piattaforme già esistenti, integrare le simulazioni con momenti di confronto in aula. I vantaggi sono principalmente due. Da una parte c'è migliore apprendimento e dall'altra un uso più efficiente delle risorse, senza la necessità di investimenti strutturali sproporzionati.

Un capitolo a sé riguarda l'uso delle tecnologie immersive, come la realtà virtuale e aumentata (XR), che a Ca' Foscari possono trovare una declinazione originale e non imitativa. Nei beni culturali, ambito identitario dell'Ateneo, queste tecnologie permettono di fare qualcosa che altrimenti sarebbe impossibile: ricostruire contesti archeologici scomparsi, esplorare siti fragili o non accessibili, collocare opere d'arte nel loro spazio e nel loro tempo originari, simulare interventi di restauro senza alcun rischio per opere uniche. In questo senso la tecnologia non banalizza lo studio umanistico, ma lo approfondisce, perché costringe a prendere decisioni, a giustificarle, a confrontarsi con ipotesi alternative. Lo stesso vale, con modalità diverse, per la chimica e l'ingegneria, dove la simulazione di processi complessi o pericolosi permette un apprendimento più sicuro e consapevole. Per Ca' Foscari investire in XR significa costruire pochi progetti di alta qualità, condivisi tra dipartimenti, utilizzabili anche per la terza missione, per la divulgazione e per il dialogo con musei e istituzioni culturali. Non serve una proliferazione di visori, ma una visione chiara su dove queste tecnologie aggiungono davvero valore.

Un'altra dimensione fondamentale dell'innovazione didattica è la **compresenza interdisciplinare**. Ca' Foscari è già, di fatto, un luogo di contaminazione tra saperi, ma questa ricchezza raramente si traduce in insegnamenti progettati e tenuti insieme da docenti di discipline diverse. Eppure, i problemi che affrontiamo – dal cambiamento climatico alla gestione del patrimonio culturale, dalla globalizzazione alle trasformazioni tecnologiche – non sono disciplinari. La compresenza non è una perdita di identità, ma un esercizio di rigore. Mostra agli studenti e alle studentesse come i diversi approcci dialogano, dove si incontrano e dove divergono. Per renderlo possibile servono azioni concrete come il riconoscimento chiaro nel carico didattico, incentivi mirati, supporto alla progettazione, senza imporre modelli rigidi. Anche qui il ritorno è alto a fronte di costi contenuti, soprattutto in termini di qualità percepita e di coesione della comunità accademica.

Accanto a queste sperimentazioni, Ca' Foscari può esplorare in modo mirato anche forme di didattica flessibile che mirino a **ripensare il rapporto tra presenza, partecipazione e apprendimento**, senza mettere in discussione il valore dell'esperienza in aula. In molti corsi, soprattutto magistrali, una parte significativa degli studenti si trova oggi a dover conciliare lo studio con lavoro, mobilità, impegni familiari o periodi di permanenza all'estero. In questo contesto, sperimentare modelli che permettano una partecipazione flessibile e dichiarata – progettata fin dall'inizio e non affidata a soluzioni informali – può rendere l'esperienza formativa più equa e trasparente. Si tratta di insegnamenti pensati in modo "digitale-first", con una struttura chiara dei materiali e delle attività, momenti sincroni dedicati alla discussione e all'approfondimento, e modalità di partecipazione equivalenti per chi è in presenza e per chi segue a distanza. Non corsi online né soluzioni emergenziali, ma insegnamenti ordinari che integrano diverse forme di partecipazione in modo coerente, valorizzando la responsabilità dello studente e il ruolo attivo del docente. Un approccio di questo tipo, avviato come sperimentazione circoscritta e volontaria, permetterebbe a Ca' Foscari di rispondere a bisogni reali della popolazione studentesca, riducendo l'abbandono e migliorando la continuità degli studi, senza snaturare la propria identità, ma anzi rafforzandola come università capace di coniugare rigore, inclusività e innovazione didattica.

Infine, una riflessione seria sulla didattica non può ignorare il tema delle difficoltà iniziali che, come indicato dai report dei test TOLC, stanno crescendo di anno in anno. I modelli tradizionali basati esclusivamente su corsi zero o propedeutici bloccanti hanno spesso prodotto esclusione e abbandono, senza migliorare realmente la preparazione a causa della concentrazione in poco tempo di molti temi che invece richiedono molto più tempo di assimilazione. I programmi ponte (**bridging courses**) rappresentano un cambio di paradigma. Non si tratta di abbassare il livello, ma di spostare il supporto nel momento in cui serve. Lo studente frequenta il corso, affronta i contenuti, e contemporaneamente riceve un accompagnamento mirato su scrittura, metodo di studio, matematica o altre competenze di base. È un modello più giusto, più efficace e più coerente con una università pubblica che vuole essere esigente ma allo stesso tempo inclusiva. Ad esempio, in un primo corso di Analisi Matematica, un programma ponte può affiancare al corso attività dedicate al consolidamento dell'algebra di base, alla comprensione delle funzioni e dei grafici e al metodo di studio della matematica universitaria. Lo studente segue regolarmente le lezioni e riceve contestualmente un accompagnamento che gli consente di affrontare i contenuti del corso in modo efficace, senza abbassare il livello o modificare gli obiettivi formativi dell'insegnamento. Su questo, il supporto di strumenti online e video mirati a colmare una particolare carenza aiutano lo sviluppo di un percorso di apprendimento individualizzato dello studente. A differenza delle esercitazioni, che rafforzano principalmente i contenuti già svolti a lezione, i programmi ponte intervengono sulle competenze di base necessarie per poter seguire il corso. A Ca' Foscari questo può essere realizzato identificando alcuni insegnamenti particolarmente critici, formando tutor disciplinari, dottorandi e integrando il supporto con i servizi agli studenti. I risultati, come mostrano molte esperienze internazionali, sono una riduzione significativa degli abbandoni e un miglioramento del successo nel primo anno.

Tutte queste azioni non devono essere lette come un pacchetto chiuso o come un obbligo per tutti. Al contrario, voglio che Ca' Foscari diventi un ambiente in cui la sperimentazione didattica sia riconosciuta, sostenuta e valutata con serietà. Accanto a queste forme, devono trovare pieno riconoscimento anche altre modalità già presenti o da rafforzare, come la didattica sul campo, i laboratori territoriali, la collaborazione con istituzioni culturali, la formazione continua e le micro-credenziali. L'obiettivo non è uniformare l'insegnamento, ma creare un ecosistema in cui chi innova non sia isolato e chi preferisce modelli più tradizionali possa comunque dialogare con nuove pratiche.

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.

La sostenibilità dell'offerta formativa è una leva centrale della più generale sostenibilità economica dell'Ateneo. Un'organizzazione chiara e prevedibile dei percorsi di studio riduce dispersione, ritardi e abbandoni, migliora la riuscita formativa e rafforza la capacità di Ca'

Foscari di programmare e investire nel medio periodo. Calendari coerenti, coordinamento tra insegnamenti e regole comprensibili non sono aspetti tecnici, ma fattori che incidono direttamente sugli indicatori di finanziamento e sull'equilibrio complessivo del sistema. Migliorare l'organizzazione della didattica significa ridurre il costo implicito della formazione e aumentare la continuità delle carriere. Per questo è fondamentale rendere visibile ai Dipartimenti e ai corsi di studio l'impatto delle scelte organizzative, mostrando come interventi mirati producano benefici misurabili non solo per studenti e studentesse, ma per l'intero Ateneo.

Dentro questo quadro emerge un nodo spesso sottovalutato, ma decisivo: l'interdipendenza tra corsi di studio e tra Dipartimenti sul piano della docenza. In molti casi, soprattutto nei corsi interdipartimentali, la sostenibilità dell'offerta si fonda su assetti di docenza condivisi. Se questa cooperazione non è governata in modo consapevole e pianificato, introduce fragilità strutturali. La sostenibilità di un corso non dipende solo dalla domanda studentesca, ma in primis dalla tenuta delle catene di dipendenza tra unità accademiche e dalla capacità di trasformare la collaborazione in un impegno stabile e verificabile nel tempo. Negli ultimi anni, inoltre, l'aumento del personale docente di riferimento stabilmente impegnato nei corsi ha ridotto i margini di flessibilità interna. Molte persone della docenza sono vincolate a specifici Corsi di Studio e non possono essere riallocate senza compromettere i requisiti di accreditamento. Questo vincolo, combinato con i limiti di reclutamento, rende più esposti proprio quei corsi che spesso coinvolgono personale docente proveniente da più Dipartimenti e che talvolta risultano anche i più innovativi e interdisciplinari.

Per questo la sostenibilità dell'offerta formativa non può essere valutata solo ex post, sulla base di iscritti o indicatori di performance. Deve essere garantita fin dalla fase di approvazione, rispetto agli impegni fondativi assunti dall'Ateneo. Quando un corso nasce sulla base di un patto accademico – coperture, responsabilità, coerenza scientifica – quel patto non può restare affidato a equilibri informali o alla buona volontà, ma deve diventare oggetto di governo e pianificazione.

Rendere governabile questa interdipendenza richiede accordi interdipartimentali standardizzati, espliciti e pianificati nel tempo, che definiscano percentuali di impegno didattico, responsabilità e orizzonti temporali.

L'interdipartimentalità va trattata come modalità ordinaria di costruzione dell'offerta,

e quindi dotata di strumenti ordinari di governance. In questo senso, soluzioni che aggiungono livelli amministrativi intermedi senza sciogliere il nodo degli impegni reali rischiano di aumentare complessità e attrito. Un elemento decisivo resta il monitoraggio costante del personale docente di riferimento e il loro aggancio diretto alla programmazione del personale. La disponibilità effettiva di docenza deve diventare un parametro centrale in modo da garantire la continuità dell'offerta esistente prima ancora di ipotizzare nuove attivazioni. Serve un salto di qualità: passare da una programmazione centrata solo su opportunità contingenti a una programmazione che integri vincoli e rischi dell'offerta formativa, rendendo visibili le fragilità prima che si trasformino in emergenze.

Proprio per questo, tutte le analisi sull'offerta formativa – sostenibilità didattica e scientifica, sostenibilità economica, attrattività e posizionamento – non possono essere lasciate

alla sola iniziativa dei singoli corsi. Devono poggiare su un presidio amministrativo forte e competente, capace di trasformare dati e informazioni in strumenti di governo. Questo presidio dovrebbe integrare carriere studentesche, struttura della docenza, costi standard, FUDD e programmazione del personale, fungendo da interfaccia tecnica tra governance, Dipartimenti e corsi.

Un ulteriore nodo strategico, strettamente connesso alla sostenibilità complessiva dell'Ateneo, riguarda **il modello di finanziamento della didattica**. Oggi una quota rilevante dei costi dell'offerta formativa ricade direttamente sui Dipartimenti, con importi che oscillano mediamente tra i 100.000 e i 200.000 euro annui. Si tratta di risorse che gravano sul FUDD e che, di fatto, irrigidiscono in modo significativo la capacità dei Dipartimenti di programmare investimenti in ricerca, internazionalizzazione e terza missione. Questo meccanismo produce un effetto paradossale: la didattica, che rappresenta la funzione centrale dell'Ateneo, finisce per comprimere la possibilità di generare nuovo valore scientifico e progettuale. È necessario superare questa impostazione attraverso una programmazione triennale della didattica e una progressiva assunzione a livello centrale del suo sostentamento economico. Una pianificazione su base triennale, costruita a partire dai fabbisogni effettivi dei diversi Corsi di Studio, consentirebbe di stabilizzare l'offerta formativa, ridurre interventi emergenziali e garantire maggiore coerenza nella distribuzione delle risorse. Allo stesso tempo, la gestione centrale dei costi permetterebbe di liberare margini finanziari nei Dipartimenti, che potrebbero essere reinvestiti in ambiti strategici – ricerca competitiva, attrazione di talenti, sviluppo

internazionale, progetti di terza missione – generando un effetto moltiplicatore oggi non pienamente espresso. Centralizzare il sostegno della didattica non significa sottrarre autonomia ai Dipartimenti, ma rafforzare il coordinamento tra strutture accademiche e amministrazione centrale, rendendo più trasparente e condivisa la valutazione sulla sostenibilità dei corsi, sulle priorità di investimento e sulla qualità complessiva dell'offerta. In questa prospettiva, la sostenibilità della didattica diventa una responsabilità di sistema, non un onere frammentato, e si trasforma da vincolo contabile a leva strategica di sviluppo.

Se si parla di sostenibilità, un tema da affrontare è quello dell'organizzazione dell'offerta esistente. Ripensare l'offerta formativa in chiave sostenibile significa interrogarsi su come Ca' Foscari possa continuare a garantire qualità, pluralità disciplinare e attrattività, in un contesto di risorse finite, trasformazione della domanda studentesca e crescente complessità organizzativa. L'obiettivo non è ridurre o semplificare l'università, ma **gestire il cambiamento**, evitando che la frammentazione indebolisca percorsi di valore e che la sostenibilità venga affrontata solo in termini emergenziali. Innanzitutto bisogna uscire dalla logica che chiudere un Corso di Studio produce necessariamente un beneficio. Dal punto di vista economico, la principale voce di costo dell'offerta formativa – la docenza – non viene eliminata con la chiusura del corso. I docenti strutturati restano in servizio, continuano a essere retribuiti dall'Ateneo e devono necessariamente essere impiegati in altre attività didattiche o istituzionali. Se questa riallocazione non è governata in modo strategico, il risultato non è una maggiore

efficienza, ma una dispersione dell'impegno didattico in attività frammentarie e spesso meno produttive. Dal punto di vista della sostenibilità, non si elimina un costo, ma si rinuncia alla possibilità di rendere quella stessa docenza parte di un'offerta formativa più efficace, attrattiva e capace di generare carriere regolari e valore per l'intero sistema.

Le analisi di sostenibilità dei corsi di studio servono invece per definire target realistici di orientamento, individuare margini di miglioramento e leggere le performance in modo comparativo e contestualizzato, distinguendo problemi strutturali da problemi di posizionamento. In questa prospettiva, si possono proporre diverse ipotesi di lavoro, da sviluppare in modo condiviso con dipartimenti, collegi didattici e organi di governo.

Nel progettare nuova offerta formativa, il tema della sostenibilità economico-finanziaria non può essere affrontato come un vincolo esterno, ma come un criterio progettuale integrato sin dall'inizio. In un contesto territoriale ad alta densità universitaria, come quello in cui opera Ca' Foscari, **la sostenibilità non si costruisce aumentando indiscriminatamente il numero dei corsi**, ma scegliendo con precisione dove e come investire. Un grande Ateneo pubblico non può rinunciare né alla propria funzione di formazione diffusa, capace di intercettare ampi bacini di studenti e studentesse, né al presidio di saperi avanzati che ne qualificano il profilo culturale e scientifico. In questo quadro, se si deciderà di attivare nuovi corsi di studio, lo si dovrà fare in modo che essi siano chiaramente riconoscibili, accessibili e capaci di attrarre numeri significativi, soprattutto nei livelli triennale, dove la scelta degli studenti è fortemente influenzata dalla leggibilità

dell'offerta. Accanto a ciò, però, la progettazione di corsi ad alta attrattività non deve tradursi in una semplice replica di modelli già presenti negli atenei limitrofi. In un territorio in cui operano Padova, Verona, Bologna, Ferrara e Udine, la sostenibilità passa dalla capacità di proporre corsi generalisti ma caratterizzati, cioè percorsi ampi, ma con una **cifra distintiva chiara** che qualifichi l'unicità di Ca' Foscari. Questi corsi devono essere pensati per attrarre numeri consistenti e stabili nel tempo e dovrebbero essere costruiti con grande attenzione alla struttura didattica, evitando frammentazioni eccessive, garantendo chiarezza dei percorsi e sostenibilità del carico di docenza.

Particolare attenzione va poi riservata alla **dimensione internazionale**. In un contesto competitivo come quello del Nord Italia, la sostenibilità passa anche dalla capacità di attrarre studenti da bacini più ampi. La progettazione di nuovi corsi dovrebbe quindi considerare, ove pertinente, l'erogazione in lingua inglese, la costruzione di percorsi congiunti o la possibilità di integrazione con programmi di mobilità. Anche in questo caso, l'obiettivo non è moltiplicare le offerte, ma rendere alcune scelte strategiche realmente attrattive e stabili nel tempo.

Un ulteriore criterio riguarda la **connessione con il mondo esterno**, inteso in senso ampio: istituzioni culturali, enti pubblici, imprese, organizzazioni internazionali. Nuovi corsi che nascono in dialogo con questi attori hanno maggiori possibilità di intercettare domanda, attivare collaborazioni, sostenere tirocini e cofinanziamenti, e quindi di consolidarsi anche sul piano economico. La sostenibilità, in questo senso, è anche il risultato di relazioni solide e continuative.

Rendere esplicito il legame tra flessibilità didattica, successo formativo e solidità economica contribuisce a superare resistenze culturali e a costruire un consenso informato intorno ai cambiamenti necessari. Migliorare l'organizzazione dei percorsi significa ridurre

sprechi di tempo e risorse, aumentare l'efficacia della formazione e garantire a Ca' Foscari le condizioni per continuare a investire nella qualità, nella ricerca e nei servizi agli studenti, senza rinunciare alla propria identità scientifica e culturale.

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.

Rafforzare la formazione didattica di chi insegna in università significa riconoscere in modo esplicito che la qualità dell'insegnamento universitario non è un dato automatico, né una semplice conseguenza dell'eccellenza scientifica. Insegnare è una competenza professionale, che si apprende, si aggiorna e si sviluppa nel tempo, al pari della ricerca. Allo stesso modo, il pubblico studentesco non è omogeneo. Studenti lavoratori, studenti internazionali, neoiscritti triennali, iscritti magistrali, percorsi professionalizzanti e percorsi teorici avanzati richiedono modalità di insegnamento e organizzazione diverse. Una politica della qualità deve riconoscere questa pluralità senza trasformarla in disuguaglianza.

A Ca' Foscari questo passaggio assume un significato particolare. Le scienze della formazione e la ricerca didattica rappresentano, nei principali atenei internazionali, un'infrastruttura strategica per l'innovazione dell'insegnamento universitario, capace di produrre modelli evidence-based trasferibili nei diversi ambiti disciplinari. In un contesto segnato dall'ampliamento e dalla diversificazione dei profili studenteschi – per età, background culturale, condizioni lavorative, provenienza internazionale e stili cognitivi – la didattica universitaria è chiamata a ripensare i propri modelli, passando da logiche uniformi a dispositivi flessibili, inclusivi e capaci di sostenere differenti traiettorie di apprendimento.

Incentivare un dialogo strutturato con le scienze della formazione significa dotare l'Ateneo di strumenti teorici e metodologici indispensabili per governare l'evoluzione della didattica universitaria (e non solo), non lasciandola alla sola iniziativa individuale. Questo implica **un investimento mirato nel rafforzamento delle strutture, delle competenze e delle persone che si occupano di formazione, innovazione didattica e supporto all'insegnamento**, rendendo queste funzioni stabili, riconoscibili e pienamente integrate nella governance accademica.

È importante proseguire e rafforzare il processo di costruzione di percorsi strutturati e continui di faculty development, intesi come processi di sviluppo professionale lungo l'intero arco della carriera accademica. In questo ambito, come per la semplificazione amministrativa, non è l'obbligatorietà formale a produrre qualità, ma la riconoscibilità e la legittimazione istituzionale. La formazione didattica deve essere percepita come parte integrante del lavoro accademico, e non come una scelta individuale lasciata alla sola motivazione personale.

A Ca' Foscari questo riconoscimento può tradursi in meccanismi concreti di promozione consapevole dei metodi didattici, evitando imposizioni uniformanti. Più che prescrivere modelli standardizzati, è strategico promuovere contesti di sperimentazione guidata, come laboratori di didattica universitaria e comunità di pratica, in cui testare e adattare metodologie attive, approcci inquiry-based, valutazione formativa, progettazione per competenze, didattica inclusiva e integrazione pedagogicamente fondata delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale. Nel contesto di Ca' Foscari, tali percorsi possono essere costruiti a partire da problemi reali della didattica quotidiana: gestione di classi numerose, valutazione equa, coinvolgimento degli studenti e delle studentesse, insegnamento in contesti internazionali e interdisciplinari. Questo è già in parte stato fatto in questi anni, ma deve essere rafforzato e incentivato maggiormente. Gli standard devono garantire condizioni minime comuni, ma non possono tradursi in uniformità metodologica. Una didattica laboratoriale in ambito scientifico non può essere valutata con gli stessi criteri di un seminario avanzato in filosofia o di un project work in ambito economico. Riconoscere questa differenza è condizione di serietà accademica. In questo senso, il multicampus rappresenta un'opportunità strategica: consente di articolare modalità didattiche differenti in contesti coerenti con le vocazioni delle sedi, senza creare gerarchie tra discipline o pubblici. Differenziare non significa separare, ma riconoscere la natura propria dei saperi. Il pubblico di un campus scientifico può avere esigenze diverse rispetto a quello di un campus a forte vocazione internazionale o a un contesto più integrato con il sistema produttivo locale. La progettazione didattica deve tener conto di queste differenze in modo esplicito e non implicito.

Un terzo asse strategico riguarda il rapporto strutturato con il mondo della scuola e con la formazione degli insegnanti, che si collega alle azioni del programma sul dialogo con il territorio e con le istituzioni. In un sistema universitario come quello italiano, **una parte rilevante della reputazione di un Ateneo passa attraverso i docenti che forma**: gli insegnanti sono ambasciatori permanenti dell'università in cui si sono formati. Investire nella qualità della formazione didattica e nel dialogo con il sistema scolastico significa rafforzare la reputazione di Ca' Foscari sul territorio e a livello nazionale, ma anche costruire un canale indiretto ma potente di orientamento e attrazione di studentesse e studenti futuri. Collaborazioni stabili con le scuole, percorsi di formazione condivisi e spazi di confronto tra docenti universitari e insegnanti consentono di costruire una continuità educativa che rafforza l'intero ecosistema formativo.

Intendo promuovere la costituzione a Ca' Foscari di un **Centre for Teaching and Learning** che possa rafforzare l'attuale Lab, sul modello delle migliori esperienze nazionali e internazionali, come spazio stabile di innovazione, supporto e ricerca sulla didattica universitaria. Il Centro avrà la funzione di accompagnare docenti e strutture nella progettazione didattica, nella sperimentazione di metodologie

attive e inclusive, nell'uso consapevole delle tecnologie e nella valutazione dei processi formativi, rafforzando in modo strutturale la qualità dell'insegnamento.

Questo *Centre for Teaching and Learning* sarà integrato con il *Centro Interuniversitario di Venezia per la formazione degli insegnanti*, dando vita a un unico polo di riferimento ad alto impatto per la formazione iniziale e continua, universitaria e scolastica. L'obiettivo è superare la frammentazione tra didattica universitaria e formazione degli insegnanti, valorizzando competenze, esperienze e infrastrutture comuni e rendendo Ca' Foscari un punto di riferimento nel panorama nazionale per l'innovazione educativa, la formazione dei docenti e il dialogo tra università e scuola.

Rafforzare la formazione didattica dei docenti significa, in definitiva, assumere la didattica come ambito di innovazione continua, non come semplice trasmissione di contenuti. In un'università caratterizzata da pluralità disciplinare, internazionalizzazione e profili studenteschi sempre più diversi, investire sulle competenze didattiche incide direttamente sulla qualità delle carriere, sull'equità dell'accesso allo studio e sulla credibilità complessiva dell'Ateneo. La formazione didattica di colleghi e colleghe non può quindi essere un complemento opzionale, ma una leva strutturale di qualità e reputazione. Promuoverla significa mettere Ca' Foscari nelle condizioni di offrire un insegnamento all'altezza delle trasformazioni in atto, valorizzando il sapere disciplinare attraverso pratiche didattiche più consapevoli, efficaci e socialmente responsabili.



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.

Rafforzare l'orientamento nelle scuole significa superare in modo definitivo un modello fondato su open day, fiere e interventi isolati, e costruire invece una **presenza stabile, riconoscibile e continuativa dell'Ateneo** nei territori strategici. L'orientamento non può essere ridotto a un'attività promozionale concentrata in pochi momenti dell'anno, ma deve diventare una funzione strutturale della missione formativa, strettamente collegata al successo formativo e alla sostenibilità delle carriere studentesche. In un Ateneo multicampus, questo rafforzamento implica anche la costruzione di reti territoriali stabili attorno a ciascun polo, evitando che l'orientamento sia percepito come esclusivamente veneziano. Mestre e Treviso devono essere visibili come luoghi universitari pieni e non come sedi accessorie.

A Ca' Foscari questo approccio può tradursi, innanzitutto, nello sviluppo di relazioni continuative e differenziate con le scuole secondarie, attraverso la definizione di un portafoglio di scuole partner. Tali scuole dovrebbero essere individuate non solo in base alla prossimità geografica, ma considerando anche la composizione della popolazione studentesca, il contesto socio-territoriale e il potenziale di orientamento consapevole. Licei, istituti tecnici e professionali possono diventare interlocutori privilegiati di una collaborazione stabile, fondata su accordi pluriennali che prevedano una presenza regolare dell'Ateneo lungo tutto l'anno scolastico, evitando contatti episodici concentrati esclusivamente nell'ultimo anno.

All'interno di questo quadro, l'orientamento deve assumere una forma disciplinare, progressiva ed esperienziale. Il coinvolgimento coordinato di docenti, studenti tutor e alumni consente di offrire una pluralità di sguardi complementari sul percorso universitario. I docenti introducono linguaggi, metodi e approcci disciplinari; gli studenti tutor raccontano in modo diretto l'esperienza del primo anno e le difficoltà reali dell'avvio; gli alumni restituiscono una visione concreta delle traiettorie successive alla laurea e del rapporto tra formazione e mondo del lavoro. Questo lavoro congiunto permette di superare una presentazione astratta dei corsi e di far comprendere, in modo realistico, cosa significa studiare in un determinato ambito.

In questa prospettiva diventa centrale l'offerta di percorsi di orientamento disciplinare mirato, progettati in funzione dei diversi indirizzi scolastici. Laboratori tematici, lezioni universitarie simulate, attività di problem solving, esercitazioni su casi di studio o testi disciplinari permettono agli studenti di confrontarsi direttamente con il tipo di impegno richiesto dall'università. L'obiettivo non è anticipare i contenuti, ma aiutare a valutare la coerenza tra interessi, competenze iniziali e aspettative, riducendo il rischio di scelte basate su rappresentazioni parziali o idealizzate, che spesso producono discontinuità e abbandoni precoci.

Un ulteriore asse strategico riguarda **l'intercettazione precoce di persone motivate e di talento**, in particolare in contesti sociali o territoriali in cui l'accesso all'università non è scontato. Attraverso il lavoro continuativo con le scuole, Ca' Foscari può individuare studentesse e studenti con alto potenziale, per il Collegio Internazionale e non solo, e accompagnarli gradualmente verso la scelta universitaria, offrendo informazioni puntuali su borse di studio, servizi di supporto, opportunità internazionali e modalità di accesso. Percorsi di mentoring leggero, incontri dedicati e primi contatti con la vita universitaria contribuiscono a rafforzare l'equità e ad ampliare la platea di studenti che scelgono l'Ateneo in modo consapevole.

Queste azioni svolgono anche una funzione preventiva fondamentale: contrastare la dispersione prima ancora dell'immatricolazione. Un orientamento continuativo consente di intercettare segnali di incertezza, disallineamento o aspettative irrealistiche e di offrire occasioni di chiarimento tempestive. In questo senso, l'orientamento nelle scuole non è soltanto una leva di attrattività, ma uno strumento di qualità e di sostenibilità delle carriere universitarie, strettamente integrato con le politiche di accompagnamento e supporto del primo anno.

La continuità rappresenta il fattore decisivo di questo modello. L'orientamento produce effetti duraturi quando accompagna lo studente lungo più tappe: una fase iniziale di esplorazione, un approfondimento disciplinare mirato e una verifica progressiva della scelta. Per questo, le attività svolte nelle scuole devono essere progettate in modo coerente con i servizi di orientamento in ingresso e con i programmi di accoglienza del primo semestre, costruendo un percorso unitario che non si interrompe al momento dell'immatricolazione, ma accompagna concretamente l'avvio degli studi.

Un orientamento strutturale richiede infine monitoraggio e apprendimento organizzativo. Valutare nel tempo quali scuole, quali format e quali azioni producono studenti più regolari nelle carriere, più soddisfatti e meno soggetti ad abbandono consente di affinare progressivamente le strategie adottate. L'utilizzo sistematico dei dati per leggere gli effetti dell'orientamento rafforza la capacità dell'Ateneo di investire in modo mirato e sostenibile, evitando dispersioni di risorse. In un contesto di calo demografico, il multicampus rappresenta una risposta strategica anche sul piano dell'orientamento: *intercettare bacini territoriali diversi e offrire modalità di frequenza compatibili con esigenze differenziate consente di ampliare la platea potenziale senza abbassare la qualità.*

Rafforzare l'orientamento nelle scuole non rappresenta solo una risposta al calo demografico, ma anche una scelta di responsabilità pubblica. Significa aiutare le nuove generazioni a scegliere meglio, valorizzare talento e motivazione, ridurre le disuguaglianze di partenza e costruire un rapporto solido e duraturo tra Ca' Foscari e i territori, fondato su conoscenza, fiducia e continuità.

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.

Rendere l'offerta formativa più chiara significa intervenire in modo strutturale sulla trasparenza dell'esperienza universitaria. **Studenti, studentesse e famiglie non scelgono soltanto un elenco di insegnamenti**, ma un percorso che comporta impegno, modalità di apprendimento, tempi, carichi di studio e prospettive future. Quando questi elementi restano impliciti o frammentati, le scelte diventano meno consapevoli e aumenta il rischio di disallineamento tra aspettative e realtà, con effetti diretti sulla qualità delle carriere e sulla dispersione.

A Ca' Foscari questo obiettivo può essere perseguito attraverso l'introduzione di un modello di presentazione dei corsi costruito su criteri comuni e comparabili, che superi la descrizione meramente ad elenco degli insegnamenti. Ogni corso dovrebbe essere presentato attraverso una narrazione strutturata che renda immediatamente visibili alcuni elementi chiave: il tipo di impegno richiesto lungo il percorso, le modalità di studio prevalenti (lezioni frontali, attività laboratoriali, lavoro autonomo),

il profilo dello studente per cui il corso è pensato e le competenze che si sviluppano progressivamente. In questo modo, chi sceglie può comprendere non solo **che cosa** si studia, ma **come** si studia e **che tipo di esperienza formativa** si intraprende, un aspetto che allo stato attuale è mancante. Ad esempio, Ca' Foscari si distingue a livello nazionale nello studio delle lingue per l'elevato numero di ore dedicate alle esercitazioni linguistiche, superiore a quello offerto dalla maggior parte degli altri atenei. Si tratta di un elemento centrale dell'esperienza formativa, fortemente apprezzato da studenti e studentesse perché consente un apprendimento più continuo, pratico e guidato, garantendo una qualità dell'insegnamento percepita come significativamente più alta. Tuttavia, questo tratto distintivo non emerge con sufficiente chiarezza né in sede di presentazione dei corsi, né nella comunicazione promozionale sul sito istituzionale e sui canali social. Rendere visibile e riconoscibile questa specificità significherebbe valorizzare un'esperienza formativa reale e consolidata, che rappresenta un autentico punto di forza dell'offerta cafoscarina e un criterio decisivo per una scelta più consapevole da parte di chi si avvicina all'università.

La chiarezza deve estendersi anche a ciò che spesso resta non dichiarato. Esplicitare, ad esempio, il carico di studio settimanale medio, il peso del lavoro individuale rispetto alle ore in aula e la presenza di insegnamenti particolarmente impegnativi o "snodo" consente agli studenti di valutare in modo realistico la sostenibilità del percorso, soprattutto per chi lavora o proviene da contesti scolastici molto diversi. Questa trasparenza è una leva preventiva fondamentale

contro le immatricolazioni poco informate, che rappresentano una delle principali cause di abbandono precoce.

Un altro aspetto decisivo riguarda la leggibilità dei profili in uscita e degli sbocchi professionali. Elencare settori occupazionali in modo generico non è sufficiente; è molto più utile descrivere traiettorie concrete, indicando esempi di ruoli, contesti lavorativi e competenze trasferibili sviluppate durante il percorso. A Ca' Foscari questo può essere realizzato integrando stabilmente nelle pagine dei corsi testimonianze brevi di alumni, dati occupazionali contestualizzati e collegamenti chiari tra insegnamenti, competenze acquisite e possibilità di inserimento professionale o di prosecuzione degli studi. Questo rafforza la continuità tra orientamento, formazione e placement.

Un tema spesso sottovalutato riguarda la coerenza delle informazioni. In un'università complessa come Ca' Foscari, i contenuti sull'offerta formativa sono distribuiti tra siti di Dipartimento, pagine istituzionali, materiali di orientamento e brochure. Definire una fonte unica, aggiornata e certificata di riferimento, da cui derivano tutte le comunicazioni, riduce il rischio di discrepanze tra ciò che viene presentato e ciò che gli studenti sperimentano concretamente nei primi mesi di studio. Questo migliora l'esperienza complessiva, riduce le richieste agli uffici e limita frustrazione e disorientamento, contribuendo anche alla semplificazione dei processi amministrativi.

Infine, rendere l'offerta più chiara implica una scelta consapevole sul linguaggio utilizzato, soprattutto in un contesto internazionale e plurilingue come quello di Ca' Foscari.

Evitare tecnicismi inutili, acronimi non spiegati e formulazioni ambigue non significa abbassare il livello accademico, ma ampliare l'accesso alle informazioni e favorire l'equità, in particolare per studenti di prima generazione o provenienti da contesti meno informati. Un linguaggio comprensibile rende l'università più accessibile senza rinunciare alla complessità dei contenuti, rafforzando l'inclusione e la qualità dell'esperienza studentesca.

Nel loro insieme, chiarezza, comparabilità e coerenza dell'offerta formativa diventano una leva strategica centrale. Aiutano gli studenti a scegliere meglio, migliorano la qualità delle carriere, riducono la dispersione e rafforzano la reputazione di Ca' Foscari come Ateneo serio, trasparente e attento alle persone, capace di accompagnare le scelte formative con responsabilità, dati e rigore.

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.

Costruire una strategia di comunicazione integrata dell'offerta formativa significa superare una logica frammentata, in cui Dipartimenti, uffici centrali, orientamento, placement e promozione e reclutamento comunicano in modo parallelo e talvolta incoerente. Quando questo accade, dall'esterno l'Ateneo risulta veramente difficile da leggere, l'identità complessiva si indebolisce, le informazioni si sovrappongono e per studenti e famiglie diventa complesso comprendere che tipo di università sia davvero Ca' Foscari. La comunicazione dell'offerta non può essere la semplice somma di iniziative autonome, ma deve essere riconosciuta come un processo strategico di Ateneo, strettamente connesso alla qualità delle scelte formative e al successo delle carriere. In una prospettiva multicampus, la frammentazione non è solo organizzativa, ma anche narrativa. Se le sedi comunicano in modo isolato o se Venezia viene percepita come unico centro simbolico, il modello multicampus perde forza strategica. La comunicazione deve invece costruire un'immagine unitaria nella differenza.

A Ca' Foscari questo approccio può tradursi nell'istituzione di una regia unitaria della comunicazione dell'offerta formativa, con una funzione di coordinamento e non di accentrimento. Questa regia dovrebbe coinvolgere comunicazione istituzionale, orientamento, promozione e reclutamento, placement e rappresentanze dei Dipartimenti, con il compito di definire ogni anno alcuni **messaggi chiave condivisi**: che tipo di università è Ca' Foscari, quali sono i suoi tratti distintivi, a quali studenti

si rivolge e quale esperienza formativa propone. Questi messaggi costituirebbero la cornice comune entro cui i Dipartimenti possono valorizzare la propria specificità (ad esempio EQUIS o Progetti dei Dipartimenti di Eccellenza), evitando sovrapposizioni, contraddizioni o dispersione comunicativa, in coerenza con una governance più leggibile e partecipata.

Un passaggio centrale riguarda il modo in cui l'offerta viene raccontata. **Lavorare per narrazioni coerenti**, anziché per una giustapposizione di singoli corsi, aiuta studenti e famiglie a orientarsi prima ancora di entrare nel dettaglio dei percorsi. A Ca' Foscari questo può significare costruire alcune aree di racconto dell'offerta formativa – ad esempio lingue e culture, economia e management, scienze ambientali, scienze umane, innovazione e dati – che offrano una prima mappa interpretativa dell'Ateneo. Questa impostazione non sostituisce la descrizione puntuale dei corsi, ma la rende più leggibile e meno disorientante, soprattutto per chi si avvicina per la prima volta all'università, rafforzando l'efficacia dell'orientamento in ingresso e la chiarezza delle scelte.

La comunicazione deve inoltre essere differenziata per destinatari, senza perdere unità di identità. Studenti e studentesse delle scuole, famiglie, internazionali, lavoratori e chi valuta una magistrale hanno bisogni informativi diversi e pongono domande differenti. Una strategia matura utilizza linguaggi, canali e formati adeguati a ciascun pubblico, mantenendo però una coerenza narrativa che renda sempre riconoscibile Ca' Foscari. Questo approccio rafforza l'equità dell'accesso alle informazioni, in particolare per studenti di prima generazione o provenienti da contesti meno informati, e sostiene una internazionalizzazione più responsabile e consapevole.

Un ulteriore elemento di qualità è il monitoraggio sistematico dell'efficacia della comunicazione. La comunicazione dell'offerta non dovrebbe essere valutata solo in termini di visibilità o traffico, ma anche di impatto sulle scelte e sulle carriere. Questo si può fare introducendo un sistema strutturato di indicatori semplici ma significativi come quali contenuti generano richieste di informazioni, quali canali sono associati a immatricolazioni più consapevoli, quali messaggi corrispondono a una minore incidenza di abbandoni nel primo anno. In questo modo, la comunicazione diventa uno strumento basato su evidenze, coerente con l'uso maturo dei dati a supporto delle decisioni.

Infine, una strategia integrata richiede un rapporto più stretto tra comunicazione e progettazione dell'offerta formativa. Le informazioni che emergono dal dialogo con studenti e studentesse, scuole e territori – dubbi ricorrenti, aspettative disallineate, elementi di chiarezza o di confusione – devono tornare ai Dipartimenti come feedback strutturato. In questo senso, la comunicazione non si limita a raccontare l'offerta, ma contribuisce a migliorarla, rendendo più coerente il rapporto tra ciò che viene promesso e ciò che viene effettivamente vissuto dagli studenti, rafforzando la qualità complessiva dei percorsi. Una strategia di comunicazione coerente con la visione multicampus non promuove semplicemente corsi di studio, ma rende leggibile l'architettura complessiva dell'Ateneo. Venezia, Mestre e Treviso devono essere percepite come parti di un sistema integrato, capace di offrire percorsi diversi dentro un'identità unitaria. È questa coerenza narrativa che trasforma il multicampus in un vantaggio competitivo.

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.

Rafforzare l'orientamento e la promozione internazionale significa costruire una strategia selettiva, coerente e sostenibile di internazionalizzazione, pienamente allineata all'identità di Ca' Foscari e ai suoi reali punti di forza. In chiave multicampus, la selettività deve includere anche una riflessione su quali sedi e quali corsi possano attrarre specifici segmenti di studenti internazionali. Un'offerta concentrata in modo coerente rafforza il posizionamento, mentre una distribuzione casuale indebolisce la leggibilità complessiva. Un'azione efficace in questo ambito richiede scelte chiare: decidere dove l'Ateneo può essere realmente rilevante, con quali proposte formative e con quali strumenti, evitando la dispersione di risorse su mercati troppo ampi o poco coerenti con l'offerta e con la capacità di accoglienza.

In questo quadro, è fondamentale distinguere tra promozione internazionale e orientamento internazionale. Se la promozione riguarda la visibilità dell'offerta e il posizionamento dell'Ateneo, l'orientamento riguarda invece

l'accompagnamento consapevole degli studenti internazionali nelle fasi di scelta, accesso e inserimento nel sistema universitario italiano. A Ca' Foscari, rafforzare l'orientamento internazionale significa costruire percorsi informativi chiari e affidabili che aiutino gli studenti a comprendere non solo l'offerta formativa, ma anche il funzionamento dei corsi, le modalità di valutazione, l'organizzazione della didattica, i requisiti linguistici, le prospettive post-laurea e i servizi disponibili. In particolare, sarà necessario implementare e migliorare una struttura di welcome dedicata agli studenti internazionali, capace di accompagnarli in modo coordinato e continuo dall'ammissione all'inserimento accademico e amministrativo, rafforzando la qualità complessiva dell'esperienza di studio a Ca' Foscari. La struttura di welcome dovrà essere progettata in modo coordinato tra sedi, evitando che l'esperienza di accoglienza vari significativamente a seconda del campus. Il multicampus sarà credibile agli occhi degli studenti internazionali solo se l'integrazione amministrativa e accademica sarà percepita

come equivalente in tutti i poli. In questo processo, è altrettanto importante favorire l'integrazione degli studenti internazionali attraverso corsi di lingua italiana, strumenti fondamentali per sostenere il successo accademico e l'inclusione nella vita universitaria e cittadina.

Questo può tradursi nel passaggio da una promozione internazionale generalista a una strategia per mercati prioritari, affiancata da un orientamento dedicato e continuativo. Il modello multicampus rappresenta un elemento distintivo anche nel panorama internazionale:

pochi atenei italiani possono offrire, in un raggio territoriale integrato, una combinazione di patrimonio culturale unico, polo scientifico-tecnologico e connessione produttiva. Rendere

esplicita questa architettura rafforza il posizionamento globale di Ca' Foscari. Individuare un numero limitato di aree geografiche strategiche – sulla base di affinità culturali, domanda formativa, reti accademiche già esistenti e sostenibilità dei flussi – consente di concentrare gli sforzi in modo più efficace. Per ciascun mercato, l'orientamento non dovrebbe basarsi su interventi episodici, ma su un insieme coordinato di azioni: relazioni continuative con scuole e università partner, webinar di orientamento rivolti a studenti e famiglie, materiali informativi adattati ai sistemi educativi di provenienza, coinvolgimento strutturato degli alumni internazionali come mediatori culturali e testimonial dell'esperienza cafoscarina.

In questo quadro, è opportuno considerare in modo esplicito il ruolo dell'Europa, e in particolare dei **Paesi dell'Europa sud-**

orientale come Romania e Albania, che rappresentano oggi una quota significativa degli studenti internazionali presenti negli atenei italiani. Si tratta di contesti caratterizzati da una prossimità geografica e culturale, da reti migratorie consolidate e da flussi di mobilità studentesca già attivi, per i quali un orientamento internazionale più strutturato può fare la differenza tra una scelta informata e un'esperienza di studio fragile o discontinua.

Rafforzare l'orientamento internazionale accanto alla promozione significa, in ultima analisi, assumere che l'internazionalizzazione non si esaurisce nell'attrazione iniziale, ma si misura nella capacità dell'Ateneo di accompagnare gli studenti lungo tutto il percorso, dall'interesse iniziale all'integrazione accademica e sociale. Solo così Ca' Foscari può costruire una presenza internazionale solida, credibile e sostenibile nel tempo.

Inoltre, è strategico proseguire e rafforzare in modo mirato i rapporti con i **Paesi dell'Asia**, aree caratterizzate da forte crescita demografica, crescente domanda di formazione universitaria internazionale e interesse consolidato verso l'Europa e l'Italia. Ca' Foscari, per storia, competenze linguistiche e specializzazione negli studi sull'Asia, dispone di un posizionamento distintivo che deve essere ulteriormente valorizzato attraverso accordi stabili con istituzioni educative locali, programmi di orientamento dedicati, percorsi preparatori linguistici e disciplinari e una presenza continuativa nei contesti accademici e scolastici più rilevanti. L'obiettivo non è intercettare flussi indistinti, ma attrarre studenti motivati, consapevoli e coerenti con l'offerta formativa dell'Ateneo, riducendo il rischio di abbandoni precoci e disallineamenti.

In questa strategia di rafforzamento dei rapporti internazionali, assumono inoltre un rilievo strategico i **Paesi dell'Africa mediterranea e del Vicino e Medio Oriente**, aree caratterizzate da una forte prossimità geografica e storica con l'Italia, da dinamiche demografiche in crescita e da una domanda crescente di formazione universitaria internazionale, per le quali Ca' Foscari può sviluppare percorsi di orientamento, cooperazione accademica e accesso sostenibile pienamente coerenti con la propria vocazione interculturale.

Parallelamente, è necessario dare nuovo vigore e sistematicità ai rapporti con le **Americhe**, sia del Nord sia del Sud, dove sono presenti numerose comunità italofone e un forte interesse per la lingua, la cultura e i percorsi formativi italiani. In questi contesti, Ca' Foscari può rafforzare la propria attrattività valorizzando i legami culturali esistenti, il ruolo delle reti di alumni, la cooperazione con scuole e università locali e l'offerta di percorsi che integrino dimensione internazionale e radicamento culturale. Investire su queste aree significa costruire canali di orientamento privilegiati e duraturi, coerenti con una visione di internazionalizzazione responsabile e non omologante.

Un passaggio decisivo riguarda l'**orientamento pre-immatricolazione per studenti e studentesse internazionali**, spesso sottovalutato. Una quota significativa di rinunce o abbandoni avviene prima dell'arrivo, a causa di incertezze legate ai requisiti di accesso, alle procedure di visto, all'alloggio, ai costi e ai servizi disponibili. A Ca' Foscari questo può essere affrontato attraverso percorsi di orientamento dedicati, strutturati in sessioni online che accompagnino l'esperienza studentesca in modo progressivo: scelta del

corso, verifica dei requisiti, comprensione del carico di studio, preparazione linguistica, organizzazione dell'arrivo e inserimento nella vita accademica veneziana. Ridurre l'incertezza iniziale significa aumentare l'attrattività reale dell'Ateneo e rafforzare l'equità dell'accesso.

In questo quadro, è necessario riconoscere in modo esplicito la crescente domanda di percorsi di studio in lingua inglese, in particolare a livello magistrale, come un dato strutturale e non contingente. L'eventuale progettazione di corsi e percorsi in lingua inglese non deve essere letta solo come uno strumento di attrazione internazionale, ma come una scelta didattica che risponde anche alle aspettative di un numero crescente di studenti italiani, sempre più orientati verso un'offerta formativa che consenta loro di acquisire competenze disciplinari in un contesto linguistico internazionale. Investire in percorsi in lingua inglese significa quindi progettare in modo consapevole l'offerta formativa, valorizzando le competenze già presenti nei Dipartimenti, garantendo coerenza disciplinare e qualità didattica, e assicurando che questi corsi siano pienamente integrati nei sistemi di orientamento, tutorato e supporto agli studenti.

La promozione internazionale deve inoltre valorizzare in modo mirato i corsi in lingua inglese e i percorsi internazionali, evitando comunicazioni generiche o puramente descrittive. Raccontare questi corsi attraverso l'esperienza concreta degli studenti – struttura del percorso, modalità di insegnamento, interazione in classi internazionali, rapporto con la città e con reti globali – rende l'offerta più comprensibile e credibile. Questo tipo di narrazione è coerente con l'obiettivo di rendere l'offerta formativa più chiara.

Un altro elemento centrale è la **semplificazione radicale delle informazioni per studenti e studentesse internazionali**. L'attrattività internazionale dipende anche dalla capacità di offrire percorsi informativi lineari, con pochi passaggi chiari e un linguaggio accessibile. A Ca' Foscari questo può tradursi nella costruzione di un flusso informativo unico, attraverso lo *Student Success Hub*, per internazionali, che integri orientamento, ammissione, servizi e accoglienza, evitando la frammentazione tra pagine web e uffici diversi. Questa semplificazione è strettamente collegata agli obiettivi di riorganizzazione dei processi amministrativi e di miglioramento dell'esperienza utente.

Rafforzare l'orientamento internazionale significa infine investire in modo coerente nei servizi di accoglienza e integrazione, perché la promozione non si esaurisce con l'iscrizione. Programmi di buddy, tutorato interculturale,

supporto linguistico e iniziative di integrazione sociale contribuiscono in modo decisivo alla qualità dell'esperienza degli studenti internazionali. Queste azioni si integrano con le politiche di benessere studentesco e di accompagnamento nel primo periodo di studio. Studenti soddisfatti diventano i migliori ambasciatori dell'Ateneo, rafforzando nel tempo la reputazione di Ca' Foscari sui mercati internazionali.

Nel loro insieme, queste scelte delineano una strategia di orientamento e promozione e reclutamento che non punta ai numeri in sé, ma alla qualità delle scelte, alla sostenibilità dei percorsi e alla coerenza con l'identità dell'Ateneo. Un'internazionalizzazione governata in questo modo rafforza l'attrattività, riduce la dispersione, migliora l'esperienza studentesca e consolida il ruolo di Ca' Foscari come università internazionale consapevole, riconoscibile e responsabile.

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.

Valorizzare l'internazionalizzazione dei percorsi formativi significa spostare il baricentro da una concezione della mobilità come esperienza opzionale e individuale a una visione in cui **la dimensione internazionale è parte strutturale**, riconoscibile e programmata dei curricula. L'internazionalizzazione non dovrebbe essere percepita come un'aggiunta esterna al percorso di studi, ma come un tratto identitario del corso stesso, capace di incidere in modo concreto sulle competenze acquisite, sulla qualità dell'esperienza formativa e sulle prospettive future degli studenti. Soprattutto, l'internazionalizzazione deve diventare una leva di qualità e equità, e non un'opportunità riservata a pochi.

A Ca' Foscari questo approccio è già in vigore da tempo e si tratta di rafforzarlo. Innanzitutto bisogna rendere esplicite e visibili fin dalla fase di orientamento le opportunità internazionali integrate nei percorsi, collegandole in modo chiaro alla struttura del corso. Per ciascun corso o curriculum potrebbero essere individuati periodi consigliati per la mobilità o per esperienze internazionali equivalenti – come virtual exchange, summer school, project work con partner esteri o moduli congiunti – chiarendo in anticipo come queste esperienze si inseriscono nel piano di studi e come vengono riconosciuti i crediti. Ridurre l'incertezza organizzativa è decisivo, perché rappresenta uno dei principali ostacoli alla partecipazione, soprattutto per studenti con vincoli economici, familiari o lavorativi. In questo modo, l'internazionalizzazione diventa una possibilità concreta e praticabile, coerente con l'obiettivo di ampliare l'accesso e ridurre le disuguaglianze.

Un ulteriore elemento di qualità riguarda **la valorizzazione selettiva dei doppi titoli e dei titoli congiunti**. Questi percorsi producono un impatto significativo quando sono concepiti come traiettorie strutturate e riconoscibili, e non come opportunità residuali o riservate a pochi. Ciò richiede requisiti chiari, accompagnamento dedicato e una reale integrazione didattica tra le istituzioni partner. Nel concreto questo significa concentrare gli sforzi su un numero limitato di programmi di alta qualità, coerenti con le aree di eccellenza dell'Ateneo, investendo in modo mirato sul coordinamento accademico, sul supporto amministrativo e sulla comunicazione. Questa scelta è coerente con una strategia di sostenibilità e qualità dell'offerta formativa.

In questa prospettiva, è necessario affiancare al lavoro svolto nell'ambito delle alleanze esistenti un'azione programmatica mirata all'individuazione di università partner specifiche, anche al di fuori delle reti e alleanze attualmente attive, con cui sviluppare collaborazioni strutturate ad alto valore aggiunto. L'obiettivo è costruire partnership selezionate e strategiche, coerenti con le aree di forza di Ca' Foscari e con l'evoluzione dei contesti disciplinari e professionali, finalizzate alla realizzazione di joint degree, doppi titoli, curricula congiunti e corsi condivisi. Tali collaborazioni dovranno includere, in modo esplicito, anche la progettazione e l'erogazione di corsi e percorsi in modalità online o blended, così da ampliare l'accesso all'internazionalizzazione, favorire la flessibilità dei percorsi e intercettare nuovi bacini di studenti. L'identificazione dei partner dovrà basarsi su criteri chiari di qualità accademica, complementarità scientifica e sostenibilità organizzativa, superando una logica puramente quantitativa degli accordi a favore di una strategia selettiva, riconoscibile e orientata all'impatto. Da questa prospettiva sarà importante valorizzare con forza il percorso verso un titolo congiunto europeo, riconoscendo in esso una leva strategica per il futuro dell'università. La costruzione di una "Joint European Degree" rappresenta infatti un passaggio fondamentale per rafforzare la cooperazione transnazionale tra atenei, anche nell'alleanza, e sviluppare programmi formativi integrati, innovativi e di alta qualità. Investire in questa direzione significa contribuire a un sistema universitario più competitivo, inclusivo e capace di rispondere alle sfide globali, rafforzando al contempo l'identità europea della formazione superiore.

Accanto alla mobilità fisica, assume un ruolo sempre più rilevante l'internazionalizzazione a Ca' Foscari. Insegnamenti con docenti visiting integrati stabilmente nei corsi, lavori di gruppo

internazionali in modalità virtuale, project work condivisi con studenti di università partner e moduli congiunti erogati in collaborazione con altre istituzioni permettono di sviluppare competenze interculturali e linguistiche senza spostamenti prolungati. Questo approccio amplia l'accesso all'esperienza internazionale e rafforza il profilo globale dell'intera popolazione studentesca, in linea con l'obiettivo di equità dei percorsi formativi.

In questo quadro, un ruolo strategico può e deve essere svolto dall'alleanza universitaria EUTOPIA, di cui Ca' Foscari fa parte insieme ad altre università europee impegnate nella costruzione di un modello di istruzione superiore transnazionale, inclusivo e orientato all'innovazione. EUTOPIA rappresenta un asset ancora parzialmente sottoutilizzato, ma con un potenziale significativo per integrare in modo strutturale la dimensione internazionale nei curricula, superando una visione limitata alla sola mobilità tradizionale. Utilizzare EUTOPIA in modo più sistematico significa valorizzarla come piattaforma per la co-progettazione didattica, lo sviluppo di moduli comuni, il lavoro interdisciplinare e challenge-based, la mobilità flessibile di studenti, docenti e staff e la costruzione di comunità di apprendimento europee e globali. In questo senso, EUTOPIA può diventare uno strumento chiave per rafforzare l'internazionalizzazione "a casa" e, al tempo stesso, per accrescere la visibilità internazionale di Ca' Foscari nei mercati strategici.

La comunicazione svolge un ruolo decisivo nel rendere l'internazionalizzazione comprensibile e attrattiva. Raccontare le esperienze internazionali attraverso le storie degli studenti, mostrando come queste abbiano inciso sul percorso formativo e sulle prospettive professionali, risulta più efficace di una presentazione basata esclusivamente su dati quantitativi. Coinvolgere in modo strutturato studenti internazionali e studenti ca'foscari rientrati da esperienze all'estero come testimonial, sia nelle attività di orientamento sia nella promozione dei corsi, contribuisce a rendere visibile il valore concreto dell'internazionalizzazione e si integra con una strategia di comunicazione dell'offerta più coerente e riconoscibile.

Valorizzare la dimensione internazionale dei percorsi significa infine riconoscere formalmente le competenze acquisite. Integrare nei diplomi supplement e nei certificati finali una descrizione chiara delle competenze interculturali, linguistiche e professionali sviluppate attraverso esperienze internazionali rafforza il profilo in uscita dei laureati e rende l'internazionalizzazione un elemento spendibile e riconosciuto. Questo passaggio contribuisce a collegare in modo più diretto la formazione universitaria alle richieste di contesti professionali sempre più globali e si inserisce in una visione integrata di orientamento al futuro e placement.

L'internazionalizzazione di Ca' Foscari non si misura soltanto attraverso la mobilità studentesca o il numero di accordi attivi, ma anche attraverso la capacità di attrarre e accogliere studiosi e studiose da tutto il mondo. Ogni anno l'Ateneo ospita oltre ottanta *visiting professors* e *visiting scholars*, che contribuiscono in modo significativo alla qualità della ricerca, della didattica e della vita intellettuale dell'università. Rendere questa presenza strutturale e sostenibile significa riconoscere che l'attrattività internazionale passa anche da condizioni di accoglienza adeguate. In questo senso, individuare

soluzioni di housing stabili e dignitose per i visiting non è un tema accessorio, ma uno strumento per rafforzare il ruolo internazionale di Ca' Foscari come luogo di ospitalità internazionale.

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.

Comunicare in modo autentico e credibile il valore dell'offerta formativa significa riconoscere che le esperienze delle persone contano più di qualsiasi narrazione istituzionale astratta. Studenti, studentesse e alumni non sono semplici "testimoni", ma portatori di un'esperienza vissuta che rende concreta l'identità dell'Ateneo e ne mostra, senza filtri, opportunità e difficoltà. Coinvolgerli in modo strutturato come ambasciatori consente di trasformare questa esperienza in una risorsa stabile, riconoscibile e affidabile per l'orientamento e la promozione, rafforzando la qualità delle scelte in ingresso e la coerenza tra aspettative e realtà del percorso.

A Ca' Foscari questo può tradursi nella creazione di un programma ufficiale di **persone ambasciatrici Ca' Foscari**, aperto sia alla componente studentesca sia alla comunità delle persone laureate, selezionate sulla base di

criteri chiari e trasparenti: motivazione, capacità comunicativa, affidabilità e pluralità dei percorsi rappresentati. Le persone ambasciatrici non agiscono in modo estemporaneo, ma all'interno di un quadro definito e coordinato, supportato da una formazione specifica. Questa formazione dovrebbe includere elementi di comunicazione responsabile, orientamento consapevole, conoscenza dell'offerta formativa e dei servizi rivolti alla comunità studentesca, così da garantire racconti accurati, coerenti e utili per chi deve scegliere, evitando semplificazioni e aspettative irrealistiche.

Le persone ambasciatrici possono essere coinvolte in modo continuativo nelle attività di orientamento nelle scuole, negli open day, nei webinar informativi e negli incontri online con la componente studentesca e le famiglie. Il valore di questo coinvolgimento risiede nella relazione diretta e dialogica: non presentazioni unidirezionali, ma spazi di confronto in cui chi sta valutando l'iscrizione può porre domande concrete su carichi di studio, modalità di apprendimento, vita universitaria, difficoltà incontrate e strategie per affrontarle. Anche gli eventi dovranno rendere visibile la pluralità delle sedi, evitando una rappresentazione implicitamente centrata su un solo campus. Open day, webinar e incontri online possono essere progettati come momenti integrati, capaci di raccontare l'esperienza multicampus in modo coerente.

Accanto alle attività in presenza e online, la componente studentesca e le persone laureate possono diventare protagoniste di una promozione digitale strutturata. Video brevi, interviste, podcast e racconti di percorso permettono di restituire la pluralità delle esperienze cafoscarine: corsi diversi, sedi

diverse, percorsi internazionali, carriere non lineari. La qualità di questi contenuti dipende però dal coordinamento: non una somma di narrazioni spontanee, ma un lavoro editoriale che garantisca rappresentatività, coerenza e continuità, valorizzando la voce delle persone senza snaturarla. Questo rafforza una comunicazione dell'offerta più integrata e riconoscibile e contribuisce al posizionamento internazionale dell'Ateneo. La produzione digitale dovrà restituire anche la pluralità dei luoghi: raccontare aule, laboratori, contesti urbani e relazioni territoriali dei diversi campus significa trasformare il multicampus in un elemento narrativo riconoscibile e distintivo.

Il coinvolgimento della comunità delle persone laureate può inoltre rafforzare in modo diretto il collegamento tra orientamento e futuro professionale. Persone laureate inserite in contesti lavorativi differenti – imprese, istituzioni, terzo settore, ricerca, cultura – possono contribuire a chiarire come le competenze sviluppate a Ca' Foscari siano state utilizzate nel tempo, quali passaggi del percorso universitario siano stati decisivi e quali difficoltà siano state affrontate. Questo rende più leggibile il valore di lungo periodo della scelta universitaria e rafforza la credibilità dell'offerta formativa, soprattutto per la componente studentesca e le famiglie attente agli sbocchi futuri.

Perché il programma sia sostenibile, è importante che il ruolo di persona ambasciatrice sia riconosciuto formalmente. Per la componente studentesca, l'impegno può essere valorizzato come attività formativa, di tutorato o di orientamento tra pari; per la comunità delle persone laureate, come forma qualificata di partecipazione alla vita

dell'Ateneo. Questo riconoscimento rafforza il senso di appartenenza e consolida il legame con Ca' Foscari, trasformando la partecipazione in un'esperienza significativa e duratura, coerente con una visione di comunità universitaria che accompagna le persone lungo tutto l'arco della vita.

Coinvolgere la componente studentesca e la comunità delle persone laureate come persone ambasciatrici significa, in definitiva, investire nella costruzione di una comunità che continua nel tempo. Un

Ateneo che mantiene relazioni attive con le proprie persone laureate non solo migliora la comunicazione dell'offerta formativa, ma crea reti di supporto, mentoring e opportunità per le nuove generazioni. Raccontare le persone, in questo senso, non è soltanto una strategia comunicativa, ma un modo per rendere visibile l'identità viva di Ca' Foscari e rafforzarne la reputazione attraverso fiducia, esperienza condivisa e continuità delle relazioni.

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.

Garantire tempo e condizioni adeguate per la ricerca ovviamente non significa limitarsi a ribadire l'importanza nei documenti strategici, ma intervenire in modo concreto sui meccanismi organizzativi che oggi ne comprimono la qualità, soprattutto nelle fasi più delicate delle carriere accademiche. Un ecosistema di ricerca vitale e plurale si fonda sul riconoscimento del tempo per la ricerca come risorsa istituzionale da governare, e non come bene individuale da difendere informalmente. Quando questa responsabilità resta implicita, la ricerca tende a frammentarsi e a diventare reattiva; quando invece è assunta dall'istituzione, può svilupparsi in modo più solido, continuo e coerente.

Un primo ambito di intervento riguarda la **protezione del tempo di ricerca nelle fasi iniziali dei percorsi scientifici**, in particolare per ricercatrici e ricercatori a inizio carriera e nei primi anni successivi al dottorato. Prevedere carichi didattici e amministrativi progressivi, calibrati sul momento della carriera, consente di evitare che l'ingresso nel ruolo sia immediatamente assorbito da insegnamento, commissioni e adempimenti. Non si tratta di introdurre privilegi, ma di **distribuire i carichi in modo più equo e consapevole**, riconoscendo che la costruzione di una linea di ricerca autonoma richiede tempo concentrato e continuità. Questo principio deve essere integrato nella programmazione dipartimentale e nelle politiche di reclutamento, per evitare che le esigenze di breve periodo compromettano la qualità futura della ricerca.

Un secondo nodo cruciale riguarda la governance dei carichi amministrativi, che rappresentano oggi uno dei principali fattori di erosione del tempo di ricerca. *Per preservare la qualità scientifica è necessario investire nella semplificazione dei processi, nel supporto tecnico-amministrativo qualificato e nella riduzione delle ridondanze, distinguendo con chiarezza ciò che è necessario per la qualità e la trasparenza da ciò che è mero adempimento.* A Ca' Foscari, rafforzare il supporto alla gestione dei progetti e alle rendicontazioni consentirebbe di restituire tempo scientifico senza ridurre il livello di controllo o di responsabilità amministrativa, valorizzando al contempo il ruolo del personale tecnico-amministrativo come infrastruttura abilitante della ricerca.

In questo quadro, appare strategico garantire in modo sistematico a tutte le professoresse e i professori la possibilità di usufruire di periodi di **anno sabbatico** effettivamente dedicati alla ricerca, senza obblighi didattici. L'anno sabbatico non dovrebbe essere concepito come una concessione

eccezionale o discrezionale, ma come uno strumento ordinario di politica della ricerca, capace di generare un effetto moltiplicatore sulla qualità scientifica complessiva. La possibilità di disporre di un tempo prolungato e continuativo per lo sviluppo di progetti, la scrittura e la costruzione di reti internazionali consente infatti di produrre risultati che difficilmente emergono in condizioni di frammentazione. In questa prospettiva, l'investimento sull'anno sabbatico rappresenta un vero e proprio volano per la ricerca, con ricadute positive non solo sulla produzione scientifica individuale, ma sull'intero ecosistema accademico.

Garantire tempo e condizioni per la ricerca implica anche la cura delle condizioni materiali e organizzative del lavoro scientifico. L'accesso a **spazi adeguati, infrastrutture di ricerca funzionanti, biblioteche e risorse digitali aggiornate e potenziate**, così come ambienti che favoriscano la concentrazione e lo scambio intellettuale, incide direttamente sulla qualità e sulla profondità del lavoro di ricerca. In un Ateneo diffuso e interdisciplinare come Ca' Foscari, questi elementi devono essere considerati parte integrante delle politiche per la ricerca e coordinati con le strategie infrastrutturali e di sostenibilità.

In questa stessa prospettiva si colloca anche il tema dell'**open access** alla produzione scientifica, che rappresenta oggi una leva strategica per aumentare la visibilità, l'impatto e il ritorno complessivo degli investimenti in ricerca. Le pubblicazioni ad accesso aperto sono mediamente più lette, più citate e più rapidamente riutilizzate rispetto a quelle accessibili solo tramite abbonamento, con effetti positivi sulla circolazione delle conoscenze, sulla costruzione di collaborazioni scientifiche e sul trasferimento dei risultati verso la società e il sistema produttivo. In questo quadro, garantire un accesso equo e sostenibile ai fondi per l'open access o la possibilità di stipulare accordi strutturati a livello nazionale deve essere considerato parte integrante delle condizioni che abilitano una ricerca di qualità, attraverso un'azione coordinata con la CRUI e con il Ministero volta a valorizzare pienamente la produzione scientifica degli atenei.

Un'attenzione specifica dovrebbe essere dedicata anche all'accessibilità temporale delle strutture di ricerca e delle biblioteche. **Garantire a docenti, ricercatori e ricercatrici la possibilità di accedere tramite badge agli spazi di ricerca e alle biblioteche** anche durante i fine settimana, senza necessità di prenotazione, **rappresenterebbe una misura concreta a sostegno del tempo di ricerca**. Questo in parte già accade nel Campus Scientifico, ma potrebbe essere esteso gradualmente alle altre sedi. Tale intervento riconosce la natura spesso non standardizzabile dei tempi del lavoro scientifico e favorisce forme di lavoro concentrato e continuativo, particolarmente rilevanti per attività che richiedono immersione prolungata, come la scrittura, l'analisi delle fonti e il lavoro su materiali archivistici. L'estensione degli orari di accesso contribuirebbe così a rendere più effettivo il diritto alla ricerca, valorizzando al meglio le infrastrutture già disponibili.

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.

Quando parliamo oggi di ricerca di base e di ricerca applicata, dobbiamo riconoscere che stiamo utilizzando categorie nate in un contesto storico e istituzionale molto diverso da quello attuale. Quelle distinzioni avevano senso quando la ricerca di base poteva permettersi tempi lunghi, incertezza radicale, percorsi non lineari, e quando l'istituzione che la ospitava si assumeva il rischio dell'esplorazione come parte della propria missione. Oggi, invece, una parte sempre crescente della ricerca universitaria è organizzata e finanziata attraverso bandi competitivi che ne definiscono in anticipo obiettivi, tempi, risultati attesi e criteri di valutazione.

In linea di principio, questo non modifica la natura epistemica della ricerca. Anche una domanda profondamente teorica può essere formulata all'interno di un progetto. Sul piano istituzionale, tuttavia, la ricerca per bandi è inserita in un ciclo produttivo in cui a un input chiaramente quantificato deve corrispondere un insieme di output rendicontabili. Il progetto diventa così non solo una cornice scientifica, ma un dispositivo organizzativo che orienta tempi, priorità e forme della produzione scientifica.

La vera distinzione, oggi, non passa più soltanto tra ricerca di base e ricerca applicata in senso tradizionale, ma tra una ricerca che può permettersi di non sapere in anticipo dove arriverà e una ricerca che deve dichiararlo prima di iniziare. Se l'università vuole preservare entrambe, deve agire su più livelli.

Un primo ambito di intervento riguarda il **sostegno strutturale alla ricerca di base**, in particolare a quella che richiede tempi lunghi di maturazione e non produce risultati immediatamente spendibili. Per sostenere in modo efficace la pluralità delle pratiche di ricerca, Ca' Foscari dovrebbe impegnarsi a istituire **programmi di finanziamento interni distinti**, ciascuno pensato per rispondere alle specifiche esigenze epistemiche, temporali e organizzative delle diverse forme di produzione scientifica. L'obiettivo non è creare compartimenti rigidi, ma offrire strumenti adeguati a traiettorie di ricerca differenti, evitando che un unico modello di finanziamento diventi implicitamente dominante.

Un primo programma sarà dedicato alla ricerca scientifica di base, in tutte le discipline. Questo fondo sosterrà progetti esplorativi e teorici, ricerche archivistiche, studi metodologici e percorsi individuali o di piccoli gruppi che richiedono tempi lunghi di maturazione e non prevedono necessariamente risultati immediatamente applicabili. I criteri di selezione privilegeranno l'originalità delle domande di ricerca, la qualità scientifica e il potenziale di avanzamento della conoscenza, con procedure leggere e aspettative di output proporzionate alla natura esplorativa delle attività finanziate.

Un secondo programma sarà orientato alla ricerca traslazionale e applicativa, con

l'obiettivo di sostenere il passaggio dalla produzione di conoscenza alla sua utilizzazione in contesti reali. Questo fondo finanzia progetti volti a collegare risultati scientifici a applicazioni, politiche pubbliche, innovazioni organizzative, tecnologiche o culturali, favorendo il dialogo tra ricerca di base e impatto in coerenza con il *Decimo programma quadro*. I criteri di valutazione terranno conto della solidità scientifica, della chiarezza del percorso di traduzione dei risultati e della rilevanza del contesto di applicazione, senza ridurre l'impatto a soli indicatori economici.

Un terzo programma sarà dedicato alla ricerca sociale trasformativa, finalizzata ad affrontare sfide complesse attraverso approcci interdisciplinari e metodologicamente innovativi. Questo fondo sosterrà progetti che mirano a produrre cambiamenti significativi nei contesti sociali, istituzionali, culturali e ambientali, valorizzando la capacità della ricerca di contribuire alla comprensione e alla trasformazione dei processi sociali. In questo ambito, particolare attenzione sarà riservata alla qualità metodologica, al coinvolgimento consapevole degli attori rilevanti e alla sostenibilità degli effetti nel tempo.

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.

Ca' Foscari ha già sviluppato nel tempo un insieme articolato di strumenti di supporto alla ricerca progettuale, che costituiscono un patrimonio importante dell'Ateneo e che lo ha distinto a livello italiano ed europeo. Non si tratta quindi introdurre modelli completamente nuovi, ma rafforzare, rendere più coerente e maggiormente accessibile ciò che già esiste, affinché tali strumenti operino in modo efficace e inclusivo su tutto l'Ateneo.

La ricerca competitiva per progetti rappresenta oggi una componente essenziale della produzione scientifica, ma la sua diffusione resta diseguale tra aree disciplinari e tra dipartimenti. Questa disuguaglianza non riflette necessariamente differenze di qualità scientifica, bensì diversi gradi di familiarità con la progettazione, differenti tradizioni disciplinari e una non uniforme corrispondenza tra bandi disponibili e pratiche di ricerca. In questo quadro, il compito dell'Ateneo è quello di accompagnare, non di uniformare.

Un primo ambito di intervento riguarda il consolidamento e il coordinamento del supporto tecnico-amministrativo, già presente a livello centrale e dipartimentale. Ca' Foscari deve rafforzarne l'integrazione e la visibilità, assicurando che **tutte le strutture possano accedere in modo chiaro e tempestivo a competenze qualificate in materia di progettazione, gestione e rendicontazione**. L'obiettivo è ridurre le asimmetrie di accesso e garantire che la complessità amministrativa dei progetti non diventi un ostacolo selettivo.

Un secondo ambito riguarda il **potenziamento dell'accompagnamento scientifico alla progettazione**, in particolare per i progetti complessi, interdisciplinari o rivolti a programmi di finanziamento meno tradizionali. Partendo dalle esperienze già attive, l'Ateneo deve rendere più sistematiche le attività di mentoring, confronto scientifico e supporto strategico, con particolare attenzione ai dipartimenti e agli ambiti disciplinari che finora hanno avuto minori occasioni di accesso ai bandi competitivi. In questo modo, la progettazione diventa progressivamente una competenza condivisa e non concentrata in pochi contesti.

Un terzo ambito, cruciale per rafforzare la partecipazione, riguarda il **riconoscimento istituzionale del lavoro di progettazione**, anche quando non si traduce immediatamente in finanziamenti. Ca' Foscari deve riconoscere che la preparazione dei progetti richiede un investimento significativo di tempo e competenze e deve impegnarsi a valorizzare questo lavoro come parte integrante dell'attività scientifica, contribuendo a costruire nel tempo una capacità progettuale più ampia e diffusa. Ca' Foscari ha già dimostrato attenzione verso il lavoro di progettazione della ricerca, finanziando chi raggiunge le fasi finali dei bandi competitivi anche in assenza di esito positivo; il mio obiettivo è fare un passo ulteriore, riconoscendo questo lavoro anche come attività scientifica qualificante, da valorizzare in modo esplicito.

La vera sfida, tuttavia, è rappresentata dal prossimo ciclo di programmazione europea, ovvero dall'avvio del **Decimo Programma Quadro** (FP10), che segnerà un passaggio rilevante – se non decisivo – non solo in termini di opportunità di finanziamento, ma anche per il modo in cui le università saranno chiamate a posizionarsi nello spazio europeo della ricerca. FP10 rafforzerà infatti l'integrazione tra eccellenza scientifica, competitività e impatto sociale, introducendo un collegamento strutturale tra ricerca collaborativa e strumenti di politica industriale, come il *European Competitiveness Fund* (ECF).

In questa prospettiva, sarà fondamentale rafforzare una **presenza stabile dell'Ateneo a Bruxelles**, capace di garantire un dialogo continuo con le politiche europee della ricerca e dell'innovazione, anticipando le traiettorie dei programmi e contribuendo attivamente alla loro definizione. In questo contesto, Ca' Foscari sarà chiamata a compiere un salto di qualità anche sul piano organizzativo. In particolare, sarà necessario rafforzare, all'interno di ARIC e dei Settori ricerca dei Dipartimenti, congiuntamente e in sinergia, funzioni di accompagnamento strategico alla partecipazione dell'Ateneo ai programmi europei, lungo l'intero ciclo di vita dei progetti: dalla fase di posizionamento e progettazione, fino alla gestione e valorizzazione dei risultati. Ciò implica un investimento mirato sul personale tecnico-amministrativo, affinché disponga delle competenze e degli strumenti necessari per lavorare a monte dei bandi, supportando i Dipartimenti nella lettura delle traiettorie politiche e scientifiche di FP10, nella definizione di posizionamenti tematici coerenti e nella costruzione di partenariati stabili e qualificati. I progetti di ricerca del *Decimo Programma Quadro*, infatti, saranno caratterizzati da **un forte orientamento all'impatto sul territorio, sulle imprese e sui sistemi locali dell'innovazione**. Questo comporterà la necessità di attivare partnership ampie e articolate, che includano attori accademici, imprese, istituzioni pubbliche e comunità locali. Si tratta di collaborazioni ad alto valore strategico, ma anche particolarmente complesse da costruire e da gestire, che richiederanno un ulteriore potenziamento delle capacità di coordinamento, mediazione e supporto progettuale dell'Ateneo.

In particolare, rispetto al collegamento con l'*European Competitiveness Fund*, sarà fondamentale disporre di un supporto dedicato alla costruzione di progetti capaci di dialogare fin dall'origine con imprese, territori e amministrazioni pubbliche, accompagnando le iniziative di ricerca verso percorsi di adozione, sperimentazione e valorizzazione che vadano oltre la durata del singolo progetto. Non si tratta di trasformare l'università in un attore industriale, ma di garantire che la ricerca prodotta possa trovare canali credibili di traduzione e di impatto, nel rispetto dell'autonomia scientifica e della missione pubblica dell'Ateneo.

Nel quadro del pilastro "Competitività e società" di FP10, Ca' Foscari dovrà quindi essere pronta a orientare in modo consapevole la propria partecipazione verso tipologie di progetto capaci di tenere insieme innovazione, impatto sociale e sviluppo territoriale. In questa prospettiva, sarà particolarmente importante valorizzare e promuovere la partecipazione a living labs territoriali e policy labs – che costituiscono un elemento centrale del pilastro – concepiti come spazi di sperimentazione condivisa in cui ricerca, imprese, istituzioni pubbliche e cittadini collaborano su problemi complessi, testando soluzioni in contesti reali e contribuendo alla definizione di politiche e modelli di governance. Questo approccio consente di superare una visione lineare della ricerca, favorendo processi di apprendimento reciproco e una produzione di conoscenza strettamente connessa all'uso, alla decisione pubblica e alla trasformazione dei territori. In chiave multicampus, il riposizionamento rispetto ai programmi europei dovrà valorizzare le diverse vocazioni territoriali: *il Campus Scientifico come hub tecnologico e sperimentale, Venezia come piattaforma culturale e internazionale, Treviso come nodo di connessione con sistemi produttivi e governance territoriale*. Questa articolazione rafforza la credibilità dei consorzi e la capacità di incidere su progetti di grande scala. Il modello multicampus offre un contesto naturale per questo tipo di sperimentazione: sedi diverse possono diventare luoghi complementari di testing, osservazione e co-progettazione, aumentando la robustezza metodologica dei progetti e la loro rilevanza territoriale.

Ca' Foscari dovrà inoltre rafforzare il proprio impegno in progetti dedicati al lavoro, alle competenze e alla governance dell'intelligenza artificiale, ambiti nei quali la dimensione tecnologica deve essere accompagnata da un'analisi attenta degli effetti organizzativi, sociali e regolativi. In questa prospettiva, l'Ateneo potrà svolgere un ruolo distintivo anche nei progetti di innovazione organizzativa nelle PMI, contribuendo a rafforzarne la capacità di assorbire conoscenza, riorganizzare processi e valorizzare il capitale umano, evitando approcci riduttivi centrati sulla sola adozione di tecnologie.

Un'attenzione specifica dovrà essere rivolta ai progetti che riconoscono turismo, cultura e città come fattori strutturali di competitività europea e che costituiranno un asset di FP10. In questo ambito Ca' Foscari dovrà valorizzare le proprie competenze su patrimonio culturale, sostenibilità, economia della cultura e dinamiche urbane, contribuendo a iniziative che affrontano le transizioni industriali e territoriali come processi ad alto impatto sociale. In questi contesti, l'Ateneo non può che assumere un ruolo attivo nell'accompagnamento delle trasformazioni, offrendo strumenti di analisi, valutazione e mediazione capaci di tenere insieme sviluppo economico, coesione sociale e qualità della vita.

In questo quadro, diventa essenziale valorizzare in modo esplicito e trasversale i temi dell'**etica** e dell'**integrità della ricerca**, come elemento guida nella costruzione delle partnership, nella gestione dei processi di co-produzione della conoscenza e nella valutazione degli impatti sociali, territoriali ed economici delle attività di ricerca, garantendo coerenza con i valori, la missione pubblica e la responsabilità sociale dell'Ateneo.

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.

Favorire il dialogo tra ricerca di frontiera, ricerca interdisciplinare infrastrutturale significa creare le condizioni perché forme diverse di produzione della conoscenza possano incontrarsi senza essere subordinate le une alle altre. Questo dialogo si rende possibile attraverso contesti, strumenti e incentivi adeguati, in coerenza con una visione pluralista della ricerca.

In passato a Ca' Foscari questo principio si è tradotto nella creazione di spazi e programmi di interazione strutturata, pensati per mettere in relazione ricercatrici e ricercatori che operano su piani diversi della ricerca attorno a problemi complessi e condivisi come il **Research Hub for Global Challenges**. Temi come ambiente, cultura, società, trasformazioni tecnologiche e territoriali richiedono competenze eterogenee e approcci plurali. In questa prospettiva, ritengo che tali ambiti interdisciplinari debbano essere

ulteriormente potenziati anche in direzione dei **futures and foresight studies**, così da rafforzare la capacità di anticipare scenari, orientare le scelte strategiche e interpretare le trasformazioni di lungo periodo. Call interne interdisciplinari e programmi tematici possono favorire la costruzione di progetti capaci di tenere insieme ricerca di base, analisi applicativa e possibili ricadute sulla società, senza forzare l'equilibrio tra queste dimensioni.

Un ulteriore ambito di attenzione riguarda il rapporto tra Dipartimenti e Centri (non solo quelli dipartimentali), spesso caratterizzati da tempi e funzioni differenti. È necessario integrare la ricerca fatta nei Centri come ECLT, NICHE, VeDPH, VERA, Marco Polo, e trasformarli in vere e proprie piattaforme di incontro tra saperi, anziché come strutture separate, rafforzando così il loro ruolo scientifico all'interno dell'Ateneo e il loro rapporto con i Dipartimenti. A Ca' Foscari questo può avvenire attraverso una programmazione condivisa delle attività dei Centri, che includa momenti di restituzione scientifica, iniziative formative e attività di terza missione chiaramente collegate alla ricerca di base che le sostiene. I coordinatori e le coordinatrici devono partecipare alle riunioni di coordinamento della ricerca di Ateneo per integrare la loro voce nell'intero ecosistema della ricerca.

In questa prospettiva, la rivitalizzazione del **Distretto Veneziano della Ricerca e dell'Innovazione** (DVRI) rappresenta una leva strategica fondamentale. Il DVRI può tornare a essere un vero ecosistema territoriale della ricerca, capace di mettere in rete università, enti di ricerca, istituzioni culturali e attori dell'innovazione, valorizzando le complementarità tra Ca' Foscari, IUAV e gli altri partner presenti nel territorio. Rafforzare il DVRI significa costruire una piattaforma condivisa di progettazione e visibilità,

attraverso cui presentarsi in modo unitario nei contesti europei e internazionali, aumentare la capacità di attrarre finanziamenti competitivi e consolidare Venezia come laboratorio globale di ricerca interdisciplinare sui grandi temi contemporanei. Non un semplice coordinamento, ma un'infrastruttura relazionale stabile, capace di dare massa critica, riconoscibilità e impatto al sistema veneziano della ricerca.

In quest'ottica assume rilievo anche il rafforzamento delle **collaborazioni strutturate con grandi istituzioni di ricerca nazionali e internazionali**, a partire dal CNR e da altri enti come INFN e IIT. In particolare, appare strategico mantenere, rafforzare e instaurare nuovi rapporti con l'Istituto di Scienze Polari del CNR (ISP), per presidiare ambiti emergenti come le scienze polari, e con il Center for Cultural Heritage Technology (CCHT) dell'IIT, con l'obiettivo di consolidare il ruolo di Ca' Foscari come università leader nello studio interdisciplinare dei beni culturali. Queste collaborazioni consentono di ampliare l'accesso a grandi infrastrutture di ricerca, di rafforzare la massa critica su temi strategici e di creare contesti in cui ricerca di base e applicata possano svilupparsi in modo integrato, mantenendo piena autonomia scientifica. Investire in rapporti stabili di questo tipo rafforza il posizionamento di Ca' Foscari come partner scientifico affidabile e riconosciuto.

In questo quadro, la valorizzazione della ricerca internazionale rappresenta un perno strategico fondamentale per Ca' Foscari. Le reti e i **network internazionali** costruiti da ricercatrici e ricercatori nel corso della loro attività scientifica costituiscono un patrimonio istituzionale di grande valore: rafforzano la visibilità e il prestigio dell'Ateneo, ne consolidano il posizionamento nei contesti scientifici globali e creano le condizioni per l'attivazione di nuovi progetti di ricerca

competitivi. Riconoscere e sostenere questi network significa investire nella capacità di Ca' Foscari di essere non solo partecipe, ma anche promotrice di agende di ricerca internazionali, valorizzando l'iniziativa scientifica individuale come motore di sviluppo collettivo. In questa prospettiva, l'internazionalizzazione della ricerca non deve essere intesa come sommatoria di mobilità occasionali, ma come costruzione intenzionale e continuativa di relazioni scientifiche strutturate, anche attraverso forme di supporto leggero e mirato: coordinamento istituzionale, valorizzazione delle reti esistenti, condivisione di informazioni e strumenti, e riconoscimento del lavoro di costruzione delle partnership come parte integrante dell'attività di ricerca.

In questo quadro, il dialogo fra modalità e attori di ricerca differenti non è solo un obbligo, ma una condizione per il potenziamento dell'ecosistema scientifico cafoscarino. Un'università che investe nelle proprie infrastrutture di ricerca e crea le condizioni per questo dialogo rafforza la propria capacità di produrre conoscenza profonda, di incidere sulla società e di mantenere intatta la propria autonomia intellettuale.

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.

Un fattore strutturale decisivo per rendere possibile una ricerca di qualità, capace di sostenere il dialogo tra discipline e di affrontare in modo credibile le grandi sfide scientifiche, sociali e ambientali del nostro tempo, è il rafforzamento delle infrastrutture di ricerca, intese in senso ampio come l'insieme coordinato di spazi, strumenti, servizi, competenze e infrastrutture digitali a supporto dell'attività scientifica. Investire in infrastrutture non significa soltanto acquisire nuove attrezzature o tecnologie avanzate, ma creare condizioni di lavoro condivise che facilitino l'incontro tra saperi diversi, l'uso comune delle risorse e la costruzione di progetti di ricerca ambiziosi, aumentando al tempo stesso la capacità dell'Ateneo di attrarre finanziamenti competitivi, collaborazioni di alto livello e ricercatrici e ricercatori di valore.

In questo quadro, Ca' Foscari dispone già di un patrimonio infrastrutturale rilevante, frutto di investimenti stratificati nel tempo e distribuiti in modo talvolta non uniforme tra campus, Dipartimenti e centri di ricerca. Il tema centrale non è tanto la creazione di nuove infrastrutture, ma la necessità di rafforzare, aggiornare e soprattutto integrare quelle esistenti all'interno di una visione sistemica, capace di trasformare una costellazione di risorse eterogenee in un vero e proprio ecosistema della ricerca.

Il Campus Scientifico di Ca' Foscari rappresenta uno snodo strategico essenziale per lo sviluppo dell'Ateneo e per il rafforzamento della sua identità scientifica. In questo contesto si concentrano infrastrutture di ricerca avanzate, laboratori ad alta specializzazione, grandi strumentazioni e competenze tecnico-scientifiche di elevato livello, che rendono possibile un'integrazione virtuosa tra ricerca di base e ricerca applicata in ambiti chiave come le scienze ambientali, la chimica, le biotecnologie, l'informatica, la data science e le scienze dei materiali. Il campus non è soltanto un insieme di edifici e attrezzature, ma un vero ecosistema della conoscenza, in cui la prossimità fisica tra competenze diverse favorisce contaminazioni scientifiche, innovazione metodologica e collaborazione tra discipline.

Rafforzare e aggiornare queste infrastrutture significa sostenere l'eccellenza scientifica già presente a Ca' Foscari e, allo stesso tempo, creare le condizioni per una maggiore integrazione interdisciplinare e interdipartimentale. Questo implica superare una logica di utilizzo esclusivamente locale o dipartimentale dei laboratori e delle strumentazioni, promuovendo invece modelli di accesso condiviso, regolato e trasparente, capaci di valorizzare pienamente le risorse comuni dell'Ateneo e di aumentarne l'impatto scientifico complessivo.

In questa prospettiva intendo promuovere un **percorso di valorizzazione** del *Centro Servizi di Ateneo* (CSA) con l'obiettivo di dar vita a un unico grande polo di supporto scientifico e tecnologico. Un centro integrato, capace di rafforzare sinergie e collaborazioni tra strutture, competenze e servizi, e di offrire un supporto più efficace e coordinato alla ricerca sperimentale e interdisciplinare. Questa unificazione renderebbe Ca' Foscari più competitiva sia sul territorio sia nel panorama scientifico nazionale e internazionale, anche in confronto con altri atenei, consentendo una migliore capacità di attrazione di progetti, finanziamenti e talenti e rafforzando il ruolo del Campus Scientifico come hub di innovazione e ricerca avanzata.

La trasversalità del Campus Scientifico, insieme a una governance più integrata delle sue infrastrutture e competenze, si colloca pienamente nel quadro delle politiche volte a rafforzare la competitività della ricerca di Ca' Foscari e la capacità dell'Ateneo di partecipare con successo a progetti di grande scala, nazionali e internazionali. Investire sul campus significa quindi investire non solo in strutture, ma in un modello di università che fa della collaborazione, della condivisione e dell'integrazione dei servizi una leva strategica per il proprio sviluppo scientifico e per il posizionamento competitivo dell'Ateneo.

Accanto al campus scientifico, è tuttavia essenziale riconoscere e **valorizzare le infrastrutture di ricerca diffuse** che caratterizzano in modo profondo l'identità di Ca' Foscari. Archivi, collezioni, laboratori linguistici, centri di digital humanities, spazi dedicati alla ricerca economico-sociale e giuridica costituiscono ambienti di ricerca avanzata che non possono essere considerati marginali o accessori. Anche le discipline non sperimentali necessitano infatti di spazi adeguati, strumenti tecnologici, supporti digitali e competenze specifiche per sviluppare una ricerca di qualità, dialogare con l'esterno e costruire percorsi di collaborazione interdisciplinare. Investire in queste infrastrutture significa riconoscere che la ricerca avanzata non è concentrata in un unico luogo e che la qualità scientifica dell'Ateneo dipende anche dalla capacità di sostenere e rendere visibili queste forme di ricerca diffuse.

Un'attenzione specifica deve essere riservata alle infrastrutture digitali della ricerca, che oggi costituiscono una componente trasversale e imprescindibile dell'attività di ricerca in tutte le discipline. Ambienti di calcolo avanzato, piattaforme per l'analisi e la gestione dei dati, archivi digitali, piattaforme di divulgazione dei risultati e di accesso agli open data, e strumenti per la collaborazione a distanza sono diventati parte integrante del lavoro quotidiano di ricercatrici e ricercatori. Rafforzare queste infrastrutture a Ca' Foscari significa garantire un accesso equo a risorse computazionali adeguate, ridurre le barriere tecniche all'avvio di nuovi progetti e favorire forme di ricerca interdisciplinare che utilizzano dati, modelli e strumenti digitali come linguaggio comune. In questo senso, il potenziamento delle infrastrutture digitali, l'equa regolamentazione al loro utilizzo, la semplificazione al loro accesso sulla base delle caratteristiche proprie delle diverse linee di ricerca presenti in Ateneo sono elementi che si collegano direttamente alle politiche di data governance e all'uso consapevole delle informazioni, che rappresentano una dimensione strategica per il futuro dell'Ateneo.

Affinché questo rafforzamento infrastrutturale produca effetti duraturi, è necessario adottare una visione integrata che tenga insieme investimenti, governance e sostenibilità nel medio-lungo periodo. *Le infrastrutture di ricerca devono essere rese riconoscibili, accessibili e governate in modo coerente, evitando frammentazioni, duplicazioni e interventi episodici.* In questa prospettiva, il potenziamento delle infrastrutture non può essere separato dalle politiche di programmazione della ricerca, del reclutamento e dell'offerta formativa, ma deve diventare parte di una strategia complessiva orientata alla qualità, all'inclusione disciplinare e alla responsabilità istituzionale.

Il rafforzamento e l'integrazione delle infrastrutture di ricerca rappresentano dunque un catalizzatore strategico per il futuro di Ca' Foscari. Non si tratta solo di migliorare le condizioni materiali della ricerca, ma di creare un ambiente scientifico in cui la collaborazione, l'interdisciplinarietà e l'ambizione progettuale siano rese possibili da infrastrutture adeguate e condivise. In questo senso, investire nelle infrastrutture significa investire nella capacità dell'Ateneo di produrre conoscenza di qualità, di attrarre talenti e di svolgere pienamente il proprio ruolo pubblico nel sistema della ricerca nazionale e internazionale.

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.

Sostenere le nuove generazioni della ricerca significa assumere una responsabilità istituzionale chiara: creare condizioni riconoscibili e stabili che permettano a ricercatrici e ricercatori a inizio carriera di costruire un'identità scientifica autonoma senza essere immediatamente schiacciati dalla pressione competitiva. Le università che riescono a trattenere talento e a produrre ricerca di qualità nel lungo periodo credo non si debbano affidare a bandi occasionali o a misure emergenziali, ma devono investire in dispositivi organizzativi che tengono insieme tempo, accompagnamento e responsabilità progressiva. A Ca' Foscari questo implica scelte che incidono sull'organizzazione del lavoro quotidiano e che si integrano con le politiche generali sulla ricerca e sulla programmazione del personale.

Una delle criticità più profonde del sistema universitario riguarda oggi la condizione delle giovani ricercatrici e dei giovani ricercatori. Il ricorso esteso a forme contrattuali temporanee – assegni di ricerca, contratti di ricerca e posizioni di ricercatore a tempo determinato – ha prodotto nel tempo una crescente instabilità, che rischia di compromettere non solo i percorsi individuali, ma la qualità stessa del sistema della ricerca. *Una ricerca di qualità ha bisogno di tempo, continuità e prospettive.* Senza condizioni minime di stabilità, diventa difficile costruire linee di ricerca solide, attrarre talenti internazionali e trattenere le migliori energie formate all'interno dell'Ateneo. Il rischio è duplice: da un lato la dispersione di competenze altamente qualificate, dall'altro una progressiva perdita di attrattività del sistema universitario nel suo complesso. Ca' Foscari deve affrontare questo nodo con responsabilità e realismo, consapevole dei vincoli nazionali ma anche del margine di azione che un Ateneo può esercitare. Questo significa lavorare su più livelli: migliorare la qualità e la trasparenza dei percorsi di accesso e progressione; ridurre, per quanto possibile, la frammentazione contrattuale; valorizzare il contributo delle figure in formazione alla ricerca; e costruire condizioni che rendano i percorsi più leggibili, sostenibili e orientati nel tempo. Investire sulle persone che fanno ricerca non è una scelta accessoria: è la condizione per garantire

continuità, qualità e credibilità al nostro Ateneo. Una comunità scientifica forte si costruisce anche offrendo prospettive, riconoscimento e condizioni di lavoro dignitose a chi ne rappresenta il futuro.

Una prima linea di intervento è sui dottorati di ricerca. Il dottorato di ricerca è uno dei luoghi in cui l'università mostra con maggiore chiarezza la propria idea di futuro. È qui che si formano le nuove generazioni di ricercatrici e ricercatori, è qui che si costruisce la qualità della ricerca di domani, ed è qui che un Ateneo dimostra quanto crede davvero nella conoscenza come bene pubblico. Rafforzare il dottorato non è dunque una scelta tecnica: è una scelta profondamente politica e culturale. Per questo motivo, uno degli impegni prioritari deve essere il **potenziamento strutturale del dottorato** a Ca' Foscari garantendo il finanziamento di quattro borse in media per tutti i dottorati. Accanto al rafforzamento quantitativo delle borse, è possibile pensare anche a un ulteriore sviluppo qualitativo del dottorato attraverso la promozione e il sostegno di dottorati interateneo, capaci di valorizzare competenze, esperienze e tradizioni scientifiche diverse. I dottorati interateneo rappresentano un'opportunità per offrire a dottorande e dottorandi contesti di formazione più ampi, interdisciplinari e internazionali, favorendo la circolazione delle idee, il confronto tra scuole scientifiche e l'accesso a reti di ricerca più estese. In questo modo, il dottorato diventa non solo un percorso di specializzazione, ma **uno spazio di crescita intellettuale e scientifica più ricco**, in cui l'esperienza di ricerca si rafforza grazie alla collaborazione tra Atenei, senza perdere l'identità e le specificità di Ca' Foscari, ma anzi valorizzandole all'interno di un progetto condiviso.

Un altro intervento strutturale riguarda l'attivazione di percorsi espliciti di avvio alla ricerca indipendente nelle prime fasi post-dottorali. Nei primi anni di lavoro all'interno dell'università, una quota definita e dichiarata del tempo di lavoro dovrebbe essere riservata alla **costruzione di una linea di ricerca autonoma**. Questo va accompagnato da una riduzione mirata dei carichi più onerosi e delle incombenze amministrative meno formative. Non si tratta di esenzioni generiche, ma di un assetto temporaneo e programmato, finalizzato a consentire la produzione di un primo nucleo coerente di risultati scientifici su cui fondare le valutazioni successive. In questo contesto, una riflessione sull'equilibrio tra didattica e ricerca diventa necessaria, in particolare per i ricercatori di nuova assunzione. Garantire loro maggiore tempo e continuità per l'attività di ricerca risponde ad una diretta esigenza di qualità scientifica, ovvero un miglioramento dell'indicatore R2 della VQR, relativo proprio alla produzione scientifica dei ricercatori reclutati nel periodo di riferimento (anche dei passaggi di carriera).

Accanto al tempo, è decisivo intervenire sul supporto concreto alla progettazione e all'accesso alle risorse. Per un giovane ricercatore e per una giovane ricercatrice, la differenza spesso non sta nella qualità dell'idea scientifica, ma nella possibilità di trasformarla in un progetto sostenibile. A Ca' Foscari questo può tradursi in un accesso prioritario e accompagnato ai servizi di grant support, nella disponibilità di piccoli fondi di primo impianto e in procedure semplificate per l'utilizzo di biblioteche, archivi, infrastrutture digitali e dataset. Ridurre il costo organizzativo dell'avvio di una ricerca indipendente significa rendere più equo il sistema e rafforzare la capacità complessiva dell'Ateneo di competere su base scientifica.

Un ulteriore ambito di intervento riguarda la **protezione esplicita della ricerca di base** e di lungo periodo nelle fasi iniziali della carriera. Molte innovazioni nascono da lavori preliminari che non producono immediatamente articoli o risultati “spendibili”: costruzione di archivi, edizioni, corpus testuali, apparati teorici, strumenti metodologici o dataset complessi. A Ca' Foscari questo valore deve essere riconosciuto nei processi di valutazione interna, evitando che tali attività restino invisibili o vengano considerate marginali. Rendere valutabili e legittimi questi passaggi fondativi consente ai giovani ricercatori di investire in lavori strutturanti senza timore di penalizzazioni nel breve periodo.

Sostenere le nuove generazioni della ricerca significa infine rendere leggibili e trasparenti i percorsi di crescita. Anche in un sistema segnato da incertezze strutturali, l'Ateneo può chiarire criteri, aspettative e passaggi decisionali, spiegando come vengono valutati i percorsi scientifici, quali elementi contano nei diversi momenti e quali sono le reali possibilità di sviluppo. Questa trasparenza non elimina la precarietà, ma riduce l'ansia, rafforza la fiducia e consente scelte più consapevoli, scientifiche e personali.

Creare condizioni perché idee, persone e comunità di ricerca possano crescere in modo equilibrato e duraturo significa rafforzare nel tempo la qualità, la reputazione e la capacità dell'Ateneo di contribuire in modo significativo alla produzione di conoscenza.

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.

Comunicare il valore della ricerca significa renderne comprensibili il senso, il metodo e l'impatto a pubblici diversi, senza tradirne la complessità. La fragilità della ricerca nel dibattito pubblico nasce spesso non da una carenza di qualità scientifica, ma dalla difficoltà di comprenderne i tempi, le logiche e il contributo reale alla società. Rafforzare la ricerca nel lungo periodo richiede quindi una comunicazione capace di spiegare non solo i risultati, ma anche il processo che li rende possibili, in coerenza con una visione della conoscenza come bene pubblico.

A Ca' Foscari questo approccio può tradursi nella costruzione di una narrazione istituzionale continua della ricerca, che affianchi alla comunicazione episodica dei risultati una spiegazione costante del lavoro scientifico in corso. Format stabili – digitali e in presenza – possono raccontare non soltanto “che cosa è stato scoperto”, ma **perché una certa ricerca è rilevante**, quali domande affronta, quali metodi utilizza, quali tempi di maturazione richiede e quali incertezze attraversa. Rendere visibile la ricerca come processo, e non solo come

prodotto finale, contribuisce a rafforzare la fiducia nella ricerca di base e nella sua autonomia. In questa prospettiva, Ca' Foscari può dotarsi di un programma istituzionale stabile di narrazione della ricerca, che affianchi alla comunicazione episodica dei risultati un racconto continuativo del lavoro scientifico in corso. Propongo di strutturarlo come **Ca' Foscari Research Stories**, inteso non come operazione promozionale, ma come infrastruttura culturale dell'Ateneo: uno spazio regolare e riconoscibile in cui la ricerca viene resa leggibile mentre accade, nelle sue domande, nei suoi metodi, nei suoi tempi e nelle sue inevitabili incertezze.

L'idea di fondo è semplice: se vogliamo rafforzare la comprensione pubblica della ricerca, dobbiamo rendere visibile non solo ciò che "arriva" alla fine, ma ciò che rende possibile arrivarci. Per questo **Research Stories** dovrebbe basarsi su un formato replicabile, costruito in modo da restituire con chiarezza la logica della ricerca: la domanda di partenza, il metodo, ciò che ancora non sappiamo, i risultati intermedi e le possibili traiettorie di impatto, anche quando non sono immediatamente traducibili in applicazioni o indicatori.

A questa dimensione editoriale può affiancarsi un secondo formato, **Open Lab Days**, pensato per trasformare laboratori, archivi, collezioni, centri e infrastrutture digitali in luoghi periodicamente accessibili e narrabili. L'obiettivo non è "spettacolarizzare" la ricerca, ma far vedere concretamente come si lavora: come si costruisce un corpus, come si interroga un archivio, come si produce un dataset, come si organizza un esperimento o un'analisi economico-sociale. In un Ateneo interdisciplinare e multicampus come Ca' Foscari, questa apertura periodica renderebbe percepibile la pluralità delle pratiche di ricerca e rafforzerebbe la relazione con scuole, istituzioni e cittadinanza.



Accanto a questi due livelli, propongo un terzo strumento, **Policy & Industry Brief**, che consenta di rendere traducibili alcuni risultati verso attori del territorio, istituzioni pubbliche, scuole, imprese e terzo settore, senza ridurre la complessità del lavoro scientifico. Si tratterebbe di sintesi brevi e rigorose, orientate all'uso: il problema, le evidenze disponibili, le implicazioni, i limiti e ciò che resta incerto. Un formato di questo tipo non sostituisce la pubblicazione scientifica, ma facilita il passaggio dalla conoscenza alla discussione pubblica e alla decisione, valorizzando anche impatti culturali e sociali che raramente trovano spazio nei canali tradizionali.

Perché questo programma sia sostenibile, è importante che sia accompagnato da un supporto professionale dedicato, evitando di scaricare l'onere della comunicazione sul solo tempo individuale di ricercatrici e ricercatori. In questo modo, la comunicazione della ricerca diventa una pratica stabile e condivisa, capace di valorizzare tutte le forme di ricerca – teorica, sperimentale, applicata e interdisciplinare – senza gerarchie implicite. L'obiettivo è che la ricerca di Ca' Foscari sia riconoscibile.

Un ambito particolarmente importante riguarda la valorizzazione dell'impatto culturale e sociale, spesso poco visibile nei canali tradizionali. A Ca' Foscari questo significa riconoscere e raccontare in modo sistematico attività come il contributo a politiche pubbliche, la curatela culturale, la consulenza scientifica per istituzioni, la produzione di strumenti per scuole, musei, enti locali o comunità internazionali. In questi casi, l'obiettivo non è misurare tutto con indicatori quantitativi, ma costruire narrazioni solide, documentate e verificabili, capaci di mostrare come la ricerca produca valore pubblico anche quando non genera brevetti o ritorni economici immediati.

La comunicazione della ricerca è particolarmente efficace quando è integrata con il public engagement. Programmi continuativi di dialogo con la società – cicli di incontri, laboratori con le scuole, collaborazioni con biblioteche, musei, associazioni e istituzioni culturali – consentono di trasformare la ricerca in un'esperienza condivisa. Nel contesto veneziano, questo approccio è coerente con l'identità di Ca' Foscari come università civica, capace di utilizzare la città come spazio di restituzione, discussione e confronto sui temi della conoscenza prodotta dall'Ateneo.

Un elemento essenziale è il coinvolgimento diretto di ricercatrici e ricercatori, evitando però di scaricare su di loro un onere improprio. Per ampliare in modo equilibrato la comunicazione della ricerca sono necessari supporti professionali dedicati: formazione sulla comunicazione pubblica della ricerca, affiancamento nella produzione di materiali divulgativi, mediazione tra linguaggio scientifico e linguaggio pubblico. A Ca' Foscari questo consentirebbe di valorizzare una pluralità di voci e di discipline, evitando che la comunicazione resti concentrata su pochi ambiti o su poche persone, e rafforzando al tempo stesso la qualità del racconto istituzionale.

La comunicazione del valore della ricerca deve inoltre dialogare in modo strutturato con il sistema educativo, in particolare con le scuole. Portare la ricerca nella didattica pre-universitaria non significa semplificare i contenuti, ma introdurre studenti e studentesse al metodo scientifico, al pensiero critico e alla gestione della complessità. Rafforzare questo legame contribuisce a formare cittadini consapevoli prima ancora che futuri studenti e amplia la comprensione sociale del ruolo dell'università.

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.

Coltivare oggi la cultura umanistica e storica non significa difendere ambiti disciplinari per inerzia o per tradizione, ma riconoscere il valore strutturale che questi saperi offrono alla formazione del pensiero critico, alla comprensione della complessità e alla capacità di interpretare il presente. Il loro rilancio risulta efficace quando si supera la contrapposizione sterile tra “passato” e “contemporaneo” e si rende esplicita la funzione formativa dei saperi storici e umanistici come strumenti vivi di interrogazione del mondo attuale, in linea con una visione dell'università come luogo di elaborazione critica e non solo di trasmissione di contenuti.

In questo quadro, anche la cultura classica – intesa come parte integrante della più ampia tradizione umanistica – trova il proprio senso quando è inserita in un dialogo aperto con le questioni del presente. Ca' Foscari dispone già di esperienze significative da valorizzare e consolidare in questa direzione. Importanti iniziative nel nostro Ateneo hanno mostrato come il confronto con testi, categorie e forme di pensiero del mondo antico e storico possa diventare un dispositivo critico capace di coinvolgere studenti, docenti e pubblico non specialistico. Il rigore scientifico non viene attenuato, ma rafforzato quando i saperi storici e umanistici sono messi in dialogo con questioni come conflitto, democrazia, violenza, giustizia, potere e responsabilità. *I saperi umanistici sono fondamentali come chiavi interpretative del presente.*

Un primo ambito di sviluppo riguarda la costruzione e il potenziamento di percorsi trasversali di cultura umanistica e storica, aperti a studenti di corsi di studio diversi e non limitati alle lauree specifiche in ambito umanistico. **Moduli o insegnamenti opzionali dedicati a temi come democrazia, retorica, diritto, etica pubblica, cittadinanza**, costruzione del sapere storico e interpretazione delle fonti possono essere progettati come spazi di incontro tra tradizioni culturali, testi del passato e problemi contemporanei. Rendere questi percorsi riconoscibili e valorizzati – ad esempio attraverso minor, certificazioni o crediti trasversali – consentirebbe di diffondere la cultura umanistica come risorsa formativa comune, accessibile e integrata, rafforzando la qualità complessiva dell'offerta didattica.

Un secondo asse riguarda il dialogo strutturato tra saperi umanistici e storici e altri ambiti di conoscenza, scientifici, economici, giuridici e tecnologici. Le iniziative già presenti a Ca' Foscari mostrano come questi saperi possano funzionare da spazio di mediazione e riflessione condivisa, in cui storici, filosofi, filologi e studiosi delle culture dialogano con altri ricercatori su temi comuni: linguaggio del potere, costruzione delle norme, rappresentazione dell'alterità, rapporto tra sapere, tecnica e responsabilità pubblica. Rafforzare e istituzionalizzare questo approccio renderebbe ancora più visibile la cultura umanistica come grammatica interpretativa del presente, capace di attraversare l'intero Ateneo e di dialogare con le grandi sfide contemporanee.

Un elemento centrale è la **dimensione metodologica** dei saperi umanistici e storici. Analisi dei testi, critica delle fonti, storicizzazione dei concetti e interpretazione dei contesti non sono solo contenuti disciplinari, ma pratiche che sviluppano competenze trasferibili e fondamentali: capacità di argomentare, di riconoscere ambiguità, di distinguere tra fatti e interpretazioni, di lavorare con materiali complessi e contraddittori. Rendere esplicita questa dimensione nei percorsi formativi aiuterebbe studenti e studentesse a comprendere il valore degli studi umanistici anche al di fuori dei contesti specialistici, rafforzando il legame tra formazione umanistica, pensiero critico e cittadinanza.

La visibilità pubblica della cultura umanistica e storica rappresenta un ulteriore aspetto strategico. Bisogna consolidare e ampliare iniziative di valorizzazione di questa cultura umanistica, attraverso cicli di incontri, collaborazioni con scuole, biblioteche e istituzioni culturali, significa riconoscere ai saperi umanistici un ruolo attivo nella costruzione di una cittadinanza critica e consapevole. **Coltivare la cultura umanistica e storica come fondamento del pensiero critico** implica anche difenderne le condizioni di esistenza all'interno dell'università. Questi saperi prosperano quando sono riconosciuti come parte integrante della qualità formativa complessiva e non come nicchie residuali. A Ca' Foscari ciò richiede un impegno a garantirne continuità, qualità dell'insegnamento e integrazione nella strategia culturale, interdisciplinare e internazionale dell'Ateneo, valorizzando in modo stabile esperienze già riconosciute e rendendole parte di una visione condivisa dello sviluppo futuro.

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.

Rinnovare lo studio del patrimonio culturale significa superare definitivamente l'idea del patrimonio come oggetto statico di conservazione e riconoscerlo come ambito dinamico di produzione di conoscenza, capace di connettere ricerca avanzata, formazione universitaria e dialogo con la società. Il patrimonio non è soltanto ciò che si custodisce, ma ciò che si interpreta, si sperimenta e si mette in relazione con il presente e con le comunità.



Questa dimensione è già oggi incarnata da una rete articolata di centri e laboratori — come RiVE, AGEs, CSAR, LabOral e altri spazi di ricerca e sperimentazione — che operano sulle lingue, sulle culture, sulle fonti e sul lavoro sul campo, e che costituiscono una risorsa strategica da valorizzare in modo coordinato come luoghi di produzione di conoscenza, formazione avanzata e apertura internazionale. A Ca' Foscari questo approccio trova un riferimento significativo che deve essere sostenuto nella ricerca archeologica come pratica di conoscenza attiva. Il *Centro Studi di Archeologia Venezia* promuove ricerche interdisciplinari sulla documentazione e l'interpretazione del passato, dalla preistoria all'età contemporanea, utilizzando metodologie avanzate come lo scavo archeologico, il telerilevamento, l'archeologia subacquea e la digitalizzazione dei materiali. L'attività sul campo, spesso in contesti internazionali, e la successiva analisi critica dei reperti costituiscono spazi privilegiati di formazione e innovazione metodologica per studenti, dottorandi e ricercatori, trasformando lo studio del patrimonio in un'esperienza diretta di produzione di conoscenza e rafforzando il legame tra ricerca e didattica. In questa prospettiva, sarebbe inoltre importante incentivare e sostenere l'organizzazione di summer school, ad esempio in ambito archeologico, anche in collaborazione con università prestigiose, quali strumenti capaci di qualificare ulteriormente l'offerta didattica e di rafforzare l'integrazione tra ricerca, formazione e dimensione internazionale.

Un secondo asse riguarda la costruzione di *laboratori permanenti "nel" patrimonio, intesi come modalità di lavoro integrate nella didattica e nella ricerca*. Archivi, biblioteche, collezioni artistiche, fondi documentari e patrimoni immateriali possono diventare luoghi di didattica e ricerca attiva: dalla catalogazione critica alle edizioni digitali, dallo studio delle

collezioni alla progettazione di allestimenti, fino all'analisi di pratiche culturali e memorie collettive. Il passaggio **dalla lezione "sul patrimonio" al lavoro nel patrimonio** è decisivo per sviluppare competenze critiche e operative diffuse e per rendere la formazione più esperienziale e consapevole.

Il patrimonio rappresenta anche un ambiente formativo privilegiato per lo sviluppo di competenze trasversali. Lavorare su archivi, opere d'arte, siti archeologici, collezioni e tradizioni culturali sviluppa capacità di analisi, interpretazione, comunicazione, progettazione culturale e lavoro di gruppo. **Rendere esplicite queste competenze nei percorsi formativi rafforza la spendibilità dei saperi umanistici** in ambiti professionali e civici, senza ridurli a strumenti funzionali di breve periodo, ma valorizzandone la profondità e la qualità.

Un ulteriore ambito strategico riguarda il dialogo strutturato e continuativo con musei, biblioteche, archivi e istituzioni culturali, inteso come partenariato di lungo periodo e non come semplice successione di eventi occasionali. In questo quadro, accordi stabili permetterebbero di superare alcune criticità attualmente esistenti, come l'impossibilità per studenti e studentesse di accedere gratuitamente a musei civici, chiese e altri luoghi del patrimonio per finalità di studio e ricerca. Tale modello di collaborazione garantirebbe un accesso continuativo e facilitato ai materiali e agli spazi per la ricerca, favorendo al contempo il coinvolgimento attivo di studenti e studentesse nei progetti di studio e valorizzazione del patrimonio culturale. Allo stesso tempo, le istituzioni partner beneficerebbero di nuove competenze, di attività di ricerca e di forme innovative di restituzione e valorizzazione culturale. La co-progettazione

di iniziative culturali, percorsi di studio e mostre rappresenterebbe quindi un vantaggio reciproco, capace di rafforzare la funzione pubblica della cultura e di promuovere modalità di fruizione più inclusive e sostenibili del patrimonio.

Sul versante bibliotecario, ritengo che il Sistema Bibliotecario di Ateneo debba svolgere un ruolo sempre più importante e attivo nella valorizzazione dei documenti e dei volumi di pregio dell'Archivio storico, attraverso la definizione e l'attuazione di un progetto dedicato. Accanto all'Archivio storico, l'Ateneo dispone inoltre di collezioni e patrimoni di grande valore in ambito museale che meritano una valorizzazione sistematica e integrata; in questa prospettiva, si può immaginare un percorso di accreditamento e riconoscimento congiunto delle diverse raccolte e archivi come "museo diffuso", capace di mettere in rete competenze, spazi e patrimoni, rafforzando il ruolo di Ca' Foscari come presidio culturale aperto alla città e alla ricerca.

Accanto al patrimonio materiale, assume un ruolo centrale il patrimonio immateriale, inteso come insieme di pratiche, saperi, tradizioni, linguaggi e memorie collettive. Studiare e valorizzare questo patrimonio significa intrecciare ricerca antropologica, linguistica e storico-culturale con processi di coinvolgimento delle comunità locali. In questo senso, il rapporto con le realtà locali offre a Ca' Foscari un'opportunità straordinaria per connettere lo studio del patrimonio storico con le pratiche culturali e artistiche del presente. Venezia diventa così un laboratorio globale per la cultura viva e performativa, integrabile con programmi di ricerca, workshop interdisciplinari e progetti congiunti.

Un elemento di forte innovazione che va rafforzato è rappresentato dall'integrazione tra patrimonio e ricerca digitale avanzata. Il *Venice Centre for Digital and Public Humanities* rappresenta un consolidato punto di partenza, che va potenziato. Digital humanities, intelligenza artificiale applicata ai beni culturali, visualizzazione dei dati e tecnologie digitali aprono nuove domande di ricerca su testi, immagini, oggetti e pratiche culturali, rendendo lo studio del patrimonio più aperto, condivisibile e accessibile. Questo rafforza la capacità dell'Ateneo di dialogare con reti internazionali di ricerca e di sperimentare linguaggi e metodi innovativi, senza perdere il rigore scientifico.

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.

Valorizzare le lingue significa riconoscere che non sono strumenti neutri di comunicazione, ma vere e proprie forme di conoscenza, di interpretazione della realtà e di mediazione culturale. Le università, come la nostra, che hanno saputo difendere e rilanciare questo ambito non lo hanno fatto contrapponendolo a competenze considerate più immediatamente "spendibili" (talvolta oggi replicabili con l'AI), ma mostrando come una padronanza linguistica profonda sia una risorsa strategica in un mondo segnato da conflitti culturali, relazioni internazionali complesse e crisi della comunicazione pubblica. In questo senso, la competenza linguistica non è un accessorio, ma una chiave essenziale per comprendere e governare la complessità.

Ca' Foscari dispone, in questo ambito, di un patrimonio formativo di valore eccezionale, riconosciuto in tutto il mondo. L'insegnamento di oltre quaranta lingue – una delle offerte più ampie nel panorama universitario italiano – si fonda su una lunga tradizione accademica nello studio delle lingue e delle culture straniere. Questa pluralità consente agli studenti di confrontarsi con mondi culturali, storici e contemporanei molto diversi tra loro, offrendo strumenti di lettura che vanno ben oltre l'acquisizione di competenze comunicative di base e che rafforzano l'identità internazionale e interculturale dell'Ateneo.

Bisogna continuare, laddove possibile, con la **costruzione di percorsi (multi)linguistici integrati**, in cui lo studio della lingua sia strettamente connesso alla storia, alla letteratura, alle culture materiali e ai contesti geopolitici di riferimento. Le pratiche didattiche più efficaci superano l'idea di competenze linguistiche isolate e promuovono una formazione che interpreta la lingua come chiave di accesso critica alla comprensione delle società. A Ca' Foscari questo approccio ha permesso di valorizzare pienamente il legame tra lingua, cultura e interpretazione del presente, rendendo l'apprendimento linguistico parte integrante di una formazione umanistica e interdisciplinare.

È necessario impegnarsi nella tutela attiva di tutte le lingue, attraverso modelli sostenibili di didattica. Insegnamenti condivisi tra più corsi di studio, moduli intensivi, summer school, collaborazioni internazionali e programmi di mobilità consentono di preservare e rafforzare la pluralità linguistica senza frammentare eccessivamente le risorse. Questo tipo di organizzazione rende possibile una didattica aperta e trasversale, capace di mantenere vivo l'insegnamento di lingue meno presenti nei grandi circuiti internazionali, ma strategiche per la comprensione di aree culturali e geopolitiche cruciali. *Valorizzare la pluralità linguistica autentica come elemento distintivo significa promuovere corsi congiunti, scambi mirati e progetti di ricerca e didattica in lingue diverse, coinvolgendo partner di aree geopolitiche spesso trascurate.* Questo approccio evita che l'internazionalizzazione coincida esclusivamente con l'uso dell'inglese e rafforza una visione più articolata, inclusiva e responsabile dei rapporti internazionali. In questa prospettiva, l'università può attivare rapporti strutturati e continuativi con ambasciate, consolati e istituti di cultura, presentandosi come spazio di valorizzazione stabile delle lingue e delle culture rappresentate in Italia, e costruendo così partnership istituzionali orientate al sostegno finanziario di insegnamenti, scambi, attività culturali e progetti di ricerca condivisi.

Un elemento particolarmente rilevante di Ca' Foscari e che deve essere ulteriormente rafforzato è la valorizzazione delle competenze linguistiche come competenze culturali e politiche, e non solo professionali. Conoscere una lingua significa saper negoziare significati, comprendere prospettive diverse, decodificare discorsi pubblici e mediare tra sistemi di valori. Rendere ancor più esplicita questa dimensione nei percorsi formativi rafforza il profilo dei laureati come analisti e interpreti della complessità globale, capaci di operare in contesti internazionali con consapevolezza critica.

Un ambito di eccellenza particolarmente significativo è rappresentato dallo studio della Lingua dei Segni Italiana (LIS). Tradizionalmente Ca' Foscari sviluppa attività didattiche e di ricerca avanzate sulla LIS, articolate in percorsi che comprendono l'analisi linguistica, la didattica e la formazione all'interpretariato. Questo impegno non contribuisce soltanto alla costruzione di competenze specialistiche in un settore di alta rilevanza scientifica, ma produce anche un impatto sociale diretto, incidendo in modo concreto sull'accessibilità alla comunicazione, ai servizi e ai diritti di cittadinanza. La LIS non è infatti soltanto un oggetto di studio, ma una lingua viva che consente la partecipazione piena delle persone alla vita culturale, educativa e istituzionale del Paese. In questa prospettiva, le attività di Ca' Foscari sulla LIS devono essere maggiormente valorizzate, poiché contribuiscono a ridurre barriere comunicative spesso invisibili, a valorizzare la diversità linguistica e a promuovere una concezione di inclusione fondata sul riconoscimento delle lingue e delle culture, e non solo sull'adattamento individuale.

Inoltre, l'idea che l'intelligenza artificiale possa sostituire o rendere meno rilevante lo studio delle lingue e della linguistica è infondata. Sarà sempre più indispensabile un sapere linguistico profondo — che analizzi in modo rigoroso le strutture del linguaggio, il significato, il contesto, l'uso sociale e le dimensioni multimodali della comunicazione — per orientare lo sviluppo dell'intelligenza artificiale, valutarne gli

effetti e garantirne un uso consapevole, equo e responsabile. In questo scenario, diventa cruciale promuovere la costituzione a Ca' Foscari di un gruppo di lavoro interdisciplinare permanente dedicato al rapporto tra lingue e intelligenza artificiale, in stretta collaborazione con i CEL e con le infrastrutture didattiche dell'Ateneo.

Ca' Foscari può assumere un ruolo pionieristico in Italia, costruendo un laboratorio permanente su lingua, traduzione e AI che non si limiti ad analizzare gli strumenti esistenti, ma contribuisca attivamente a orientarli.

Questo gruppo potrebbe sviluppare, tra le altre cose, nuovi percorsi formativi interdisciplinari, laboratori didattici con uso critico degli strumenti di traduzione automatica, e programmi di doppia competenza che formino figure capaci di coniugare profondità linguistica e competenze tecnologiche, oggi sempre più richieste. Parallelamente, si potrebbero attivare "hub", anche in seno al VeDPH o BemboLab, che lavorino su temi come il multilinguismo nei modelli linguistici, i bias linguistici e culturali dell'intelligenza artificiale, la qualità della traduzione automatica, la preservazione digitale delle lingue meno diffuse e l'accessibilità linguistica. Accanto alla ricerca e alla didattica, sarebbe strategico promuovere iniziative di alta formazione e visibilità internazionale, come summer school, workshop intensivi e programmi executive sul rapporto tra lingue e AI, seguendo modelli consolidati di formazione interdisciplinare che attraggono studenti e ricercatori da tutto il mondo. Un simile ecosistema permetterebbe inoltre di rafforzare le collaborazioni con istituzioni culturali, imprese tecnologiche, organismi internazionali e centri di ricerca europei, posizionando Ca' Foscari

come nodo di riferimento per la riflessione critica e l'innovazione sul linguaggio nell'era dell'intelligenza artificiale. In questo modo, l'Ateneo non solo risponderebbe in modo proattivo alla trasformazione in atto nei campi della traduzione e della comunicazione, ma si candiderebbe a essere la prima università italiana a definire un modello avanzato di integrazione tra lingue e AI, capace di coniugare tradizione umanistica e ricerca di frontiera, e di attrarre studenti e studentesse che si interessano a una formazione realmente innovativa, consapevole e competitiva a livello globale.

In questo quadro, *è fondamentale riconoscere e valorizzare pienamente il ruolo delle collaboratrici e dei collaboratori esperti linguistici, che costituiscono una componente essenziale della didattica delle lingue di Ateneo.* I CEL sono spesso i principali protagonisti dell'insegnamento pratico delle lingue e contribuiscono in modo diretto all'innovazione didattica, grazie a una conoscenza aggiornata delle metodologie di insegnamento e all'uso consapevole delle nuove tecnologie, inclusa l'intelligenza artificiale applicata all'apprendimento linguistico. Il loro lavoro non si esaurisce nella dimensione didattica, ma si intreccia sempre più con quella scientifica, nella sperimentazione di pratiche, strumenti e approcci che incidono concretamente sulla qualità della formazione. È quindi necessario promuovere una loro piena valorizzazione istituzionale, riconoscendone il contributo strategico e integrandoli in modo più strutturato nei processi di innovazione didattica e di sviluppo delle politiche linguistiche dell'Ateneo.

La visibilità pubblica delle lingue rappresenta, infine, un fattore decisivo. Lingue e culture acquistano forza quando entrano nello spazio pubblico attraverso cicli di incontri, laboratori con le scuole, iniziative di divulgazione e dialogo interculturale. In questo modo, l'Ateneo rafforza il proprio ruolo come luogo di mediazione culturale e di educazione alla cittadinanza globale, contribuendo alla costruzione di una società più consapevole e aperta. In quest'ottica, iniziative ed eventi culturali assumono un ruolo strategico di visibilità e restituzione pubblica. Appuntamenti come la Giornata europea delle lingue, valorizzata attraverso programmi culturali e momenti di riflessione sul plurilinguismo, offrono occasioni di coinvolgimento attivo dell'Ateneo nella città e nel territorio. Allo stesso modo, manifestazioni di respiro internazionale come *Incroci di civiltà* mostrano come l'incontro tra lingue, letterature e culture possa diventare un evento pubblico di rilievo europeo e globale, rafforzando il ruolo dell'università come spazio di dialogo interculturale e di public engagement.

Il Centro Linguistico di Ateneo rappresenta un'infrastruttura strategica per l'identità internazionale di Ca' Foscari e per la qualità della formazione linguistica dei nostri studenti. Intendo promuovere un percorso verso altri accreditamenti internazionali, al fine di certificare la qualità della didattica, la solidità dei sistemi di valutazione e l'allineamento agli standard europei. Non si tratta di un obiettivo formale, ma di un investimento strutturale nella reputazione dell'Ateneo, nella trasparenza dei processi e nella costruzione di una cultura condivisa della qualità. In un'università che ha nelle lingue e nel dialogo tra culture la propria radice storica, il rafforzamento del CLA è una scelta coerente e strategica per consolidare la nostra attrattività internazionale.

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.

Rinnovare il ruolo dell'italiano come lingua di cultura e di insegnamento non significa difendere uno spazio residuale o rivendicare una centralità simbolica, ma ripensarne l'uso accademico in modo intenzionale e strategico. L'italiano non è una lingua da preservare per inerzia, ma una lingua che continua a produrre sapere, categorie interpretative e visioni del mondo. In questo ambito, Ca' Foscari può assumere un ruolo distintivo, riaffermando l'italiano come lingua accademica pienamente legittima quando è la lingua più adeguata a pensare e trasmettere determinati saperi.

In questo quadro, la *School for International Education* costituisce già oggi una infrastruttura strategica di Ateneo per il rinnovamento dell'italiano come lingua di cultura e di insegnamento in contesti internazionali. Il suo rafforzamento e la sua integrazione più sistematica nelle politiche di offerta formativa, internazionalizzazione e attrattività consentiranno di rendere strutturale una direzione di lavoro già avviata e valorizzare questo nuovo asset strategico.

Un primo asse strategico riguarda la costruzione di **un'offerta formativa in italiano pensata esplicitamente per studenti e studentesse internazionali**, non come accesso semplificato, ma come esperienza accademica esigente. In questo senso, l'italiano diventa la lingua attraverso cui entrare in contatto diretto con tradizioni di pensiero, patrimoni culturali, pratiche istituzionali e forme di produzione simbolica che non sono pienamente traducibili. Venezia, in quanto città-laboratorio, consente di integrare lingua, spazio, storia e contemporaneità in percorsi che rendono l'italiano una chiave di accesso privilegiata alla comprensione dei fenomeni culturali, politici e artistici. Programmi di questo tipo non mirano solo a "insegnare l'italiano", ma a formare in maniera più globale e su basi culturali solide studenti e studentesse internazionali.

Un secondo asse, oggi sempre più rilevante, riguarda il **rafforzamento del contatto sistematico** con i licei italiani nel mondo e, più in generale, **con le scuole in cui l'italiano è lingua di insegnamento e di formazione avanzata**. I licei italiani all'estero — presenti in Europa (come Parigi, Londra, Madrid, Barcellona, Zurigo, Ginevra, Istanbul), nelle Americhe (Buenos Aires, San Paolo, Montevideo, New York), in Africa (Addis Abeba, Il Cairo) e in Asia (Tokyo) — rappresentano non solo presidi culturali di grande valore, ma anche ambienti educativi ad alta intensità linguistica, nei quali l'italiano è vissuto come lingua di studio, di produzione del sapere e di accesso a una formazione di livello elevato. In questi contesti, l'italiano è una lingua pienamente curricolare, utilizzata per l'insegnamento delle discipline, per la costruzione del pensiero critico e per il dialogo interculturale. Essi costituiscono quindi un bacino strategico

di relazioni per le università italiane, e in particolare per un Ateneo come Ca' Foscari, che ha nell'internazionalità, nel pluralismo linguistico e nella mediazione culturale alcuni dei propri tratti distintivi. Rafforzare il rapporto con questi licei significa superare una logica occasionale di orientamento e costruire relazioni strutturate e continuative, fondate su scambi didattici, attività di orientamento mirato, moduli introduttivi universitari, summer school in Italia, percorsi di transizione scuola-università e iniziative congiunte rivolte a studenti e docenti. Per Ca' Foscari, investire su questo asse significa valorizzare un capitale relazionale già esistente, spesso poco integrato nelle strategie di reclutamento e internazionalizzazione.

Una terza area strategica riguarda il rafforzamento delle **relazioni stabili con le comunità italofone nel mondo**, in particolare nelle Americhe. Qui l'italiano non è solo lingua di origine o di memoria, ma lingua di formazione, di mobilità sociale e di mediazione culturale. Le università che operano efficacemente in questi contesti, come l'Università per Stranieri di Siena o Bologna, non si limitano a iniziative episodiche, ma costruiscono reti strutturate con università partner, scuole e associazioni culturali. A Ca' Foscari, valorizzare queste infrastrutture culturali già esistenti può tradursi in programmi di mobilità mirata, summer school internazionali, cicli di conferenze e progetti di ricerca condivisi, rafforzando un legame continuo tra università, territori e comunità italofone. Ca' Foscari può promuovere progetti di ricerca, formazione e cooperazione accademica che integrino italiano, storia delle migrazioni e studi linguistici, rafforzando la funzione della lingua italiana come strumento di mediazione culturale nel mondo contemporaneo.

Rilanciare il ruolo dell'italiano significa rafforzare la capacità di Ca' Foscari di essere un'università realmente internazionale, non per omologazione linguistica, ma per profondità culturale, pluralità di voci e capacità di produrre pensiero critico radicato e globale allo stesso tempo. È questa combinazione che consente all'Ateneo di distinguersi nel panorama internazionale, mantenendo saldo il legame tra lingua, sapere e responsabilità culturale.

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.

Integrare **la tradizione umanistica nella strategia di internazionalizzazione significa rifiutare l'idea che "essere internazionali" coincida con l'omologazione dei contenuti, delle lingue e dei modelli culturali**. Per Ca' Foscari questo implica assumere umanesimo, lingue e culture come asse portante della proiezione internazionale, come una proposta culturale capace di dialogare con il mondo e non come ambiti accessori o residuali.

In questa direzione, esperienze come i corsi *Philosophy, International and Economic Studies, Ancient Civilizations for the Contemporary World e Italian and Mediterranean Studies* rappresentano passaggi significativi che hanno avuto gestazioni difficili, ma che devono essere supportati. Hanno dimostrato che è possibile progettare percorsi internazionali che non si limitano a tradurre in inglese contenuti esistenti, ma ripensano criticamente una tradizione culturale forte in una prospettiva comparata e globale. Queste esperienze indicano una traiettoria chiara: l'identità umanistica dell'Ateneo può diventare una risorsa distintiva a livello internazionale, se assunta come progetto culturale consapevole e non come eredità da difendere.

Un primo ambito di sviluppo riguarda la progettazione di programmi internazionali umanistici nativamente globali, concepiti fin dall'origine come percorsi comparativi e plurali. In questo quadro, iniziative in ambiti come *World Art e World Philosophy* rappresentano sviluppi naturali e coerenti, particolarmente attrattivi per studenti e studentesse che vogliono comprendere i fenomeni culturali oltre i confini nazionali ed eurocentrici. Non si tratta necessariamente di attivare nuovi corsi di studio, né di moltiplicare l'offerta formativa, ma di rendere visibili e strutturare in modo più riconoscibile percorsi e curricula che valorizzino una ricchezza disciplinare già presente a Ca' Foscari e difficilmente replicabile altrove. L'Ateneo dispone infatti di competenze consolidate in ambiti come la filosofia giapponese, cinese, indiana,

islamica ed ebraica; la storia dell'arte indiana, cinese, giapponese, russa e medio-orientale; le letterature postcoloniali, latino-americane, giapponesi, coreane, indiane, ebraiche e cinesi.

Mettere in relazione queste aree all'interno di percorsi coerenti e chiaramente identificabili consentirebbe di offrire un'esperienza formativa comparativa di alto livello, fondata sul confronto tra tradizioni culturali, sistemi di pensiero e pratiche artistiche diverse, senza perdere il rigore disciplinare. In questo senso, tali programmi non sostituiscono la tradizione umanistica, ma la riorganizzano in chiave comparativa e globale, rafforzandone la capacità interpretativa e la rilevanza nel contesto contemporaneo. Questa impostazione permetterebbe inoltre di rafforzare l'attrattiva internazionale dell'Ateneo valorizzando ciò che rende Ca' Foscari distintiva: la possibilità di studiare il mondo nelle sue molteplici tradizioni culturali e linguistiche in modo strutturato, profondo e non superficiale, all'interno di un'unica cornice accademica.

In questo quadro, è strategica la valorizzazione dell'*Osservatorio di Politica e Relazioni Internazionali* come spazio di integrazione tra ricerca, didattica e terza missione sui temi globali. L'Osservatorio può rafforzare la dimensione internazionale promuovendo il dialogo tra saperi umanistici e scienze sociali e rendendo visibile la capacità dell'Ateneo di interpretare criticamente le dinamiche contemporanee. Attraverso attività di ricerca, analisi, confronto pubblico e collaborazione internazionale, l'Osservatorio può contribuire al posizionamento di Ca' Foscari come attore autorevole nel dibattito globale, in coerenza con la sua identità culturale.

Un ulteriore ambito di sviluppo riguarda la connessione strutturata tra l'umanesimo e le grandi sfide contemporanee, quali sostenibilità ambientale e sociale, migrazioni, trasformazioni della democrazia, diritti culturali, intelligenza artificiale e innovazioni tecnologiche. In questo contesto, i saperi umanistici non svolgono una funzione ancillare o meramente riflessiva, ma offrono strumenti critici indispensabili per interpretare la complessità del presente e orientare scelte future informate. Questa integrazione può tradursi, ad esempio, nella progettazione di moduli tematici trasversali inseriti all'interno dei programmi umanistici internazionali, dedicati a questioni come il rapporto tra culture e ambiente, le narrazioni delle migrazioni, la storia e le forme della cittadinanza, l'etica e la governance delle tecnologie digitali. Esperienze già avviate in ambiti come *Environmental Humanities* mostrano come l'incontro tra discipline storiche, filosofiche, linguistiche e scientifiche consenta di affrontare temi globali senza rinunciare al rigore metodologico, ma anzi rafforzandolo. In una prospettiva più ampia, questi percorsi potrebbero essere arricchiti da laboratori comparativi, seminari internazionali con docenti e studiosi provenienti da contesti diversi, o progetti didattici collegati a casi di studio concreti — ad esempio su patrimoni culturali in trasformazione, politiche linguistiche, uso dell'intelligenza artificiale nei contesti culturali o gestione dei conflitti simbolici e identitari. In questo modo, **Ca' Foscari può consolidare un modello formativo in cui l'umanesimo non è confinato alla conservazione del passato, ma diventa una chiave di lettura critica del mondo contemporaneo**, capace di dialogare con le grandi agende globali e di contribuire in modo originale al dibattito internazionale.

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.

Valorizzare la terza missione come dimensione integrata della qualità significa superare l'idea che essa rappresenti un'aggiunta "a valle" rispetto a didattica e ricerca, e riconoscerla invece come una modalità attraverso cui la qualità dell'università si manifesta e si verifica nel rapporto con la società.

Nel nostro Ateneo è necessario continuare a rinforzare l'integrazione della terza missione nella programmazione dipartimentale. I Dipartimenti dovrebbero essere messi nelle condizioni di individuare, all'interno dei propri Piani di Sviluppo, alcune linee di terza missione coerenti con la propria identità scientifica: divulgazione culturale, collaborazione con istituzioni pubbliche, trasferimento di conoscenza, public engagement, dialogo con il territorio, imprenditorialità e innovazione. La qualità non deriva dall'omogeneità, ma dalla differenziazione consapevole: riconoscere che la terza missione assume forme diverse nei diversi ambiti disciplinari e che questa pluralità è un valore da tutelare, non una criticità da normalizzare. In questo quadro, la selettività è essenziale: poche azioni chiare, riconoscibili e sostenute nel tempo sono più efficaci di una sommatoria di iniziative sporadiche.

Un secondo nodo decisivo riguarda il riconoscimento del lavoro accademico legato alla terza missione, anche in termini di carriera. Le esperienze più mature evitano che questo impegno ricada sempre sulle stesse persone o venga svolto ai margini del lavoro ordinario, senza visibilità né riconoscimento. Valorizzare la terza missione significa rendere esplicito che tali attività contribuiscono alla qualità complessiva dell'Ateneo e devono quindi essere considerate nei percorsi di valutazione e progressione. Il riconoscimento può assumere

forme diverse – tempo dedicato, carichi equilibrati, criteri qualitativi – ma deve essere chiaro che la terza missione non è volontariato accademico, bensì lavoro qualificato visto che ormai questo tipo di attività è valorizzata nell'accREDITAMENTO periodico e nella VQR.

Un ambito particolarmente rilevante riguarda il trasferimento di conoscenza in forma imprenditoriale, attraverso spin-off, brevetti, start-up e collaborazioni con incubatori e acceleratori. A Ca' Foscari questa dimensione è già presente e ha prodotto esperienze significative, che mostrano come la terza missione possa tradursi in innovazione economica e sociale senza perdere rigore scientifico. Spin-off come *Veasyt* nel campo delle tecnologie linguistiche o *RARA Factory* nel deep-tech sui materiali alternativi alle terre rare dimostrano come idee nate dalla ricerca possano evolvere in iniziative imprenditoriali sostenibili.

Sostenere questa dimensione significa anche rafforzare le infrastrutture di accompagnamento, affinché l'imprenditorialità accademica non resti episodica o affidata esclusivamente all'iniziativa individuale. Supporto alla brevettazione, mentoring, connessioni stabili con incubatori e partner industriali, strumenti di sviluppo e competenze amministrative dedicate sono condizioni essenziali per trasformare buone idee in progetti sostenibili nel tempo. La qualità di questa azione non si misura nel numero di start-up generate, ma nella capacità dell'Ateneo di offrire continuità, competenze e visione di lungo periodo. PiNK dovrà operare in una logica multicampus, con referenti territoriali e strumenti condivisi, così da garantire accesso uniforme

ai servizi di valorizzazione indipendentemente dalla sede di afferenza del progetto. Le sue azioni dovranno essere declinate territorialmente: Mestre come hub per il trasferimento tecnologico e l'innovazione scientifica; Treviso come nodo di connessione con il sistema delle PMI e delle filiere produttive regionali; Venezia come piattaforma per il trasferimento culturale, istituzionale e creativo.

Un ulteriore elemento riguarda la comunicazione e la restituzione pubblica dei risultati della terza missione ovvero su come queste attività producano valore culturale, sociale ed economico. A Ca' Foscari questo può realizzarsi in narrazioni tematiche e momenti di restituzione che rendano visibili non solo le

iniziative realizzate, ma anche gli effetti prodotti in termini di partecipazione, consapevolezza, innovazione e impatto sul territorio. Comunicare in modo chiaro la terza missione significa renderla comprensibile e riconoscibile anche al di fuori della comunità accademica.

Per rendere tutto ciò sostenibile nel tempo sono necessari strumenti di supporto adeguati e continuativi. Quando l'università mette a disposizione competenze organizzative, amministrative, giuridiche e comunicative, le attività di terza missione diventano più solide e meno dipendenti dall'iniziativa individuale. Rafforzare questo supporto consente di ampliare la partecipazione, valorizzare esperienze diverse e garantire continuità alle azioni più efficaci.

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.

Rafforzare il dialogo con le istituzioni politiche e amministrative non può essere considerato un'attività accessoria o una semplice estensione delle relazioni esterne dell'università. Si tratta di una dimensione strutturale della missione pubblica dell'Ateneo, che incide direttamente sulla qualità della formazione, sulla rilevanza della ricerca e sulla capacità dell'università di contribuire allo sviluppo sociale ed economico del territorio. Questo approccio è coerente con una visione dell'università come attore pubblico a pieno titolo, capace di produrre valore condiviso e di partecipare in modo responsabile ai processi decisionali collettivi. In una prospettiva multicampus, questa dimensione strutturale richiede anche un coordinamento interno capace di far lavorare insieme competenze distribuite: non una somma di contatti locali, ma una regia comune che renda l'Ateneo riconoscibile come interlocutore unitario.

In questa prospettiva, è necessario superare una logica in cui l'università si limita a "collaborare" o a chiedere aiuto, per **affermare un ruolo propositivo e trasformativo**: quando enti locali, amministrazioni o istituzioni regionali affrontano un problema complesso, Ca' Foscari deve essere il primo luogo a cui pensare per comprenderlo e contribuire a risolverlo.

Nel contesto veneto, Ca' Foscari è spesso riconosciuta come luogo di eccellenza formativa e scientifica, ma non sempre come interlocutore quotidiano delle politiche pubbliche. Questa distanza non nasce da una carenza di competenze o di iniziative, ma dalla mancanza di forme stabili, riconoscibili e continuative di cooperazione, capaci di rendere visibile come il sapere universitario possa accompagnare nel tempo le istituzioni nella gestione di problemi complessi. Quando il dialogo resta episodico o legato a emergenze, l'università rischia di apparire distante e le amministrazioni finiscono per rinunciare a un patrimonio di conoscenze che potrebbe migliorare la qualità delle decisioni pubbliche.

Questa distanza produce effetti concreti anche sul piano formativo e occupazionale. Se l'università non è percepita come parte integrante dell'ecosistema istituzionale locale, diventa più difficile costruire percorsi efficaci di transizione tra formazione e lavoro, in particolare nei settori della pubblica amministrazione, del welfare, dei servizi, della gestione del patrimonio e della progettazione delle politiche pubbliche. Rafforzare il dialogo con comuni, Regione e altre istituzioni significa quindi rendere più permeabile il confine tra università e territorio, affinché le competenze formate trovino riconoscimento e sbocchi professionali coerenti nel contesto regionale.

In questo quadro, la collaborazione con il Comune di Venezia, con il Comune di Treviso e con la Regione Veneto dovrebbe essere ripensata non come una somma di iniziative, ma come una relazione strutturata, fondata su continuità, fiducia reciproca e obiettivi condivisi. Ciò implica superare una logica puramente quantitativa – basata sul numero di studenti attratti, o eventi o progetti – per adottare una prospettiva qualitativa, centrata sulla profondità delle interazioni e sull'impatto effettivo delle attività svolte. La qualità del dialogo istituzionale si misura nella capacità di incidere sui processi decisionali, di migliorare le politiche pubbliche e di generare apprendimento reciproco tra università e amministrazioni.

In concreto, ciò significa utilizzare questo dispositivo per mettere in relazione competenze accademiche, bisogni istituzionali e processi decisionali su questioni cruciali come la governance urbana, la gestione dei flussi turistici, il rapporto tra residenza e servizi, le politiche sociali, il lavoro e il welfare, la transizione ambientale e la digitalizzazione della pubblica amministrazione. In questo modello, l'università non si limita a "fornire" conoscenza, ma partecipa alla costruzione di soluzioni. Per rendere operativo questo ruolo, bisogna rafforzare il ruolo del centro *GSI-Governance & Social Innovation* affinché in prospettiva multicampus possa costituire una piattaforma per la governance urbana e patrimonio a Venezia; innovazione, transizione ambientale e digitalizzazione dei servizi a Mestre; pianificazione territoriale, welfare e lavoro nei contesti trevigiani e regionali.

Un elemento decisivo di questa collaborazione è **l'integrazione tra dialogo istituzionale e formazione**. Quando studenti e studentesse entrano in contatto diretto con problemi reali del territorio attraverso

tirocini qualificati, project work, laboratori di analisi delle politiche o tesi co-supervisionate, l'università diventa uno spazio di mediazione tra sapere teorico e pratica amministrativa. Questo approccio consente alle istituzioni di beneficiare di competenze aggiornate e di sguardi critici, e agli studenti di sviluppare una comprensione concreta del funzionamento delle organizzazioni pubbliche e dei sistemi di welfare, rendendo il lavoro pubblico una prospettiva professionale più visibile e attrattiva. Percorsi formativi come *Economia e governance delle organizzazioni pubbliche e Welfare, società e lavoro sociale* si inseriscono naturalmente in questa visione. La loro flessibilità didattica e l'orientamento interdisciplinare li rendono strumenti particolarmente adatti a sostenere una collaborazione strutturata con le amministrazioni locali e regionali, contribuendo a ridurre il divario tra formazione universitaria e fabbisogni del territorio.

Affinché questo dialogo sia credibile e duraturo, è però essenziale che l'università mantenga la propria autonomia di analisi e di giudizio. La collaborazione con le istituzioni non deve tradursi in subalternità o in adesione acritica alle priorità politiche del momento. Al contrario, *il valore specifico dell'università risiede nella capacità di produrre conoscenza indipendente, di formulare diagnosi fondate su dati e metodi rigorosi e di restituire anche valutazioni critiche quando necessario*. Solo su questa base può svilupparsi un rapporto di fiducia reciproca, in cui l'università è riconosciuta come interlocutore competente e affidabile.

Rafforzare il dialogo con comuni, Regione e altre istituzioni significa, in definitiva, ripensare il ruolo dell'università come attore pubblico a pieno titolo, capace di contribuire in modo continuativo alla comprensione e alla gestione dei problemi collettivi. In un territorio come quello veneto, questo passaggio è cruciale per aumentare l'impatto delle politiche pubbliche, migliorare l'inserimento dei laureati nel mercato del lavoro locale e rafforzare il ruolo di Ca' Foscari come università profondamente radicata nel territorio e, al tempo stesso, capace di guardare al futuro. Far entrare il sapere nelle decisioni pubbliche è uno dei modi più concreti per rendere il multicampus una realtà vissuta. Venezia, Mestre e Treviso devono essere riconosciute come presidi civici dell'Ateneo: luoghi in cui la conoscenza non resta confinata, ma diventa metodo, evidenza e responsabilità al servizio delle politiche pubbliche.

Per rendere stabile e verificabile questa funzione pubblica, proporrò la costruzione di un Patto Civico di Ateneo, da definire entro il primo anno di mandato insieme a Comune di Venezia, Comune di Treviso, gli altri comuni limitrofi, Regione Veneto, Camere di Commercio, istituzioni culturali, scuole, terzo settore e rappresentanze del mondo produttivo. Il Patto dovrà individuare poche priorità condivise, aggiornate periodicamente: abitare e diritto allo studio, transizione ecologica, innovazione sociale e digitale, patrimonio culturale, attrattività internazionale, formazione continua e qualità del lavoro qualificato sul territorio. Non un documento simbolico, ma una cornice di lavoro con tavoli permanenti, responsabilità definite, cronoprogrammi, risultati attesi e una restituzione pubblica annuale.

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.

Rafforzare il rapporto con il mondo produttivo non significa trasformare l'università in un fornitore di servizi a breve termine, né subordinare ricerca e didattica alle esigenze contingenti del mercato. **Le collaborazioni che producono valore duraturo si fondano su un principio chiaro: il rapporto con imprese e professioni deve essere strutturato, reciproco e orientato alla qualità, non alla moltiplicazione di convenzioni o a iniziative episodiche.** In chiave multicampus, le partnership dovranno essere coordinate a livello di Ateneo, così da evitare che singole sedi sviluppino relazioni isolate o concorrenti. La costruzione di un portafoglio condiviso di relazioni strategiche, così come è concepito il progetto **MOSAICO**, rafforza la credibilità complessiva dell'istituzione.

A Ca' Foscari questo orientamento deve realizzarsi nello sviluppo di collaborazioni quadro pluriennali con imprese, consorzi e filiere produttive selezionate in base alla coerenza con le competenze distintive dell'Ateneo. Un passaggio strategico in questa direzione riguarda la valorizzazione e il consolidamento dell'eredità dei grandi progetti PNRR, ad esempio iNEST, che ha visto Ca' Foscari assumere un ruolo di primo piano e che può diventare parte integrante della politica ordinaria di Ateneo nei rapporti con il territorio e con il sistema produttivo. Trasformare iNEST, SERICS, GRINS, CHANGES, AGE-IT, da progetti a piattaforme, capaci di continuare a generare collaborazione strutturata tra università, imprese, istituzioni pubbliche e attori sociali anche oltre la durata dei finanziamenti straordinari.

In questa prospettiva, Ca' Foscari può e deve valorizzare l'esperienza maturata nel PNRR per rafforzare modelli di interazione con il mondo produttivo fondati su ricerca congiunta, sperimentazione sul campo, trasferimento di conoscenza e formazione avanzata, evitando una frammentazione delle relazioni in convenzioni episodiche o progetti isolati. L'eredità di questi progetti, offre infatti una base concreta per consolidare relazioni di medio-lungo periodo, capaci di sostenere processi di innovazione coerenti con le competenze distintive dell'Ateneo e con gli obiettivi di sostenibilità economica, sociale e culturale del territorio.

Affinché il lavoro sviluppato nel quadro del PNRR non si disperda con la conclusione dei finanziamenti straordinari, è necessario che le relazioni costruite evolvano in forme stabili di collaborazione, integrate nelle politiche ordinarie

dell'Ateneo. Questo implica un passaggio dalla logica dei singoli progetti a quella di accordi quadro pluriennali con imprese, consorzi e istituzioni territoriali coerenti con le competenze distintive di Ca' Foscari, capaci di sostenere nel tempo attività di ricerca congiunta, sperimentazione e trasferimento di conoscenza. Un ruolo centrale è svolto anche dalla formazione avanzata e continua, che consente di mantenere vivo il dialogo con il mondo produttivo trasformando le competenze e le reti sviluppate grazie al PNRR in percorsi di alta formazione, aggiornamento professionale e lifelong learning. In questo modo, la conoscenza prodotta dall'università continua a generare valore e relazioni anche oltre la durata dei finanziamenti straordinari. Infine, per evitare la frammentazione delle esperienze maturate, è fondamentale garantire un presidio istituzionale leggero ma continuativo, capace di accompagnare i Dipartimenti e di trasformare le collaborazioni nate in contesti progettuali in relazioni strutturate e riconoscibili. Così, il PNRR non resta una parentesi, ma diventa una base solida su cui costruire un rapporto duraturo e qualificato con il territorio e il sistema produttivo.

Un secondo ambito cruciale riguarda la qualità delle esperienze formative e delle interazioni con il mondo produttivo e professionale. È necessario innanzitutto definire standard minimi chiari per i tirocini: contenuti formativi espliciti, tutoraggio effettivo, coerenza con il percorso di studi e valutazione dell'esperienza. A Ca' Foscari, rafforzare questo approccio implica un lavoro strutturato con Camere di Commercio, associazioni di categoria e di rappresentanza, ordini professionali e altri attori delle professioni regolamentate, che rappresentano un'interfaccia essenziale tra università e mondo del lavoro. Alcuni dialoghi virtuosi sono

già stati attivati — ad esempio con l'Ordine dei commercialisti e dei contabili — e vanno potenziati e ampliati, per costruire percorsi di avvicinamento alle professioni che non si esauriscono nel tirocinio, ma accompagnano studentesse e studenti nella comprensione delle trasformazioni in atto nei servizi professionali, nella regolazione economica e nella gestione delle organizzazioni.

Accanto all'innovazione tecnologica, assume un rilievo specifico il sostegno a forme di innovazione sociale, culturale e organizzativa, pienamente coerenti con l'identità cafoscarina. Il sistema produttivo richiede sempre più competenze trasversali: capacità di interpretare contesti complessi, di gestire processi di cambiamento, di operare in ambienti multiculturali e regolati. In questo quadro, Ca' Foscari può svolgere un ruolo distintivo nei progetti che riguardano il turismo sostenibile, l'economia della cultura, la comunicazione interculturale, la responsabilità sociale d'impresa, la governance ambientale e le trasformazioni del lavoro, rafforzando l'integrazione tra saperi umanistici, economici e gestionali, anche attraverso l'erogazione di microcredenziali orientate ai bisogni emergenti del mercato del lavoro e delle organizzazioni.

Per dare sistematicità e continuità a questo insieme di relazioni, è importante promuovere e consolidare **forme di cooperazione strutturata** tra università, imprese, istituzioni pubbliche e attori del territorio. Queste forme devono consentire di superare la frammentazione delle iniziative episodiche, favorendo il coordinamento di progetti di ricerca applicata, percorsi formativi co-progettati, attività di sperimentazione e servizi di supporto all'innovazione, in una logica di medio-lungo periodo.

Un'impostazione di questo tipo permette di costruire una visione unitaria e strategica delle relazioni esterne dell'Ateneo, articolata in percorsi di ricerca congiunta e trasferimento di conoscenza in ambiti chiave; iniziative formative condivise con imprese, pubbliche amministrazioni e terzo settore; contesti di innovazione tematici integrati con le filiere produttive regionali; servizi di accompagnamento ai processi di transizione digitale, sostenibile e inclusiva delle organizzazioni. L'obiettivo è rendere le collaborazioni stabili, riconoscibili e reciprocamente utili, rafforzando il ruolo dell'università come partner attivo nei processi di trasformazione.

Affinché queste relazioni siano efficaci e coerenti, è necessaria una mediazione istituzionale forte. Le collaborazioni producono valore quando non dipendono da iniziative isolate di singole persone, ma sono governate dall'università attraverso strutture dedicate, in grado di offrire supporto giuridico, amministrativo e progettuale. Una politica università-imprese coerente con la visione multicampus non distribuisce semplicemente attività tra sedi, ma costruisce una strategia territoriale integrata. Venezia, Mestre e Treviso devono essere riconosciute come poli complementari di un unico ecosistema di innovazione, capace di coniugare ricerca, formazione e sviluppo economico in modo coordinato e 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.

Costruire un rapporto strategico con fondazioni e soggetti filantropici significa superare una logica di finanziamento occasionale e sviluppare partnership di lungo periodo, fondate su obiettivi condivisi, trasparenza e riconoscimento reciproco dei ruoli. La filantropia, in questo quadro, non è una risposta emergenziale alla scarsità di risorse, ma uno strumento che può sostenere progettualità complesse, di medio-lungo periodo, coerenti con la missione pubblica dell'università.

Per rendere possibile questo approccio è centrale la costruzione di una piattaforma di sviluppo dedicata, orientata alla creazione di un ecosistema stabile di relazioni, fiducia e opportunità. Una struttura di questo tipo consente all'Ateneo di dialogare in modo continuativo con il mondo filantropico, accompagnare fondazioni e donatori nella comprensione delle priorità strategiche e costruire condizioni favorevoli a finanziamenti sostenibili, evitando frammentazione e iniziative episodiche.

A Ca' Foscari questo può tradursi nel passaggio da richieste isolate a una progettazione strategica condivisa, resa possibile proprio dalla presenza di una funzione stabile e riconoscibile. Invece di presentare bisogni contingenti, l'Ateneo può individuare alcune grandi traiettorie di sviluppo ruotanti attorno alle persone – in primis **borse di studio, dottorati su temi strategici, programmi di inclusione e accesso allo studio** – e costruire su queste traiettorie proposte pluriennali da condividere con fondazioni private, fondazioni bancarie e soggetti filantropici. Offrire una visione coerente e leggibile risulta più efficace di un elenco di richieste puntuali.

Un elemento qualificante di questo modello è la co-costruzione dei progetti. Le collaborazioni più solide coinvolgono fondazioni e donatori nella definizione degli obiettivi generali e degli impatti attesi, mantenendo però in capo all'università la responsabilità scientifica, didattica e culturale. Fondazioni private e bancarie, spesso profondamente radicate nei territori, possono diventare partner strategici per iniziative ad alto valore pubblico – dalla formazione avanzata alla cultura, dalla sostenibilità alla coesione sociale – purché il quadro di collaborazione sia chiaro, condiviso e rispettoso delle prerogative accademiche. Questo approccio consente di rispondere a bisogni reali senza trasformare la filantropia in un indirizzo improprio della ricerca o della didattica.

La stabilità delle relazioni rappresenta uno degli elementi centrali. Le università in Italia che lavorano in modo efficace con il mondo filantropico, come il Politecnico di Milano, investono nella costruzione della fiducia: interlocutori istituzionali riconoscibili, continuità nei rapporti, rendicontazione rigorosa ma comprensibile, restituzione pubblica dei risultati. Rafforzare una struttura di coordinamento dedicata consentirebbe a Ca' Foscari di evitare personalizzazioni eccessive, garantendo che il rapporto con fondazioni e donatori sia patrimonio dell'istituzione e non del singolo progetto o del singolo docente.

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.

Rafforzare il ruolo culturale e civile di Ca' Foscari a Venezia significa riconoscere che l'università non è semplicemente un'istituzione insediata nella città, ma un attore pubblico che contribuisce in modo diretto e continuativo alla sua vitalità culturale, sociale e democratica. In una città fragile e complessa come Venezia, attraversata da tensioni tra residenza, turismo, sostenibilità ambientale e trasformazioni globali, il sapere universitario può svolgere una funzione essenziale di presidio critico, di produzione di

senso e di costruzione di spazi di confronto aperti e informati. Questa vocazione culturale non riguarda esclusivamente la sede veneziana. In un Ateneo multicampus, iniziative, format e progettualità devono poter circolare tra le diverse sedi, adattandosi ai contesti specifici di Mestre e Treviso e contribuendo alla costruzione di un'identità culturale diffusa e riconoscibile dell'intero Ateneo.

Un tratto distintivo dell'impegno cafoscarino è la capacità di dare vita a iniziative culturali continuative, riconoscibili e di respiro internazionale, che nel tempo sono diventate parte integrante dell'identità culturale della città. Manifestazioni come *Art Night*, *Incroci di civiltà*, *Incroci in musica*, *Writers in Conversation*, *Ca' Foscari Short Film Festival* rappresentano un esempio emblematico di come l'università possa attivare la città nel suo insieme. Un altro aspetto fondamentale del ruolo culturale e civile di Ca' Foscari è l'attenzione ai problemi del contemporaneo, alle trasformazioni sociali e alle voci spesso marginalizzate con iniziative come *Archivio Scritture Scrittrici Migranti*, *IncluBembo*, e *Classici Contro*.

Un secondo ambito centrale riguarda l'apertura strutturata degli spazi universitari alla città. Le sedi storiche di Ca' Foscari, i teatri, le aule magne, le biblioteche e i cortili non sono soltanto luoghi della didattica, ma diventano spazi di produzione culturale condivisa. L'esperienza del *Teatro Ca' Foscari* (con centinaia di spettacoli), residenze artistiche, laboratori e decine di migliaia di presenze, dimostra



come l'università possa essere un luogo di creazione e non solo di ospitalità, capace di coinvolgere studenti e studentesse, artiste e artisti, cittadinanza e istituzioni culturali.

Un ruolo centrale in questa visione è svolto anche da *Ca' Foscari Spazi Espositivi*, che costituiscono una vera e propria infrastruttura culturale dell'Ateneo al servizio della città. Nel tempo, questi spazi hanno ospitato mostre d'arte, esposizioni, eventi culturali e iniziative legate all'innovazione, dimostrando una notevole versatilità. Allo stesso tempo, l'evoluzione delle esigenze dell'Ateneo e del contesto di riferimento evidenzia come tali spazi possano essere ulteriormente valorizzati e resi più pienamente fruibili, superando una gestione prevalentemente funzionale e orientandoli in modo più strategico. In questa prospettiva, appare opportuno prevedere l'istituzione di una commissione di Ateneo incaricata di lavorare in modo coordinato sulla progettazione, sull'uso e sulla programmazione degli spazi. In una prospettiva di rafforzamento del ruolo culturale dell'università, tali spazi possono essere sempre più concepiti non solo come luoghi di ospitalità, ma come laboratori di produzione culturale, capaci di mettere in relazione ricerca, arti e società, e di connettere patrimonio storico, contemporaneità e sperimentazione.

Il dialogo con il tessuto culturale veneto – istituzioni storiche, fondazioni, associazioni e realtà indipendenti – è parte integrante di questa visione. Ca' Foscari non si pone in competizione, ma come partner culturale, capace di offrire competenze scientifiche, capacità progettuale e una visione di lungo periodo. In questo modo, l'università diventa uno spazio in cui la città può interrogarsi criticamente su se stessa, sulle proprie contraddizioni e sulle sfide future.

Un ulteriore elemento qualificante del ruolo culturale e civile di Ca' Foscari a Venezia riguarda il rafforzamento e la valorizzazione dei **rapporti strutturati con le altre istituzioni universitarie** e formative della città. Venezia ospita un sistema unico e altamente specializzato di istituzioni di alta formazione e ricerca – dall'Università IUAV di Venezia all'Accademia di Belle Arti, dal Conservatorio "Benedetto Marcello" alla Venice International University – che costituisce un patrimonio straordinario, oggi ancora solo parzialmente messo a sistema. Rafforzare il ruolo culturale e civile di Ca' Foscari significa promuovere una logica di coordinamento stabile e non episodico tra queste realtà, fondata sul riconoscimento delle rispettive specificità e sulla costruzione di progettualità condivise.

Un'attenzione particolare deve essere riservata al rafforzamento dei rapporti con l'Università IUAV di Venezia. Ca' Foscari e IUAV rappresentano due istituzioni complementari, con vocazioni scientifiche e culturali distinte ma profondamente integrate nella costruzione dell'identità veneziana e nel posizionamento internazionale della città. Economia, lingue, scienze, studi umanistici e ambientali dialogano naturalmente con architettura, design, urbanistica, arti visive e pianificazione territoriale. Intensificare la collaborazione tra i due Atenei significa costruire un ecosistema accademico veneziano più forte e competitivo, capace di attrarre studenti, ricercatori e finanziamenti su scala europea. Questo potrà tradursi in corsi congiunti, dottorati condivisi, progetti di ricerca interdisciplinari, partecipazione coordinata a bandi nazionali e internazionali, utilizzo integrato di infrastrutture e laboratori, nonché iniziative comuni di terza missione e valorizzazione culturale. In un contesto globale in cui la massa critica e le alleanze strategiche sono decisive, Ca' Foscari e

IUAV non devono percepirsi come realtà parallele, ma come partner naturali nella costruzione di un polo universitario veneziano riconoscibile, complementare e competitivo, capace di affermarsi anche negli ambiti tecnico-scientifici, progettuali e dell'innovazione tipicamente presidiati dalle università a vocazione politecnica.

In questa prospettiva, **Ca' Foscari può e deve svolgere un ruolo di cerniera e di impulso, favorendo sinergie su iniziative culturali, programmi formativi comuni, eventi pubblici, progetti di ricerca interdisciplinari e azioni di public engagement che mettano in dialogo saperi umanistici, artistici, musicali e scientifici.** L'obiettivo non è l'omologazione delle identità, ma il rafforzamento del sistema veneziano dell'alta formazione come ecosistema culturale integrato, capace di parlare con una voce plurale ma riconoscibile alla città, al Paese e al contesto internazionale.

Una particolare attenzione deve essere dedicata alla sede di Mestre, che rappresenta un contesto urbano profondamente diverso da Venezia e per questo strategico. In una realtà caratterizzata da una forte dimensione residenziale, da dinamiche di trasformazione urbana e da una crescente presenza giovanile e multiculturale, l'università può svolgere un ruolo decisivo nei processi di rigenerazione, innovazione sociale e costruzione di spazi di partecipazione culturale.

La presenza universitaria a Mestre può diventare un punto di riferimento stabile per iniziative pubbliche, collaborazioni con scuole, associazioni e realtà del terzo settore, nonché per progetti legati alla sostenibilità urbana, alla transizione ecologica, all'innovazione tecnologica e al dialogo con il sistema

produttivo metropolitano. Rafforzare l'identità culturale del campus di Mestre significa contribuire in modo concreto alla vitalità della terraferma e consolidare il ruolo di Ca' Foscari come attore metropolitano.

Lo stesso approccio deve essere esteso anche al territorio di Treviso, dove la presenza universitaria rappresenta un nodo strategico per la diffusione della cultura, della formazione avanzata e del dialogo con il tessuto sociale ed economico locale. In entrambi i contesti, Venezia e Treviso, una collaborazione sistematica tra istituzioni formative consente di superare logiche di frammentazione, di valorizzare le complementarità e di offrire a studenti, studentesse e cittadinanza un'offerta culturale e formativa più ricca, accessibile e coerente. Rafforzare queste relazioni significa contribuire alla costruzione di un vero sistema territoriale della conoscenza, in cui l'università agisce come infrastruttura culturale condivisa e come attore pubblico responsabile del futuro della città e del territorio. Questa missione civica dovrà tradursi anche in una chiara articolazione territoriale delle priorità. Venezia dovrà consolidarsi come laboratorio internazionale su patrimonio, sostenibilità urbana, culture globali e politiche della convivenza. Mestre dovrà diventare il luogo in cui Ca' Foscari sperimenta forme avanzate di innovazione scientifica, rigenerazione urbana, transizione ecologica e collaborazione con scuole, associazioni e sistema produttivo metropolitano. Treviso dovrà rafforzarsi come piattaforma di dialogo tra università, impresa, lingue, formazione manageriale e internazionalizzazione. In ciascun territorio l'Ateneo dovrà attivare programmi specifici, ma all'interno di una regia unitaria, così che il multicampus non sia una distribuzione di attività, bensì una strategia civica integrata.

Un ulteriore ambito rilevante riguarda le attività sportive universitarie, intese non come semplice offerta ricreativa, ma come parte integrante della formazione, del benessere e della vita comunitaria dell'Ateneo. In una realtà diffusa come quella di Ca' Foscari, articolata tra Venezia e Treviso, lo sport universitario assume un valore peculiare: non è confinato in un campus chiuso, ma si intreccia con i contesti urbani, con le specificità territoriali e con le istituzioni locali. Le attività promosse dall'Ateneo, in collaborazione con il CUS, le realtà sportive trevigiane e altri attori del territorio, mostrano come lo sport possa diventare un'esperienza di partecipazione, inclusione e cittadinanza attiva, capace di coinvolgere studenti italiani e internazionali, personale e comunità locale. Bisogna, tuttavia, incentivare maggiormente l'iscrizione di studenti e studentesse che praticano sport, anche attraverso programmi mirati.

È importante sottolineare come Ca' Foscari non sia semplicemente "in" città, ma parte integrante della vita culturale e civile dei territori in cui opera. *Venezia, Mestre e Treviso costituiscono un sistema integrato, nel quale l'università agisce come infrastruttura culturale diffusa, capace di generare connessioni, valorizzare le differenze e costruire coesione.*

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.

La Fondazione Ca' Foscari è già, nei fatti, molto più di uno strumento di supporto: *è un ecosistema articolato in cui convivono e si integrano formazione avanzata, ricerca applicata, progettazione competitiva, editoria scientifica, servizi alle imprese e iniziative culturali.* Attraverso la Challenge School presidia in modo strutturato il mercato della formazione post-graduate e continua, sviluppando programmi costruiti insieme a imprese e istituzioni; attraverso la progettazione nazionale ed europea partecipa attivamente alla competizione per le risorse, dimostrando una capacità concreta di attrazione di finanziamenti; attraverso le attività di ricerca applicata traduce le competenze accademiche in soluzioni per il sistema economico e sociale; attraverso Edizioni Ca' Foscari contribuisce alla diffusione internazionale della produzione scientifica dell'Ateneo secondo modelli avanzati di accesso aperto. A questo si aggiunge una funzione sempre più rilevante nella costruzione

di reti, nella gestione di progetti complessi e nello sviluppo di relazioni strategiche con stakeholder pubblici e privati. Il punto oggi non è ampliarne marginalmente le attività, ma riconoscerne pienamente la natura e orientarla con decisione: da insieme di funzioni efficaci a leva strategica integrata per lo sviluppo, la sostenibilità e il posizionamento internazionale di Ca' Foscari.

Attraverso le sue attività, la Fondazione dimostra già una capacità significativa di operare in ambiti che richiedono flessibilità organizzativa, rapidità decisionale e orientamento al risultato. La gestione della formazione post-graduate e continua, lo sviluppo di programmi costruiti con imprese e istituzioni, la realizzazione di progetti di ricerca applicata e la partecipazione a iniziative finanziate su scala nazionale ed europea sono esempi concreti di una funzione che integra didattica, ricerca e impatto. A questo si aggiunge il ruolo svolto nella diffusione della produzione scientifica e nella costruzione di reti di collaborazione, che rafforzano il posizionamento internazionale dell'Ateneo.

Questa capacità operativa si accompagna a una dimensione economica che deve essere riconosciuta e ulteriormente sviluppata. La Fondazione non è soltanto un luogo di relazione, ma deve anche diventare uno strumento in grado di generare risorse, attrarre finanziamenti, costruire partnership e contribuire alla sostenibilità complessiva dell'Ateneo. In un contesto in cui le università sono chiamate a diversificare le proprie fonti di finanziamento e ad ampliare il proprio raggio d'azione, la Fondazione rappresenta una leva fondamentale per rafforzare la capacità di investimento e di sviluppo.

Alla luce di queste caratteristiche, è necessario compiere un passaggio culturale e strategico: la Fondazione deve essere considerata non più soltanto come un ponte tra università e società, ma come un vero motore di iniziativa. Un soggetto capace di anticipare i bisogni emergenti, di tradurre le competenze accademiche in progetti concreti, di attivare reti e di promuovere innovazione in modo proattivo. Questo significa valorizzarne la capacità di operare anche in ambiti nuovi o sperimentali, dove è richiesta una maggiore libertà di azione rispetto ai vincoli dell'amministrazione pubblica.

Le esperienze più avanzate nel panorama nazionale e internazionale mostrano con chiarezza che le fondazioni universitarie diventano davvero strategiche quando riescono a combinare autonomia operativa, capacità di generare risorse e forte integrazione con la comunità accademica. In questi casi, esse non si limitano ad accompagnare l'università, ma ne amplificano l'impatto, contribuendo a rafforzarne il posizionamento competitivo e la rilevanza pubblica.

La Fondazione Ca' Foscari possiede già molti degli elementi necessari per svolgere questo ruolo: una rete consolidata di relazioni, competenze organizzative mature e una crescente capacità di progettazione. Il passo successivo consiste nel riconoscere pienamente questa funzione e nel sostenerne lo sviluppo in modo coerente e ambizioso.

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.

Nei prossimi dieci anni il ruolo dell'università sarà sempre meno quello di presidiare una singola fase della vita formativa delle persone e sempre più quello di accompagnare le loro molteplici transizioni professionali, tecnologiche e biografiche. In questo scenario, la formazione continua non rappresenta più una funzione accessoria dell'università, ma una componente strutturale della sua missione pubblica, chiamata a contribuire allo sviluppo del capitale umano territoriale, alla sostenibilità dei sistemi produttivi e alla coesione sociale. In questa prospettiva, Ca' Foscari può ambire a diventare l'università di riferimento per le transizioni professionali, contribuendo alla costruzione di un ecosistema permanente delle competenze capace di sostenere innovazione economica, sviluppo umano e competitività internazionale del territorio.

In questo quadro strategico, la Challenge School è chiamata a evolvere da struttura di erogazione formativa a **piattaforma di infrastrutturazione territoriale delle competenze**. Ciò significa superare una logica centrata esclusivamente sulla formazione executive e assumere un ruolo sistemico nella costruzione di ecosistemi di apprendimento permanente che integrino università, ITS Academy, academy aziendali, sistemi professionali e formazione continua degli adulti. In un contesto come quello veneto, caratterizzato da filiere produttive integrate, forte cultura tecnica diffusa, presenza di academy aziendali avanzate e crescente domanda di competenze ibride legate alle transizioni digitale, green e organizzativa, Ca' Foscari può assumere una posizione distintiva come università del lavoro avanzato e delle competenze ad alta complessità del Nord-Est.

Il potenziamento della Ca' Foscari Challenge School nel Veneto e nel panorama nazionale richiede prima di tutto un punto di chiarezza: **Challenge School e Ateneo non coincidono**, perché rispondono a **missioni differenti**. L'Università Ca' Foscari è un'istituzione pubblica, orientata alla produzione e trasmissione del sapere, alla ricerca, alla formazione superiore come bene collettivo e alla terza missione. La Challenge School, pur essendo parte della strategia dell'Ateneo e valorizzandone l'eccellenza scientifica, opera invece in una **dimensione economica esplicita**: deve competere per attrarre partecipanti e aziende, deve investire in progettazione e servizi, deve sostenersi con ricavi e margini, e deve misurarsi con standard di mercato in termini di reputazione, qualità percepita e capacità di esecuzione.

Questa differenza va gestita e governata nella maniera corretta. *La Challenge School è uno strumento di interfaccia tra università e domanda professionale, con un modello che deve essere compatibile con la cultura accademica, ma non può adottare le stesse logiche della didattica istituzionale.* Proprio per questo, occorre agire su ciò che rende una business school riconoscibile, anche per valorizzare l'accreditamento EQUIS della Venice School of Management: faculty model, relazione strutturata con le imprese, marketing e brand, e un sistema di misurazione rigoroso di qualità, impatto e sostenibilità.

Assumere fino in fondo la Challenge School come business school implica definire un modello di faculty coerente con l'identità di una business school universitaria. La guida scientifica dei percorsi deve rimanere saldamente in capo ai docenti universitari, che garantiscono rigore, coerenza e

profondità concettuale. Accanto a loro, il contributo dei professors of practice va selezionato e integrato in modo strutturato, privilegiando figure capaci di rendere leggibile e criticamente interpretabile l'esperienza professionale. La presenza di un responsabile scientifico riconoscibile per ciascun programma consente di assicurare continuità nel tempo, qualità didattica e un presidio stabile dell'identità del percorso, evitando una frammentazione che spesso indebolisce la reputazione delle iniziative executive.

Un ulteriore passaggio decisivo riguarda il rapporto con il sistema produttivo e istituzionale. Per affermarsi come business school di riferimento, la Challenge School deve superare una logica di relazioni episodiche e costruire **partnership strutturate** e di lungo periodo con imprese, gruppi industriali, istituzioni finanziarie e organizzazioni pubbliche. Queste relazioni non devono limitarsi alla testimonianza occasionale o alla sponsorship, ma tradursi in co-progettazione dei percorsi, definizione condivisa dei fabbisogni di competenze, attivazione di project work su problemi reali e costruzione di comunità professionali stabili. In un territorio come il Veneto, caratterizzato da un'elevata densità imprenditoriale e da filiere produttive complesse, la Challenge School può diventare un hub di riferimento per lo sviluppo manageriale, capace di dialogare sia con le PMI evolute sia con i grandi attori nazionali. Per questo motivo è necessaria l'implementazione o la formazione di figure di program developer, business developer e partnership manager. In questo quadro, i program developer, sulla base degli indirizzi scientifici e didattici dei docenti, sono chiamati a progettare e aggiornare i percorsi formativi, mentre i business developer e i partnership developer hanno il compito di garantire la sostenibilità economica dell'offerta e la sua efficace valorizzazione e commercializzazione sul mercato, assicurando coerenza, solidità e continuità nel tempo.

Parallelamente, è indispensabile costruire un'identità e un brand forti, pienamente integrati nel nome Ca' Foscari ma chiaramente riconoscibili come business school. La comunicazione deve essere coerente, professionale e orientata a target specifici, evitando messaggi generalisti. La reputazione si costruisce nel tempo attraverso la narrazione dei risultati, l'impatto dei project work, il profilo dei partecipanti, la qualità della faculty e la solidità delle partnership. Eventi di alto profilo, momenti di confronto pubblico sui grandi temi della trasformazione economica e organizzativa e una presenza costante nei contesti rilevanti contribuiscono a posizionare la Challenge School come interlocutore autorevole, non come semplice erogatore di corsi.

In questa prospettiva, la Ca' Foscari Challenge School può affermarsi come uno dei principali poli di formazione executive e continua in Italia, con un forte radicamento nel Veneto e una proiezione nazionale. Farlo significa rafforzare la missione pubblica dell'università non per via diretta, ma attraverso uno strumento che opera consapevolmente in una dimensione economica distinta, traducendo l'eccellenza scientifica di Ca' Foscari in formazione avanzata ad alto impatto, sostenibile nel tempo e capace di incidere sulle trasformazioni economiche, sociali e istituzionali in atto.

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.

Sviluppare microcredenziali significa rispondere a una trasformazione profonda dei modi in cui le persone apprendono lungo l'arco della vita, senza rinunciare alla qualità e al rigore accademico. L'approccio alle microcredenziali in Italia è ancora poco sviluppato per via dell'assenza di una normativa nazionale, ma è un terreno da esplorare e nel quale bisogna inserirsi subito per avere un vantaggio competitivo. Le università europee che hanno affrontato questa sfida in modo credibile non hanno moltiplicato corsi brevi disomogenei, ma hanno costruito ecosistemi modulari coerenti, in cui ogni percorso ha un significato chiaro, un valore certificato e una possibile continuità formativa. In questa prospettiva, le microcredenziali non sono una versione "leggera" dell'università, ma una sua estensione qualificata, pienamente coerente con la missione pubblica dell'Ateneo.

Per Ca' Foscari, un primo passaggio decisivo riguarda la progettazione delle microcredenziali come unità formative accademicamente solide. Ogni microcredenziale deve essere associata a competenze esplicitate, criteri di valutazione trasparenti e un riconoscimento formale verificabile. Definire standard comuni – durata minima, carico di lavoro dichiarato, modalità di verifica coerenti con gli obiettivi formativi

– consente di evitare frammentazioni e di garantire che ogni microcredenziale sia percepita come un tassello qualificato di un percorso più ampio, e non come un corso occasionale o opportunistico.

L'introduzione delle microcredenziali a Ca' Foscari non deve essere letta come l'ennesima richiesta di nuova didattica o come un aggravio del carico di lavoro per docenti e strutture. Al contrario, la loro forza sta proprio nel principio opposto: non aggiungere, ma riconoscere e valorizzare ciò che già esiste all'interno dei nostri corsi di studio. In molti CdS sono già presenti insegnamenti, o piccoli cluster di uno, due o tre insegnamenti, che forniscono competenze complete e autonome, immediatamente comprensibili e spendibili anche al di fuori di un percorso di laurea tradizionale.

L'obiettivo è identificare, là dove i Collegi di corso lo ritengono opportuno, questi nuclei di competenze e renderli accessibili a un pubblico che ha un forte bisogno di formazione continua, ma che non può – o non desidera – iscriversi a un intero corso di studi. Si tratta di persone che lavorano, di professionisti, di dipendenti pubblici e privati, di laureati che vogliono aggiornarsi o ri-orientarsi: un pubblico che chiede all'università qualità,

autorevolezza e riconoscimento, non un titolo lungo né un rientro a tempo pieno nel sistema accademico. In questo senso, le microcredenziali rappresentano per Ca' Foscari uno strumento strategico di **upskilling** e **reskilling**, come aggiornamento qualificato e ri-orientamento consapevole delle competenze lungo l'arco della vita: upskilling rafforza competenze già possedute per affrontare trasformazioni tecnologiche, organizzative e normative sempre più rapide; reskilling offre la possibilità di acquisire nuovi saperi e nuove chiavi interpretative a chi deve riposizionarsi professionalmente o affrontare cambiamenti strutturali nel proprio lavoro. In entrambi i casi, Ca' Foscari ha una responsabilità specifica: garantire qualità, profondità e riconoscibilità, evitando soluzioni frammentarie o puramente addestrative.

A differenza dei corsi singoli, le microcredenziali permettono di certificare formalmente le competenze acquisite, attraverso attestati strutturati e open badge digitali, pensati per essere utilizzati nella costruzione dei curricula professionali e nella valorizzazione delle competenze lungo l'arco della vita. In questo modo Ca' Foscari può offrire percorsi chiari, leggibili e riconoscibili, senza snaturare la propria missione formativa e senza sovrapporsi ai corsi di studio ordinari.

La scelta di attivare microcredenziali deve rimanere volontaria e bottom-up, affidata ai Collegi che vorranno cogliere questa opportunità, anche in dialogo con ordini professionali, associazioni di categoria, enti e istituzioni. Questo confronto può permettere di rendere le microcredenziali spendibili anche come percorsi di aggiornamento professionale riconosciuti, rafforzando il legame tra università,

professioni e territorio. A Ca' Foscari questo può tradursi in percorsi modulari che permettano a professionisti, alumni e studenti di costruire nel tempo un profilo formativo personalizzato, tornando all'università più volte senza dover ricominciare da zero.

Così le microcredenziali non rappresentano una didattica parallela, che non sarebbe sostenibile, ma una nuova modalità di apertura e restituzione del sapere universitario: un modo per rendere visibile e accessibile la qualità della formazione cafoscarina a chi ne ha bisogno, senza chiedere all'università di diventare altro da sé.

Nei campi dell'economia, del management, dell'analisi dei dati e della sostenibilità, Ca' Foscari forma competenze che non parlano solo agli studenti e alle studentesse, ma a un pubblico molto più ampio: giovani laureati già inseriti nel mondo del lavoro, lavoratrici e lavoratori che gestiscono processi complessi senza una formazione aggiornata, imprese – in particolare le PMI del Nord-Est – che cercano università capaci di offrire formazione rigorosa, mirata e certificabile, costruita su problemi reali e non su cataloghi standardizzati. In questo senso, le microcredenziali rafforzano il ruolo di Ca' Foscari come interlocutore stabile per imprese, istituzioni e ordini professionali.

Un ambito altrettanto rilevante riguarda il patrimonio linguistico e culturale dell'Ateneo. Le microcredenziali possono intercettare un pubblico che lavora quotidianamente in contesti internazionali – export, cooperazione, amministrazioni pubbliche, camere di commercio, organizzazioni culturali – senza disporre di una formazione linguistica e interculturale strutturata e riconosciuta. Per queste persone, la lingua non è un sapere

astratto, ma uno strumento operativo. Microcredenziali in ambito linguistico, interculturale e geopolitico consentono di rendere visibili e certificabili competenze spesso apprese sul campo, rafforzando il ruolo di Ca' Foscari come università delle lingue e delle culture nel senso più contemporaneo.

Analogamente, i settori della cultura, del patrimonio, del turismo e della creatività parlano a un pubblico spesso escluso dalla formazione universitaria tradizionale: operatori culturali, educatori museali, professionisti del turismo, amministratori locali, freelance. Le microcredenziali possono offrire percorsi qualificati in ambiti come project management culturale, digitalizzazione del patrimonio, marketing territoriale e turismo sostenibile, rafforzando il legame tra università, enti locali, fondazioni e imprese creative e consolidando la funzione civica di Ca' Foscari.

La transizione ecologica e sociale rappresenta un ulteriore ambito strategico. Funzionari pubblici, tecnici, operatori del terzo settore e giovani professionisti sono chiamati a gestire fondi europei, politiche pubbliche, rendicontazioni ambientali e sociali spesso senza disporre di competenze aggiornate e integrate. Le microcredenziali consentono di offrire percorsi mirati, rigorosi e immediatamente spendibili a chi opera già sul campo, rafforzando il ruolo di Ca' Foscari come università civica capace di accompagnare chi governa il cambiamento.

Anche in ambito scientifico le microcredenziali possono svolgere un ruolo importante, purché ne sia chiara la funzione. Non sostituiscono la formazione lunga e laboratoriale, ma intercettano un pubblico esterno che lavora nei processi produttivi, tecnologici e ambientali

e necessita di aggiornamenti mirati su nuove tecnologie, strumenti digitali, normative, sicurezza e sostenibilità dei processi. In questo modo, le microcredenziali rafforzano il dialogo tra università e mondo del lavoro senza frammentare i percorsi scientifici strutturati.

Un elemento qualificante delle migliori pratiche è la capacità di risposta rapida a bisogni emergenti, senza sacrificare la qualità. Le microcredenziali funzionano quando permettono all'università di intercettare trasformazioni in atto – digitalizzazione, sostenibilità, gestione dei dati, comunicazione interculturale, intelligenza artificiale – attraverso percorsi agili ma rigorosi, ancorati alle competenze distintive dei Dipartimenti ed evitando inseguimenti opportunistici di mode di mercato.

Un ulteriore aspetto riguarda la personalizzazione dei percorsi di apprendimento. **Le microcredenziali possono essere proposte come strumenti di costruzione attiva del profilo professionale, rendendo esplicite le traiettorie possibili e collegandole a specifici ambiti professionali o settori pubblici e privati. Questo rafforza la leggibilità dei percorsi e ne evita la frammentazione.**

È infine essenziale garantire riconoscibilità istituzionale e qualità accademica. Le microcredenziali funzionano quando sono chiaramente associate al nome e alla reputazione dell'università, con docenti identificabili, contenuti trasparenti e certificazioni verificabili. A Ca' Foscari, integrarle nella strategia complessiva di Ateneo – anche attraverso la Fondazione e la Challenge School – consente di rafforzarne il valore nel tempo ed evitare una proliferazione disordinata di offerte.

In questo quadro si colloca anche il rapporto con la prossima riforma il sistema degli ITS, che non va letto in termini di competizione né di sovrapposizione, ma come parte di un ecosistema formativo più ampio. Gli ITS rispondono in modo efficace a bisogni professionalizzanti immediati; l'università pubblica ha una responsabilità diversa e complementare: offrire strumenti critici, capacità di lettura e di trasformazione del lavoro nel tempo. Il compito dell'università non è difendere confini rigidi, ma costruire passaggi intelligenti e reversibili, valorizzando le differenze di missione. In questo senso, valorizzando anche esperienze importanti come *Upskill 4.0*, Ca' Foscari deve essere il luogo in cui l'esperienza professionale può diventare conoscenza, e in cui la formazione non si esaurisce in una scelta iniziale, ma resta aperta lungo l'intero arco della vita.

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.

Rafforzare il dialogo con imprese, istituzioni e pubbliche amministrazioni significa riconoscere che una formazione continua di qualità nasce dall'ascolto strutturato dei bisogni reali, non dalla semplice offerta di corsi standardizzati. I modelli di lifelong learning più efficaci non progettano i percorsi in modo autoreferenziale, ma si fondano su relazioni stabili di co-progettazione, in cui il mondo esterno non è un attore passivo, bensì un interlocutore qualificato, portatore di problemi, trasformazioni e competenze. In questo senso, la formazione continua non è un'estensione marginale dell'offerta didattica, ma una componente centrale della missione pubblica dell'Ateneo.

In questo quadro si colloca anche il fenomeno, sempre più rilevante, delle **academy di impresa e istituzionali** nella formazione continua. Le academy rappresentano oggi uno dei principali dispositivi attraverso cui organizzazioni pubbliche e private strutturano percorsi di aggiornamento e riqualificazione, spesso di medio-lungo periodo. Per l'università, confrontarsi con questo modello significa non limitarsi a rispondere a domande contingenti, ma contribuire alla costruzione di progetti formativi strutturati, in cui l'Ateneo mantiene la responsabilità scientifica e metodologica, garantendo qualità, profondità e capacità critica. Quando fondate sulla co-progettazione, le academy possono diventare uno strumento privilegiato per rafforzare relazioni stabili e valorizzare il ruolo pubblico dell'università nella formazione lungo tutto l'arco della vita.

Per raggiungere questo scopo a Ca' Foscari si possono istituire dei tavoli permanenti di dialogo formativo, organizzati per ambiti tematici coerenti con le competenze distintive dell'Ateneo: sostenibilità e transizione ecologica, gestione dei dati e digitalizzazione, amministrazione pubblica, comunicazione interculturale, economia della cultura, governance delle organizzazioni complesse.

Questi tavoli non avrebbero una funzione meramente consultiva, ma costituirebbero luoghi operativi di lettura dei bisogni emergenti, delle competenze mancanti e dei cambiamenti strutturali in atto, traducendoli in priorità formative condivise. Un'impostazione di questo tipo rafforza la capacità dell'università di anticipare le trasformazioni, invece di inseguirle.

Un secondo snodo riguarda la co-progettazione dei percorsi formativi, una delle pratiche più consolidate a livello internazionale. Coinvolgere rappresentanti di imprese e pubbliche amministrazioni nella definizione degli obiettivi formativi, dei casi di studio e dei project work consente di costruire percorsi aderenti alla realtà, mantenendo però in capo all'università la responsabilità scientifica e didattica. In questo modo, la formazione continua risponde a esigenze concrete senza ridursi a semplice addestramento tecnico o aggiornamento procedurale, preservando il valore critico e riflessivo della formazione universitaria.

La qualità della formazione continua dipende anche dalla capacità di costruire relazioni di lungo periodo, evitando la logica dei corsi spot. Le esperienze più solide mostrano che il valore si produce quando la formazione è inserita in rapporti stabili tra università e organizzazioni: programmi pluriennali di aggiornamento, percorsi ricorrenti per specifiche figure professionali, collaborazioni che evolvono nel tempo in risposta ai cambiamenti del contesto. A Ca' Foscari, questo approccio rafforza la sostenibilità della formazione continua e consolida il ruolo della Fondazione come interlocutore istituzionale affidabile e riconoscibile.



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.

Riorganizzare l'amministrazione per processi non significa intervenire sugli organigrammi per principio né introdurre nuove strutture formali. Significa, più concretamente, ricostruire il funzionamento reale dell'Ateneo, così come viene vissuto ogni giorno da chi lavora e studia a Ca' Foscari. Molte delle difficoltà che emergono nel rapporto tra amministrazione e comunità accademica non nascono da cattiva volontà o da carenze individuali, ma dal fatto che i processi attraversano più uffici senza essere mai governati come un insieme coerente. Il multicampus rende questo passaggio ancora più necessario: quando le sedi sono fisicamente distinte, solo una chiara architettura per processi consente di evitare duplicazioni, disallineamenti e differenze applicative tra territori.

Nel lavoro quotidiano, la complessità amministrativa viene spesso percepita come una somma di passaggi poco leggibili: richieste ripetute di informazioni già fornite, tempi che si allungano perché non è chiaro dove un documento si trovi, responsabilità distribuite lungo il percorso senza un punto di riferimento riconoscibile. Questo genera frustrazione, rallentamenti e, soprattutto, incertezza, che è uno dei principali fattori di stress per il lavoro accademico e amministrativo.

Bisogna fare una scelta netta. **Spostare l'attenzione dagli uffici ai processi end-to-end**, cioè all'intero percorso che porta da un'esigenza iniziale a un risultato finale. Non "chi fa cosa" in astratto, ma cosa succede davvero quando si attiva un corso di studio, si segue un dottorato di ricerca, si avvia un progetto di ricerca, si avvia una campagna promozionale, si accompagna una carriera studentesca o si gestisce un reclutamento. A Ca' Foscari, un percorso credibile di riorganizzazione per processi dovrebbe **partire da pochi processi chiave ad alto impatto**, quelli che incidono maggiormente sulla qualità della vita accademica e sulla sostenibilità complessiva dell'Ateneo:

- progettazione e gestione dell'offerta formativa (lauree, magistrali e dottorati);
- gestione dei progetti di ricerca e delle relative rendicontazioni;
- carriere studentesche;
- promozione dell'offerta formativa;
- dottorato di ricerca;
- reclutamento e gestione del personale.

Per ciascuno di questi ambiti potrebbe essere necessario avviare una mappatura operativa che ricostruisca le fasi reali del lavoro: i passaggi tra uffici, i tempi medi, i punti di interazione con Dipartimenti e docenti, le aree in cui si accumulano ritardi o duplicazioni. Questa mappatura rende visibile ciò che oggi funziona per consuetudine e buona volontà delle persone.

In questo quadro, l'individuazione di responsabili di processo con una visione trasversale non introduce un nuovo livello di controllo, ma risponde a un'esigenza molto concreta: **ridurre l'incertezza**. *Avere un punto di riferimento chiaro lungo l'intero flusso consente a Dipartimenti e strutture di sapere chi segue cosa, in che fase ci si trova e quali sono i tempi prevedibili.* Questo approccio non sostituisce il ruolo dei dirigenti o dei direttori di ufficio, ma ne coordina l'azione lungo processi che, per loro natura, non possono essere gestiti in modo settoriale.

Riorganizzare questi flussi per processi consentirebbe di ricostruire l'intero ciclo end-to-end della promozione dell'offerta, dalla progettazione dei corsi alla produzione dei contenuti, dalla loro diffusione sui diversi canali fino al contatto e all'accompagnamento delle future studentesse e dei futuri studenti. L'obiettivo non è accorpare uffici o ridefinire competenze formali, ma rendere esplicite sequenze operative, responsabilità e interdipendenze che oggi restano implicite.

Un elemento decisivo di questo approccio è la leggibilità dell'amministrazione. Un'amministrazione orientata ai processi funziona davvero quando i flussi sono comprensibili con schemi chiari, tempi

indicativi, responsabilità riconoscibili. Rendere pubbliche le mappe dei principali processi – in forma semplice e accessibile – contribuirebbe a ridurre la distanza percepita tra amministrazione e lavoro accademico, rafforzando la fiducia reciproca.

Tutto questo non è possibile senza il coinvolgimento pieno del personale tecnico-amministrativo. Riorganizzare per processi significa riconoscere il PTA come detentore di conoscenza organizzativa, non come esecutore di procedure isolate. Chi lavora quotidianamente sui flussi conosce meglio di chiunque altro dove si inceppano i passaggi e quali soluzioni sono realistiche. Coinvolgere il PTA nella mappatura e nel ripensamento dei processi rafforza il senso di appartenenza, migliora la qualità delle soluzioni.

Infine, la riorganizzazione per processi è strettamente legata all'implementazione di un data warehouse accessibile. I processi funzionano meglio quando sono sostenuti da dati condivisi e affidabili. Senza una base informativa comune, la gestione per processi rischia di restare dichiarativa. Con una infrastruttura dati integrata, invece, diventa possibile monitorare tempi, carichi e criticità, e migliorare nel tempo in modo non emergenziale. Un'organizzazione per processi consente all'Ateneo di adattarsi a cambiamenti rapidi senza interventi strutturali continui.

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.

Semplificare i processi amministrativi non significa abbassare gli standard di qualità né ridurre i controlli, ma ripensare il modo in cui l'Ateneo lavora davvero, a partire dall'impatto che le procedure hanno sul lavoro quotidiano di docenti, ricercatrici e ricercatori, personale tecnico-amministrativo e studenti e studentesse. Per ottenere risultati concreti in questo ambito dobbiamo evitare interventi generalisti e scegliere giocoforza una strategia selettiva, strettamente legata alla riorganizzazione per processi. Non tutto va semplificato allo stesso modo. Occorre intervenire su pochi processi chiave, quelli che concentrano maggiore carico amministrativo, maggiore incertezza e maggiore dispersione di tempo ed energie. È la stessa logica che guida l'azione sulla governance per processi: partire dai flussi reali, non dalle strutture formali.

A Ca' Foscari, questo significa individuare, attraverso un confronto strutturato con Dipartimenti e strutture amministrative, alcuni processi prioritari su cui concentrare l'intervento: l'attivazione e la modifica dei corsi di studio, la gestione degli incarichi didattici su più Dipartimenti, l'avvio e la gestione

dei progetti di ricerca, le rendicontazioni, le missioni, l'assicurazione della qualità, la mobilità. Si tratta di ambiti che ricorrono in tutto il programma perché sono snodi trasversali, in cui si intrecciano didattica, ricerca, sostenibilità economica e centralità dello studente.

Il punto non è chiedere in modo generico "cosa non funziona", ma capire dove il sistema perde linearità: dove si accumulano ritardi, dove le stesse informazioni vengono richieste più volte, dove i passaggi sono ridondanti o le responsabilità poco chiare.

Una volta individuati i processi critici, la semplificazione efficace passa dalla ricostruzione end-to-end del flusso, dal primo input alla chiusura della pratica. Qui la semplificazione si intreccia direttamente con la riorganizzazione per processi: **ridisegnare i flussi significa eliminare duplicazioni, chiarire chi fa cosa lungo il percorso e ridurre i tempi morti, senza rinunciare alla correttezza amministrativa.** Non si tratta di "tagliare passaggi", ma di rendere ogni passaggio necessario, comprensibile e proporzionato. Ad esempio tra i processi ad alto impatto sul lavoro accademico rientra in modo particolarmente critico l'acquisizione di beni e servizi, soprattutto in ambito scientifico e di ricerca. Le attuali procedure, fortemente vincolate dalla normativa nazionale, risultano spesso poco compatibili con i tempi, la flessibilità e la specificità delle attività di ricerca, generando ritardi, incertezza e un significativo dispendio di energie per docenti, ricercatrici e ricercatori e personale tecnico-amministrativo. Sarebbe importante avviare un percorso di semplificazione mirata di questo processo, nel pieno rispetto della normativa vigente, attraverso una mappatura

end-to-end delle procedure di acquisto, la standardizzazione delle casistiche ricorrenti, la chiarificazione dei ruoli e dei tempi di risposta e il rafforzamento del supporto amministrativo alle strutture scientifiche. L'obiettivo è ridurre la distanza tra esigenze della ricerca e processi amministrativi, rendendo l'acquisizione di beni e servizi più prevedibile, trasparente e coerente con la missione scientifica dell'Università. Altri processi su cui intervenire sono la selezione del personale, attraverso la piena informatizzazione e automatizzazione della documentazione rendendo possibile l'inserimento strutturato e automatizzato delle valutazioni dei candidati (punteggi e informazioni standard), riducendo errori materiali e superando la logica dei doppi o tripli controlli. Si può semplificare inoltre la gestione delle missioni, riducendo la documentazione richiesta e integrando nei moduli tutte le informazioni necessarie (come i dati aggiuntivi oggi richiesti separatamente, ad esempio per le travel declaration), così da evitare duplicazioni. Si può poi ottimizzare la richiesta e la gestione degli eventi, nel rispetto della regolamentazione vigente e in coordinamento con il futuro regolamento di Ateneo, superando progressivamente le difformità attuali tra dipartimenti. Si dovrà affrontare anche il tema delle relazioni di monitoraggio, spesso ridondanti e basate sugli stessi dati, promuovendo un sistema integrato che consenta l'inserimento unico delle informazioni e la loro successiva riutilizzabilità. Infine, si cercherà di rivedere le schede di terza missione, per renderla più snella, mirata e realmente utile alla valorizzazione delle attività svolte, eliminando richieste informative ridondanti o di scarsa efficacia. Semplificare non significa ridurre il controllo, ma renderlo più intelligente, proporzionato e funzionale agli obiettivi dell'Ateneo.

Un elemento centrale di questo lavoro è la standardizzazione intelligente, che ha un impatto diretto anche sulla valorizzazione del personale tecnico-amministrativo. Modelli unici di documenti, scadenze comuni, checklist chiare e istruzioni sintetiche riducono errori, richieste di integrazione e soluzioni improvvisate. Questo non solo facilita il lavoro del personale docente e di ricerca, ma rende più sostenibile anche il lavoro del PTA, che oggi è spesso costretto a gestire eccezioni e casi particolari nati da procedure poco uniformi.

Un altro nodo cruciale riguarda la produzione documentale, cresciuta spesso per stratificazione. Molti documenti vengono richiesti per prassi consolidate, senza che sia più chiaro il loro valore aggiunto. Qui la semplificazione si collega direttamente all'azione sulla qualità istituzionale: distinguere ciò che è indispensabile per il controllo e la trasparenza da ciò che può essere eliminato, accorpato o automatizzato alleggerisce il carico burocratico senza indebolire le garanzie. L'esperienza dell'Assicurazione della Qualità mostra che introdurre documenti può avere senso solo se serve a rendere i processi più intelligibili, a rispondere a domande concrete e non a moltiplicare adempimenti. In questa direzione, l'esperienza maturata come presidente del Presidio di Qualità mi ha permesso di comprendere più a fondo quali ambiti possano essere effettivamente semplificati, alla luce anche dei vincoli e delle responsabilità proprie dei diversi livelli di governance.

Una semplificazione credibile non può essere episodica e non è una concessione al disagio del lavoro accademico né una riduzione delle tutele. Rendere i processi più lineari e comprensibili significa liberare tempo ed

energie per la didattica e la ricerca, migliorare l'efficienza amministrativa e costruire un'amministrazione che non sia percepita come un ostacolo, ma come parte integrante della qualità istituzionale di Ca' Foscari.

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.

Rendere la programmazione dipartimentale uno strumento reale di governo significa compiere un cambiamento culturale prima ancora che procedurale, coerente con l'impostazione complessiva del programma. I Piani di Sviluppo dei Dipartimenti non possono continuare a essere percepiti come documenti formali, redatti per adempiere a una richiesta dell'Ateneo o del sistema di valutazione. Quando questo accade, la programmazione perde la sua funzione fondamentale: orientare le scelte, rendere esplicite le priorità, assumere responsabilità nel tempo. Un piano che non incide sulle decisioni concrete non è uno strumento di governo, ma un esercizio di rendicontazione che ci possiamo risparmiare.

Perché la programmazione diventi davvero un motore per lo sviluppo dei Dipartimenti, l'Ateneo deve compiere una scelta chiara: trasformare il

Piano di Sviluppo dipartimentale da documento “rolling”, continuamente riscritto, in un patto di medio periodo tra Dipartimento e Ateneo. Un patto che non irrigidisce l'azione, ma la rende più responsabile.

Programmare per mandato significa dichiarare, all'inizio di un ciclo di governo dipartimentale, quali sono le poche priorità strategiche su cui una struttura intende investire davvero, sapendo che quelle priorità guideranno le decisioni su risorse, reclutamento, offerta formativa e organizzazione per più anni. Senza un orizzonte temporale stabile, nessuna strategia può produrre effetti reali.

Questa impostazione è possibile solo se sostenuta dall'infrastruttura del data warehouse di Ateneo. I Piani di Sviluppo devono poggiare su pochi indicatori chiave, affidabili e facilmente monitorabili, messi a disposizione in modo trasparente. Non per ridurre la complessità della programmazione a una griglia numerica, ma per garantire che le scelte siano fondate su evidenze condivise e non su percezioni episodiche. In questo senso, la programmazione dipartimentale è uno degli ambiti in cui la cultura dell'uso dei dati trova una applicazione concreta e matura.

Il dialogo tra programmazione dipartimentale e strategia di Ateneo deve diventare un confronto strutturato, regolare e basato su scelte esplicite, in linea con l'idea di governo partecipato. Non si tratta di chiedere ai Dipartimenti di “allinearsi” in modo passivo, ma di costruire una relazione matura, in cui l'Ateneo esplicita le proprie priorità e i Dipartimenti spiegano come intendono declinarle in modo coerente con la propria identità scientifica e culturale, attraverso un processo di traiettorie ad approssimazioni successive.

Questo metodo è particolarmente efficace perché riflette in modo realistico il funzionamento delle università, come già evidenziato nelle azioni sulla semplificazione e sull'uso dei dati. Dipartimenti e Ateneo non operano in un contesto statico né dispongono di informazioni complete al momento della pianificazione. Al contrario, agiscono in un ambiente segnato da vincoli normativi mutevoli, risorse limitate, dinamiche demografiche e scientifiche in evoluzione e obiettivi che si ridefiniscono anche alla luce degli esiti delle scelte precedenti.

In questo quadro, i Piani di Sviluppo dipartimentali rappresentano il primo livello di elaborazione strategica. Sono il luogo in cui emergono i bisogni, le priorità disciplinari e le traiettorie di crescita della didattica e della ricerca, costruite a partire da una conoscenza ravvicinata dei corsi, degli studenti, dei carichi di lavoro e delle prospettive scientifiche. Tuttavia, queste traiettorie non possono essere considerate autosufficienti. Il loro valore sta nel costituire ipotesi di sviluppo informate, che vengono poi confrontate, armonizzate e progressivamente affinate nel dialogo con il Piano Strategico di Ateneo.

Il Piano Strategico, a sua volta, non deve essere inteso come un documento che cristallizza una volta per tutte obiettivi e allocazioni, ma come una cornice dinamica di orientamento. L'**approccio per approssimazioni successive** consente all'Ateneo di assumere le proposte dipartimentali come punti di partenza, valutarne la coerenza complessiva, misurarne la sostenibilità e, sulla base dei risultati osservati, ricalibrare priorità e strumenti. Il rapporto tra i due livelli non è quindi gerarchico in senso rigido, ma iterativo: i Dipartimenti informano l'Ateneo, l'Ateneo orienta i Dipartimenti, e il ciclo si rinnova.

Questo metodo è particolarmente adatto perché riconosce che molte decisioni strategiche producono effetti solo nel medio-lungo periodo e che la loro valutazione richiede continuità, monitoraggio e capacità di apprendimento istituzionale. Gli scostamenti tra obiettivi e risultati non sono letti come errori da sanzionare, ma come informazioni utili per correggere la rotta. In questo modo si tiene insieme autonomia e responsabilità.

Il passaggio da una logica rolling a una strategia per mandato non significa rinunciare alla flessibilità. Al contrario, significa distinguere tra ciò che è strutturale e ciò che è contingente. Le priorità strategiche restano stabili per l'intero mandato, mentre gli aggiustamenti annuali riguardano solo aspetti operativi o opportunità emergenti che sono rilevate dai monitoraggi. Questa distinzione riduce la sensazione di instabilità permanente e rende possibile investire davvero nel medio periodo. In questo modo si

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.

Creare un data warehouse di Ateneo significa ripensare il modo in cui l'università conosce se stessa e prende decisioni. Oggi a Ca' Foscari molti dati esistono già, ma sono distribuiti in cruscotti diversi, costruiti per finalità specifiche, non sempre interoperabili e accessibili in modo disomogeneo.

Questa frammentazione rende difficile avere una visione complessiva, costringe a continue richieste puntuali agli uffici e indebolisce la capacità di programmare in modo consapevole. Per gettare solide fondamenta future per la nostra università credo si debba compiere un passaggio chiave, ovvero

sviluppa una capacità collettiva di orientare lo sviluppo dell'università con consapevolezza, coerenza e visione di lungo periodo.

Questo processo permette di promuovere una riflessione condivisa sull'assetto dei Dipartimenti, mettendo a disposizione dati, strumenti di analisi e momenti di confronto, per comprendere il funzionamento delle strutture e i loro carichi reali. Ogni eventuale evoluzione – incluso l'eventuale ampliamento del loro numero – non sarà predefinita né calata dall'alto, ma potrà emergere solo attraverso un percorso partecipato, in cui *i Dipartimenti stessi siano protagonisti delle scelte*. L'obiettivo è accompagnare, con gradualità e responsabilità condivisa, soluzioni che rafforzino la qualità della didattica e della ricerca, migliorino l'equilibrio organizzativo e valorizzino il contributo di tutte le componenti dell'Ateneo.

trasformare i dati da strumenti di controllo a beni comuni informativi, accessibili e utilizzabili da chi è chiamato a prendere decisioni. Di necessità a Ca' Foscari, questo deve tradursi nella realizzazione di un data warehouse unico di Ateneo, che integri in modo coerente dati su studenti e carriere, offerta formativa, dottorati, ricerca e VQR, personale, bilancio, servizi e infrastrutture.

Un primo esempio concreto riguarda la progettazione e revisione dell'offerta formativa. In un modello basato su un data warehouse unico, un Dipartimento che fornisce strumenti per valutare l'attivazione o la modifica di un corso di laurea, di una laurea magistrale o di un dottorato non dovrebbe più ricostruire informazioni da fonti diverse o richiedere estrazioni ad hoc. Potrebbe invece accedere direttamente a un quadro integrato che mostri attrattività, continuità delle carriere, requisiti di docenza, sostenibilità economica e coerenza con la ricerca. I dati non sostituirebbero il giudizio accademico, ma ne diventerebbero una base comune e trasparente, riducendo asimmetrie informative e conflitti interpretativi.

Un secondo ambito di applicazione riguarda la programmazione dipartimentale e il dialogo con la governance centrale. La programmazione funziona quando Ateneo e Dipartimenti discutono sugli stessi dati e sugli stessi indicatori. Un data warehouse accessibile consentirebbe ai Dipartimenti di operare in autonomia, di analizzare indipendentemente l'andamento delle proprie attività e di costruire Piani di Sviluppo fondati su evidenze condivise. Questo rafforzerebbe l'autonomia responsabile delle strutture e renderebbe il confronto con l'Ateneo più informato e meno difensivo.

Un elemento centrale del processo è la differenziazione degli accessi, non la loro restrizione. Il data warehouse non dovrebbe essere riservato a pochi, ma prevedere livelli di accesso chiari e ampi: governance, Direzioni, Dipartimenti, coordinatori di corsi e dottorati, personale tecnico-amministrativo. Ognuno vedrebbe ciò che è rilevante per il proprio ruolo, ma su una base dati comune, aggiornata e certificata. Questo riduce la proliferazione di cruscotti paralleli e la dipendenza da richieste continue agli uffici centrali. Un altro esempio concreto riguarda il superamento della logica reattiva.

L'aspetto più rilevante di un data warehouse di Ateneo non è la sua capacità di produrre report più ordinati o statistiche più complete sul passato, ma la possibilità di trasformare i dati in **uno strumento di previsione e di governo del futuro**. Un'università complessa come Ca' Foscari non può permettersi di prendere decisioni strategiche solo in base a ciò che è già accaduto, né di intervenire quando gli effetti delle scelte sono ormai irreversibili. *Governare significa, prima di tutto, anticipare.*

Disporre di un data warehouse integrato consente di passare da una logica reattiva a una logica proattiva e simulativa. L'integrazione dei dati su studenti, carriere, offerta formativa, docenza, ricerca, bilancio e infrastrutture permette di costruire scenari plausibili e di valutare ex ante le conseguenze delle decisioni. Questo è particolarmente importante in un contesto caratterizzato da risorse limitate, vincoli normativi stringenti e forte interdipendenza tra le diverse componenti dell'Ateneo.

La possibilità di simulare scenari futuri rappresenta per Ca' Foscari un vantaggio strategico decisivo. Modifiche all'offerta formativa, politiche di reclutamento o investimenti infrastrutturali producono effetti complessi e interconnessi su didattica, personale, finanze, spazi e finanziamento pubblico, che senza strumenti previsionali emergono spesso solo quando è ormai difficile intervenire. Un data warehouse orientato alla simulazione consentirebbe invece di anticipare tali impatti, confrontare alternative, valutare i trade-off e individuare per tempo criticità e aree di fragilità, trasformando le emergenze in scelte governabili. Oltre ai benefici operativi, questa capacità rafforza la qualità della governance: decisioni fondate su basi informative condivise riducono l'incertezza, aumentano la trasparenza, la semplificazione e favoriscono un dialogo più consapevole e fiducioso tra organi di governo, Dipartimenti e strutture amministrative.

È fondamentale sottolineare che un data warehouse efficace richiede anche governance dei dati e competenze diffuse. In questo caso il successo non dipende solo dall'infrastruttura tecnologica, ma dal coinvolgimento del personale tecnico-amministrativo che già oggi presidia i database e gestisce le estrazioni e che per me rappresenta un asset fondamentale. Valorizzare nella nostra Università queste competenze e integrarle stabilmente nei processi decisionali renderebbe il data warehouse uno strumento vivo, affidabile e sostenibile nel tempo. Infine, creare un data warehouse unico significa rafforzare la trasparenza interna. Quando i dati sono accessibili, spiegati e condivisi, diminuisce la percezione di arbitrarietà e aumenta la fiducia nei processi decisionali. I dati diventano un linguaggio utile a capire, orientare e migliorare. Concepito in questa maniera, il data warehouse di Ateneo non è un progetto informatico, ma una scelta di governo; significa dotare Ca' Foscari di una infrastruttura conoscitiva integrata, capace di sostenere una università responsabile e partecipata.

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.

In un'università come la nostra, che tiene insieme tradizione umanistica, competenze linguistiche, scienze sociali, economia e sviluppo scientifico, le biblioteche sono il luogo in cui la qualità accademica diventa concreta, quotidiana, visibile. Se vogliamo rafforzare Ca' Foscari come Ateneo internazionale e multicampus, dobbiamo assumere con maggiore consapevolezza il ruolo centrale del sistema bibliotecario e investire nella sua piena integrazione nelle missioni dell'università.

La transizione digitale, oggi, deve essere governata e le biblioteche sono il presidio naturale dell'ecosistema digitale della conoscenza. È qui che si incrociano banche dati internazionali, piattaforme elettroniche, strumenti di ricerca avanzata e, sempre più, applicazioni di intelligenza artificiale che modificano profondamente il modo in cui si cercano, si producono e si interpretano

le informazioni. A Ca' Foscari dobbiamo rafforzare il ruolo delle biblioteche come punto di riferimento stabile per l'uso consapevole delle fonti e delle tecnologie. Questo significa integrare percorsi di information literacy nei primi anni dei corsi di laurea, collaborare con i Dipartimenti nella formazione metodologica degli studenti, accompagnare dottorandi e giovani ricercatori nell'open science e nella gestione dei dati della ricerca. Significa anche valorizzare le competenze già presenti all'interno del Sistema Bibliotecario, affinché possano contribuire attivamente alle strategie su didattica digitale e innovazione.

Al tempo stesso, le biblioteche sono diventate uno dei principali spazi dell'esperienza studentesca. A Venezia, città straordinaria ma complessa, gli spazi universitari hanno un valore ancora più decisivo. **Le biblioteche sono luoghi di concentrazione, ma anche di incontro e integrazione, soprattutto per studenti e studentesse internazionali e fuorisede.** Dobbiamo lavorare per garantire standard omogenei tra Venezia, Mestre e Treviso, affinché il modello multicampus sia percepito come una ricchezza e non come una differenza di opportunità. Occorre definire criteri chiari nella gestione degli spazi, bilanciare studio individuale e lavoro collaborativo, affrontare con pragmatismo il tema delle prenotazioni sulla base di dati reali e non di percezioni, e rafforzare l'integrazione tra biblioteche e politiche di accoglienza del primo anno. La qualità dell'esperienza studentesca passa anche da qui.

Un altro elemento decisivo riguarda il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze del personale bibliotecario. Ca' Foscari dispone di professionalità altamente

qualificate in ambiti come bibliometria, open access, gestione dei dati, copyright digitale e strumenti di ricerca avanzata. È necessario far emergere queste competenze, metterle in rete tra le sedi e integrarle nei tavoli strategici dell'Ateneo. Investire in formazione continua e riconoscere formalmente ruoli specialistici significa rafforzare l'intero sistema universitario. Le biblioteche non devono essere percepite come funzione esecutiva, ma come infrastruttura professionale ad alta qualificazione, parte integrante della qualità accademica.

Infine, è fondamentale che le biblioteche siano pienamente integrate nelle tre missioni dell'Ateneo. Nella didattica, come partner nella costruzione di competenze metodologiche solide; nella ricerca, come presidio dell'open science, della qualità scientifica e del supporto ai ricercatori e alle ricercatrici; nella terza missione, come luogo di valorizzazione del patrimonio culturale e di apertura alla comunità. In un'università come la nostra, che difende con forza i saperi umanistici e linguistici accanto alle scienze e all'economia, le biblioteche sono insieme custodi della tradizione e motore di innovazione.

Rafforzare il sistema bibliotecario di Ca' Foscari non significa ampliare strutture in modo indiscriminato, ma governare con maggiore integrazione, garantire equità tra sedi, valorizzare competenze e rendere più leggibile il ruolo strategico che le biblioteche già svolgono. Non sono un capitolo tecnico dell'organizzazione. **Sono uno dei luoghi in cui si misura concretamente la qualità dell'università che vogliamo costruire.**

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.

La revisione dei modelli rappresenta un passaggio cruciale per rafforzare equità, trasparenza e capacità di governo dell'Ateneo. Il FUDD e il modello di distribuzione dei punti organico non sono infatti un mero strumento di distribuzione delle risorse, ma uno dei principali dispositivi attraverso cui l'Ateneo traduce le proprie priorità strategiche in incentivi concreti, orienta i comportamenti dei Dipartimenti e costruisce un rapporto di responsabilità reciproca.

Per svolgere efficacemente questa funzione, il modello deve essere comprensibile, stabile e coerente sia con le logiche del finanziamento nazionale sia con le reali leve di azione delle strutture.

Nell'assetto attuale, il modello risulta fortemente influenzato dal fattore dimensionale, legato alla grandezza dei Dipartimenti. Questo elemento, pur avendo una sua razionalità nella copertura dei costi strutturali, produce effetti problematici quando assume un peso eccessivo. Da un lato, tende a favorire le strutture più grandi, indipendentemente dalla qualità delle scelte strategiche o dall'efficacia della programmazione. Dall'altro, espone i Dipartimenti medio-piccoli a oscillazioni anche minime di alcuni indicatori, che possono tradursi in variazioni significative delle risorse assegnate senza che ciò corrisponda a reali cambiamenti di performance, qualità o sostenibilità.

Questa elevata sensibilità del modello alle dimensioni e alle fluttuazioni marginali rende il FUDD poco leggibile e ne indebolisce la funzione di orientamento strategico. In particolare, diventa difficile distinguere ciò che è l'effetto di scelte consapevoli e programmabili da ciò che dipende semplicemente dalla scala organizzativa, da eventi fortuiti o da variazioni statistiche fisiologiche. Ne risente il rapporto di fiducia tra Dipartimenti e Ateneo.

Al di là di quote di funzionamento, una revisione condivisa dei modelli rispetto alla loro quota premiale si dovrebbe fondare su un numero limitato di indicatori chiari, stabili nel tempo e direttamente collegati ai fattori che incidono realmente sulla sostenibilità economica dell'Ateneo. Sono convinto che pochi **driver ben definiti**, facilmente monitorabili e spiegabili, producono più capacità di governo di modelli complessi e ipersensibili.

Credo che il modello, almeno nella sua parte premiale, possa essere costruito attorno a cinque driver espliciti, comuni a tutti i Dipartimenti. Questa comunanza non rappresenta una semplificazione indebita, ma un punto di forza strutturale, perché garantisce equità di trattamento, confrontabilità e coerenza sistemica. Allo stesso tempo, l'adozione di driver comuni non implica uniformità delle strategie: ciascun Dipartimento mantiene piena autonomia nel definire, nei propri Piani di Sviluppo, le azioni più coerenti con la propria identità scientifica e organizzativa per intervenire su quei driver.

Il primo driver riguarda l'andamento delle immatricolazioni e la capacità di attrarre studenti. Il secondo driver è legato alla continuità e regolarità delle carriere studentesche normalizzato sui parametri nazionali dei corsi di studio. Il terzo driver, non direttamente collegato all'FFO ma alla reputazione di Ca' Foscari, riguarda il contributo degli studenti e delle studentesse con esperienze internazionali. Il quarto driver concerne la qualità e la quantità dei prodotti presentabili per la VQR. Il quinto driver riguarda la capacità di attrarre finanziamenti competitivi per la ricerca.

Questi cinque driver hanno il pregio di essere comprensibili, verificabili e direttamente connessi ai meccanismi di FFO e VQR. La loro applicazione uniforme, combinata con la declinazione autonoma nei Piani di Sviluppo, consente di tenere insieme equità e autonomia, confrontabilità e differenziazione strategica.

I modelli possono così svolgere pienamente la loro funzione di allineamento tra obiettivi istituzionali e risorse assegnate, rafforzando responsabilità e qualità complessiva del sistema. Rendere il modello più semplice e leggibile significa chiarire il patto tra Dipartimenti e Ateneo, rendere più trasparente il processo decisionale e rafforzare una responsabilità condivisa sulla sostenibilità complessiva.

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.

Un modello di allocazione delle risorse è efficace solo se i criteri che lo compongono sono chiari, leggibili e prevedibili per chi è chiamato a programmare didattica, ricerca e sviluppo nel medio periodo. Senza questa chiarezza, anche un modello tecnicamente corretto rischia di essere percepito come opaco o mutevole, indebolendo la capacità dell'Ateneo di orientare in modo coerente le proprie politiche.

Oggi, come avviene in molti atenei, anche a Ca' Foscari una parte della difficoltà nasce dal fatto che i criteri di allocazione vengono spesso conosciuti solo nei loro esiti finali. Il peso dei singoli indicatori e il loro impatto concreto sulle risorse assegnate non sempre risultano immediatamente comprensibili. Questo rende difficile per i Dipartimenti collegare le proprie scelte strategiche agli effetti economici e organizzativi, trasformando l'allocazione in un meccanismo subito, anziché in uno strumento di responsabilità condivisa e di programmazione consapevole.

Rendere i criteri espliciti significa innanzitutto dichiararli in modo trasparente, spiegando quali indicatori entrano nel modello, quale peso hanno e quali comportamenti intendono incentivare. Una restituzione chiara consente alle strutture di comprendere non solo quanto ricevono, ma perché. In questo modo, il modello diventa intelligibile, discutibile e migliorabile.

All'interno di questo quadro, è essenziale chiarire in modo esplicito il ruolo della quota strategica. Tale quota dovrebbe essere utilizzata esclusivamente per perseguire obiettivi strategici di Ateneo legati al potenziamento della didattica e della ricerca, definiti e condivisi preventivamente con il Senato Accademico. La sua funzione non è rispondere a esigenze contingenti o a interventi estemporanei, ma sostenere azioni strutturate e coerenti con la strategia complessiva dell'Ateneo. Proprio per questo, la quota strategica deve essere comunicata in modo chiaro. I Dipartimenti devono conoscere non solo i criteri di utilizzo, ma anche l'ordine di grandezza delle risorse disponibili e le priorità strategiche che l'Ateneo intende perseguire. Questo consente alle strutture di integrare tali informazioni nei propri Piani di Sviluppo, evitando aspettative irrealistiche o percezioni di arbitrarietà. La chiarezza sulle finalità rafforza inoltre l'equità, perché impedisce che la leva strategica venga percepita come uno strumento discrezionale o asimmetricamente accessibile. Considerato che i punti organico confluiscono comunque nei Dipartimenti, il problema che rimane aperto è come garantire una sufficiente flessibilità per cogliere opportunità strategiche che emergano quando

la programmazione ordinaria ha già impegnato tutte le risorse disponibili. È fondamentale infatti garantire la possibilità a chi sviluppa progetti competitivi — come gli ERC Grant (che hanno costituito solo il 19% della quota strategica) — ed è incardinato in un Dipartimento, la possibilità di accedere ad avanzamenti di carriera in caso di successo. È tuttavia altrettanto importante che ogni reclutamento, sia esso legato a ERC Grant o a chiamata diretta, sia esplicitamente connesso anche al potenziamento e alla sostenibilità della didattica, affinché l'eccellenza nella ricerca si traduca in un beneficio strutturale per l'intero Ateneo. In assenza di tali garanzie, si rischierebbe di disperdere ricercatori e ricercatrici di elevata competenza formati all'interno del nostro Ateneo, oppure di disincentivare la partecipazione a progetti di ricerca altamente competitivi che, per gli ERC, nella VQR 2020-2024 sono valsi una quota superiore del 35% del totale dei progetti presentati. La perdita della possibilità di reclutare vincitori e vincitrici di progetto non programmati non compromette soltanto l'opportunità di attrarre nel nostro Ateneo persone di elevato spessore scientifico e culturale, ma riduce anche in modo significativo la capacità dell'istituzione di incidere positivamente sulla VQR, che rappresenta una componente rilevante dell'FFO. Inoltre, rimane importante la quota strategica per la costruzione di un **corpo docente internazionale**.

La **stabilità dei criteri nel tempo** rappresenta un secondo elemento decisivo. Cambiamenti frequenti, anche se motivati, rendono difficile programmare reclutamento, investimenti e sviluppo scientifico, svuotando di senso la programmazione dipartimentale. Una governance matura si impegna invece a garantire che i modelli di allocazione — inclusi i criteri di utilizzo

della quota strategica — restino **stabili su un orizzonte pluriennale**, introducendo eventuali modifiche solo in modo graduale, motivato e condiviso. Questa prevedibilità rafforza l'autonomia dei Dipartimenti, perché consente di assumere decisioni strategiche senza dover continuamente rincorrere regole che cambiano.

Trasparenza e stabilità non significano rigidità. Un buon modello deve poter essere discusso e migliorato, ma attraverso processi chiari e formalizzati, non tramite aggiustamenti episodici o negoziazioni informali. In questo senso, rendere espliciti anche i vincoli e le finalità della quota strategica contribuisce a costruire quel lessico condiviso del governo che il programma individua come condizione per ridurre conflitti improduttivi e rafforzare la fiducia istituzionale.

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.

Il calcolo del fabbisogno didattico rappresenta uno snodo cruciale tra organizzazione della didattica, programmazione del personale e sostenibilità complessiva dell'Ateneo. Nell'assetto attuale, il fabbisogno didattico viene definito

prevalentemente a livello di Ateneo e per grandi aggregazioni scientifico-disciplinari. Questo approccio garantisce una visione complessiva, ma presenta un limite evidente: rischia di perdere di vista le specificità interne ai Dipartimenti, rendendo poco leggibili le esigenze reali dei singoli corsi e delle diverse aree disciplinari.

Una revisione del modello, coerente con l'impostazione generale del programma, può rafforzare l'autonomia dipartimentale senza compromettere la coerenza complessiva, introducendo un calcolo del fabbisogno articolato su due livelli. Non si tratta di frammentare il governo del sistema, ma di renderlo più leggibile e responsabile.

In una prima fase, il fabbisogno dovrebbe essere costruito all'interno dei Dipartimenti, con una maggiore granularità. Questo significa tenere conto della struttura effettiva dei corsi di studio, del numero e del profilo degli studenti e delle studentesse, dei carichi di docenza, delle scelte strategiche esplicitate nei Piani di Sviluppo e degli equilibri interni tra settori. In questo modo, il fabbisogno diventa parte integrante della programmazione dipartimentale, collegando in modo più diretto didattica, ricerca e politiche di reclutamento. Questa prima fase rende esplicite le priorità delle strutture e valorizza una assunzione di responsabilità sulle scelte: quali corsi rafforzare, dove investire, quali equilibri mantenere o rivedere. È un passaggio coerente con l'idea di autonomia responsabile che attraversa il programma che propongo e che trova nel fabbisogno didattico una delle sue applicazioni più concrete.

In una seconda fase, l'Ateneo interviene per garantire coerenza complessiva e sostenibilità, raccordando i fabbisogni dipartimentali con i vincoli normativi, le risorse disponibili e gli equilibri generali del sistema. Il ruolo dell'Ateneo, in questa impostazione, non è quello di sostituirsi alle scelte delle strutture, ma di armonizzarle, evitando sovrapposizioni, squilibri strutturali o soluzioni non sostenibili nel medio periodo. Il passaggio da un modello prevalentemente centralizzato a un modello su due livelli produce diversi effetti positivi. Da un lato, rende **più leggibile la distribuzione interna delle esigenze didattiche**, facilitando una programmazione più consapevole e trasparente da parte dei Dipartimenti. Dall'altro, riduce la percezione di decisioni calate dall'alto, rafforzando il **dialogo tra strutture e Ateneo su basi più chiare e condivise**. È importante sottolineare che una maggiore granularità non implica frammentazione. Al contrario, quando i fabbisogni sono costruiti in modo chiaro a livello dipartimentale, l'Ateneo dispone di informazioni più solide per assumere decisioni strategiche, allocare risorse e programmare il reclutamento in modo coerente con le reali necessità della didattica.

In questo quadro diventa essenziale un monitoraggio costante del fabbisogno effettivo. Il monitoraggio consente di ancorare le richieste a esigenze reali e verificabili e di evitare la creazione di fabbisogni didattici ad hoc, particolarmente critiche in un contesto di risorse limitate. Anche in questo caso, i dati non servono a sanzionare, ma a correggere progressivamente le traiettorie, in coerenza con l'approccio per approssimazioni successive adottato nel programma.

Un modello su due livelli rafforza la capacità dei Dipartimenti di programmare in modo consapevole e quella dell'Ateneo di garantire sostenibilità, contribuendo a una gestione più equilibrata, leggibile e strategica dell'offerta formativa.

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.

Un modello di allocazione delle risorse può essere formalmente corretto, trasparente e coerente con i principi della qualità, e tuttavia produrre nel tempo effetti cumulativi e asimmetrici. Questo accade perché i Dipartimenti non partono dalle stesse condizioni strutturali, né attraversano le stesse fasi di sviluppo nello stesso momento. Differenze disciplinari, dimensioni, composizione del personale, cicli generazionali, storie scientifiche, esiti di valutazioni nazionali e internazionali, capacità di intercettare finanziamenti competitivi (PNRR, ERC, bandi europei) incidono profondamente sulle traiettorie dipartimentali.

In un contesto di risorse limitate e di crescente competizione, un modello esclusivamente premiale tende inevitabilmente a rafforzare chi è già in posizione di vantaggio e a indebolire progressivamente chi attraversa fasi di difficoltà, anche quando le scelte strategiche adottate da questi ultimi sono corrette, coerenti e orientate alla qualità. Il rischio non è solo quello di amplificare le disuguaglianze iniziali, ma di trasformarle in svantaggi strutturali, difficilmente reversibili nel medio periodo.

Nel rispetto del lavoro e delle differenze tra le strutture, è inoltre necessario riconoscere che i modelli di allocazione basati su indicatori quantitativi non sono sempre in grado di catturare in modo esaustivo l'insieme dei contributi che i Dipartimenti apportano all'Ateneo. La valorizzazione dipartimentale non si esprime infatti solo attraverso performance misurabili, ma anche tramite elementi meno immediatamente quantificabili:

1. la visibilità strategica dell'Ateneo in specifici ambiti disciplinari;
2. il riconoscimento nazionale e internazionale;
3. la capacità di presidiare settori emergenti o di frontiera;
4. la disponibilità a sperimentare cambiamenti organizzativi e scientifici;
5. l'impegno nel miglioramento continuo e nell'innovazione culturale e didattica.

Esistono Dipartimenti che contribuiscono in modo significativo all'identità, alla reputazione e alla traiettoria strategica dell'Ateneo, pur non risultando sempre pienamente valorizzati dai modelli di allocazione. Per queste realtà, che "fanno molto" anche quando tale impegno non si traduce immediatamente in indicatori premianti, è necessario prevedere misure di accompagnamento e, quando opportuno, forme di compensazione, orientate a sostenere nel tempo la loro capacità di contribuire allo sviluppo complessivo.

L'Ateneo progredisce solo se tutti i Dipartimenti progrediscono, e nessuna strategia di qualità può essere sostenibile se produce sistematicamente invisibilità o marginalizzazione di contributi essenziali.

Un modello di governo maturo non può limitarsi a distribuire risorse sulla base degli esiti osservati in un determinato momento, ma deve interrogarsi sugli effetti sistemici che tali scelte producono nel tempo. In altri termini, l'obiettivo non è soltanto premiare chi è già "allineato" ai criteri di performance, ma evitare che il modello stesso produca, nel medio-lungo periodo, perdenti strutturali, con conseguenze negative sulla qualità scientifica complessiva, sulla pluralità disciplinare e sulla sostenibilità dell'Ateneo.

Per questa ragione, è necessario affiancare ai meccanismi ordinari di allocazione delle risorse **strumenti strutturati di riequilibrio, accompagnamento e potenziamento**, concepiti non come deroghe discrezionali o interventi emergenziali, ma come componenti ordinarie della governance. Tali strumenti devono essere esplicitamente inseriti nel ciclo di programmazione, monitoraggio e riesame, in coerenza con il principio secondo cui governare non significa solo premiare i risultati, ma anche preservare nel tempo la capacità del sistema di produrre qualità.

Il riequilibrio non deve essere inteso come attenuazione degli incentivi alla qualità, né come compensazione indiscriminata delle difficoltà. Al contrario, deve essere concepito come una forma di investimento mirato sulla sostenibilità del sistema, finalizzato a evitare effetti di esclusione, rigidità o impoverimento scientifico che, una volta consolidati, risultano difficili da correggere.

Un primo ambito di intervento riguarda l'accompagnamento dei Dipartimenti che attraversano fasi transitorie. Tali fasi possono essere legate, ad esempio, a ricambi

generazionali significativi, riorganizzazioni interne o accorpamenti, perdita temporanea di massa critica in specifici settori imprevisti, esiti valutativi temporaneamente penalizzanti e difficoltà di sostenibilità dell'offerta formativa o della capacità progettuale.

In questi casi, il governo di Ateneo dovrebbe prevedere forme di sostegno temporaneo e mirato, chiaramente definite nei presupposti, nella durata e negli obiettivi. Tali interventi possono includere risorse aggiuntive vincolate a piani di rilancio scientifico o didattico esplicitamente definiti; supporto organizzativo e amministrativo rafforzato, in particolare per la progettazione e la gestione di attività complesse o accompagnamento nella definizione di strategie di reclutamento coerenti con il profilo scientifico del Dipartimento

È essenziale che questi interventi siano monitorati, valutati e a durata definita, evitando sia l'automatismo sia la cronicizzazione del sostegno. Il riequilibrio deve essere orientato al recupero di capacità progettuale e di investimento, non alla sostituzione permanente della responsabilità dipartimentale.

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.

Utilizzare l'intelligenza artificiale nei processi amministrativi non significa introdurre soluzioni tecnologiche isolate né tantomeno sostituire il lavoro umano, ma ridisegnare in modo più intelligente alcune attività ripetitive e ad alto consumo di tempo, liberando risorse per funzioni a maggiore valore aggiunto. Le università che hanno adottato l'AI in modo efficace in ambito amministrativo, in questo caso soprattutto al di fuori dall'Italia, lo hanno fatto evitando approcci ideologici o sperimentazioni calate dall'alto: partire dai processi reali, coinvolgere il personale che li presidia e valutare gli effetti concreti sul lavoro quotidiano e sulla qualità dei servizi.

In questa prospettiva, l'Ateneo potrebbe valutare l'**individuazione di un partner** evoluto nel campo dell'intelligenza artificiale, con cui sviluppare progetti apripista orientati all'innovazione dei processi amministrativi e di governo, capaci di coniugare efficienza, qualità dei servizi e uso responsabile delle tecnologie.

Un primo ambito di applicazione riguarda l'individuazione di processi standardizzati e ricorrenti che oggi assorbono molte ore di lavoro umano senza richiedere valutazioni discrezionali complesse. Attività come il controllo formale della completezza delle pratiche, la verifica preliminare della documentazione, l'estrazione ripetuta di dati da sistemi diversi o la compilazione di modelli amministrativi possono essere supportate da strumenti di AI che operano come primo livello di controllo. Questo non elimina la supervisione umana, ma riduce errori formali, richieste di integrazione e tempi di attesa, migliorando la qualità complessiva del processo sia per gli uffici sia per l'utenza.

Una seconda linea di intervento, particolarmente rilevante, riguarda il miglioramento dell'accesso alle informazioni amministrative, che oggi rappresenta spesso il vero collo di bottiglia dei processi di sportello. Nella maggior parte dei casi le informazioni esistono già, sono corrette e aggiornate, ma sono distribuite su molte pagine, documenti e sezioni diverse, rendendone difficile l'individuazione e l'interpretazione. Un esempio emblematico è il processo di immatricolazione: per ricostruire correttamente tutti i passaggi necessari, uno studente deve spesso navigare tra pagine diverse, compiere numerosi click e interpretare testi scritti in momenti e contesti differenti. Un **assistente basato su AI**, invece, può rispondere a una singola domanda fornendo in modo immediato e coerente tutte le istruzioni necessarie, adattandole al profilo dell'utente e alla sua situazione specifica. Lo stesso principio vale per molti altri processi: piani di studio, bandi, scadenze, mobilità, certificazioni. In questo caso l'AI non "produce" nuove informazioni, ma rende accessibili e

intelligibili quelle già disponibili, sintetizzandole e collegandole in modo molto più efficace rispetto alla navigazione tradizionale.

Se si guarda all'ordinaria amministrazione, emerge chiaramente che una quota rilevante delle richieste agli uffici riguarda proprio informazioni già esistenti, ma difficili da reperire o interpretare. A Ca' Foscari, l'adozione di assistenti digitali basati su AI, addestrati esclusivamente sulla normativa interna, sulle procedure ufficiali e sulle FAQ validate, consentirebbe di fornire risposte immediate, coerenti e aggiornate, riducendo il carico sugli uffici e aumentando la prevedibilità delle risposte. Il contatto umano non verrebbe eliminato, ma riservato ai casi che richiedono interpretazione, accompagnamento o gestione di situazioni non standard, rafforzando il ruolo qualitativo del personale tecnico-amministrativo.

È fondamentale sottolineare che ogni sperimentazione di AI deve essere accompagnata da una valutazione costante dell'impatto sulle persone e sulla qualità del lavoro. L'adozione responsabile dell'AI richiede attenzione ai carichi di lavoro, alle competenze richieste e alle percezioni del personale coinvolto. Per questo, l'approccio più coerente con il programma è quello dei progetti pilota, circoscritti e monitorati nel tempo, ad esempio su processi specifici come l'Assicurazione della Qualità. Questi progetti dovrebbero prevedere momenti di restituzione, aggiustamento e correzione, evitando imposizioni generalizzate e introducendo gli strumenti solo dove producono benefici reali e misurabili.

In questo senso, l'AI si inserisce pienamente anche nella logica dell'implementazione del

data warehouse, perché strumenti intelligenti funzionano davvero solo se poggiano su dati affidabili, strutturati e governati. Senza una base informativa solida, l'AI rischia di amplificare incoerenze e ambiguità; con una base solida, invece, diventa uno strumento potente di semplificazione e supporto.

Utilizzare l'intelligenza artificiale per semplificare i processi amministrativi significa, in definitiva, rafforzare il ruolo dell'amministrazione come infrastruttura abilitante, non come barriera. Quando i processi diventano più rapidi, prevedibili e trasparenti, migliora il rapporto tra amministrazione e comunità accademica, si riduce la frustrazione quotidiana e si libera tempo per attività a maggiore valore aggiunto, come il supporto alla didattica, alla ricerca e alla cura delle persone.

Ci tengo a ribadire che l'AI non è un fine in sé, ma uno strumento al servizio di una amministrazione più leggera, competente e orientata al supporto. Utilizzarla in modo responsabile consente a Ca' Foscari di affrontare la crescente complessità amministrativa senza aumentare il carico burocratico, trasformando l'accessibilità delle informazioni e la qualità dei servizi in un reale fattore di miglioramento organizzativo e di fiducia istituzionale.

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.

Integrare l'intelligenza artificiale nell'insegnamento non significa introdurre una nuova disciplina obbligatoria né uniformare le pratiche didattiche, ma riconoscere che l'AI è già parte dell'ecosistema cognitivo, professionale e culturale in cui studenti e studentesse si muovono. Le università che stanno affrontando questa trasformazione in modo maturo hanno scelto di non "insegnare l'AI" in senso riduttivo, ma di farne un oggetto di riflessione critica e uno strumento consapevole, declinato secondo le specificità dei diversi saperi. È questa l'impostazione più coerente anche per Ca' Foscari.

Un primo ambito di intervento riguarda l'integrazione dell'AI, laddove epistemologicamente e disciplinarmente rilevante, all'interno di insegnamenti già esistenti, evitando la creazione di moduli standardizzati e avulsi dai contesti disciplinari. Nei corsi scientifici ed economici, l'AI può diventare occasione per riflettere su modelli, dati, bias e decisioni automatizzate; nei corsi umanistici e linguistici, può essere analizzata come tecnologia del linguaggio, della traduzione, dell'interpretazione e della produzione culturale; nei corsi filosofici, come oggetto di riflessione sulla teoria della decisione e del coscienza; nei corsi giuridici e sociali, come oggetto di riflessione su responsabilità, diritti, governance e impatti sociali. In questi casi, intendo valorizzare insegnamenti o

moduli che incentivano questa riflessione, attraverso apposite certificazioni, rafforzando la qualità della didattica senza imporre modelli unici e rendere più evidente alla componente studentesca che affronteranno temi legati all'AI.

Un secondo ambito riguarda la promozione di competenze critiche trasversali sull'uso degli strumenti di AI, tema centrale per il successo formativo e per la responsabilità degli studenti e delle studentesse come futuri professionisti, professioniste e cittadini. È necessario aiutare studenti e studentesse a capire cosa l'AI può fare, cosa non può fare e quali sono le implicazioni del suo utilizzo. In questa direzione, la valorizzazione di moduli MOOC, sfruttando le piattaforme EduOpen o Eadvance, o insegnamenti Moodle trasversali può rendere esplicite le scelte di utilizzo (o di non utilizzo) dell'AI: esercizi di confronto tra testi prodotti con e senza strumenti di AI, analisi degli errori e dei bias, riflessioni sui limiti dell'automazione. L'obiettivo non è vietare o incentivare indiscriminatamente, ma insegnare a scegliere consapevolmente, rafforzando l'autonomia intellettuale degli studenti e delle studentesse.

Un elemento particolarmente delicato riguarda la revisione delle prove e delle modalità di valutazione. Numerosi studi mostrano che l'AI rende inefficaci alcune forme tradizionali di verifica, ma apre anche opportunità per valutazioni più profonde e formative. Questo dovrebbe portare a rafforzare prove che valorizzino capacità di argomentazione, analisi critica, applicazione contestualizzata delle conoscenze, lavoro su casi e processi, riducendo la centralità di esercizi facilmente automatizzabili. In questa prospettiva, l'AI non è una minaccia da eludere, ma un fattore che stimola una didattica più riflessiva, coerente

con la missione dell'università di formare persone capaci di pensiero critico. In questa prospettiva, bisognerà valorizzare, laddove possibile, in modo esplicito l'uso di orali strutturati e di forme di valutazione autentica, in particolare negli insegnamenti con una forte componente progettuale, laboratoriale o basata su casi. L'orale strutturato non va inteso come ritorno a pratiche tradizionali o discrezionali, ma come strumento progettato e trasparente, fondato su rubriche di valutazione chiare e su una base comune di lavoro – elaborati, progetti, portfolio, esperienze sul campo – che permetta di valutare il ragionamento, la capacità di argomentazione e la consapevolezza del processo di apprendimento. In un contesto in cui l'uso dell'AI è sempre più diffuso, questa modalità consente di spostare l'attenzione dal prodotto finale al percorso cognitivo, rendendo possibile un uso dichiarato e responsabile degli strumenti digitali e rafforzando al tempo stesso l'equità e la credibilità delle prove d'esame.

È inoltre fondamentale dotare l'Ateneo di linee guida etiche chiare e condivise sull'uso dell'AI in didattica, ricerca e amministrazione. Dopo l'approvazione dell'AI Act, questo passaggio è ormai non rinviabile, anche se manca ancora un quadro nazionale specifico per il sistema universitario. In questo contesto, Ca' Foscari può svolgere un ruolo di apripista, trasformando le linee guida in uno strumento di orientamento per docenti e studenti, rafforzando coerenza, responsabilità e fiducia.

Integrare l'AI nell'insegnamento significa infine sostenere i docenti nel cambiamento, senza scaricare su di loro l'onere di interpretare individualmente una trasformazione complessa. Il successo di questa integrazione dipende dal collegamento tra formazione didattica,

sperimentazione guidata e condivisione delle esperienze. Creare spazi di confronto tra docenti su pratiche, dubbi ed esperimenti didattici legati all'AI – comunità di pratica, laboratori di didattica universitaria, momenti di restituzione – contribuirebbe a costruire una cultura dell'innovazione didattica consapevole e non prescrittiva.

Integrare l'intelligenza artificiale nell'insegnamento non significa "adattarsi" a una tecnologia, ma usarla come occasione per rafforzare il pensiero critico, la responsabilità e l'autonomia degli studenti e delle studentesse. Un'università che forma persone capaci di governare l'AI – e di riconoscere soprattutto quando non usarla – svolge pienamente la propria missione educativa in un mondo in profonda trasformazione, coerentemente con l'impianto culturale e pedagogico dell'intero programma.

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.

Sostenere la ricerca sull'intelligenza artificiale non significa concentrare gli sforzi su un unico ambito tecnologico, né inseguire una moda, ma creare le condizioni affinché competenze diverse possano dialogare in modo stabile e riconoscibile. L'AI è, per sua natura, un terreno di intersezione tra dimensione tecnologica, implicazioni sociali, culturali, economiche e giuridiche. Trattarla come un settore isolato indebolirebbe sia la qualità scientifica sia la capacità dell'università di incidere nel dibattito pubblico. Per questo, l'obiettivo deve essere investire in ecosistemi interdisciplinari, capaci di generare ricerca di qualità e di attrarre finanziamenti competitivi.

Una prima area di sviluppo applicabile a Ca' Foscari riguarda la promozione di iniziative di ricerca trasversali dedicate all'AI, che incentivino concretamente la collaborazione tra Dipartimenti e settori scientifici diversi. Questo può tradursi in call interne tematiche, mirate e selettive, pensate per sostenere progetti che mettano in dialogo informatica, statistica, economia, scienze sociali, diritto, linguistica, studi umanistici e filosofici. Il punto non è finanziare genericamente "l'AI", ma sostenere progetti che affrontino problemi complessi – come le decisioni automatizzate, i linguaggi artificiali, gli impatti sul lavoro, la governance degli algoritmi – da più punti di vista disciplinari.

Un secondo ambito centrale riguarda il rafforzamento del dialogo tra ricerca di base e ricerca applicata sull'AI. Le università più avanzate evitano di contrapporre sviluppo tecnologico e riflessione critica, e costruiscono invece percorsi in cui modelli, dati e applicazioni vengono analizzati insieme

alle loro conseguenze sociali, culturali e normative. A Ca' Foscari, anche grazie ai lavori sviluppati nei diversi dipartimenti, alla presenza di centri di ricerca come ECLT e VeDPH, questo approccio permette di valorizzare ricerche che non si limitano all'implementazione tecnica, ma contribuiscono a comprendere e governare le tecnologie intelligenti in modo responsabile.

Un elemento particolarmente rilevante è il sostegno alla partecipazione a bandi nazionali e internazionali, dove l'interdisciplinarietà sull'AI è sempre più richiesta come requisito sostanziale, non accessorio. La competitività non dipende solo dalla qualità scientifica dei singoli gruppi, ma anche dalla capacità di costruire consorzi credibili e di presentare progetti con una visione integrata. A Ca' Foscari, rafforzare il supporto alla progettazione interdisciplinare sull'AI – anche attraverso team misti di ricercatori e personale tecnico-amministrativo – aumenterebbe la capacità di intercettare finanziamenti e di posizionare l'Ateneo come interlocutore autorevole su questi temi.

Un ulteriore asse strategico riguarda la valorizzazione dei giovani ricercatori e delle giovani ricercatrici, che rappresentano una risorsa essenziale per l'innovazione scientifica. Sostenere la ricerca sull'AI significa favorire l'ingresso di prospettive nuove e non ancora consolidate. A Ca' Foscari, questo può tradursi nel sostegno a dottorati e post-doc dedicati, anche attraverso partnership con imprese, enti pubblici e fondazioni, che lavorino su aspetti teorici, metodologici o applicativi dell'AI. Investire su queste figure significa rafforzare nel tempo la capacità dell'Ateneo di rinnovare il proprio profilo scientifico e di costruire competenze che restino patrimonio dell'istituzione.

Infine, sostenere la ricerca interdisciplinare sull'AI significa anche rafforzare la visibilità scientifica dell'Ateneo. Ca' Foscari deve presentarsi come luogo di riflessione critica e di produzione di conoscenza affidabile, capace di offrire chiavi di lettura solide su un fenomeno che incide profondamente sulla società. Coordinare e raccontare in modo coerente le ricerche sull'AI – evitando dispersione e frammentazione – contribuirebbe a rendere riconoscibile il contributo dell'Ateneo nel dibattito nazionale e internazionale.

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.

Nessuna strategia sull'intelligenza artificiale può essere efficace senza competenze diffuse e condivise. L'AI non può essere delegata a pochi esperti, né affrontata solo come questione tecnica: richiede una trasformazione culturale, che coinvolga docenti, personale tecnico-amministrativo, bibliotecario, CEL e strutture di governo.

A Ca' Foscari, questo significa attivare percorsi strutturati di formazione continua sull'AI, chiaramente differenziati per ruoli e funzioni. Per i docenti, la formazione dovrebbe concentrarsi

sull'impatto dell'AI sulla didattica, sulle modalità di valutazione degli apprendimenti, sull'uso critico degli strumenti e sulle implicazioni etiche e disciplinari – come in parte è già avvenuto, ma in modo ancora frammentato. Per il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, l'attenzione dovrebbe invece riguardare l'uso dell'AI nei processi organizzativi, la gestione e qualità dei dati, la comprensione dei limiti e dei rischi delle automazioni. La scelta di fondo non è proporre un corso unico per tutti, ma percorsi mirati, coerenti con le responsabilità reali e con i contesti di lavoro.

Accanto alla formazione, un secondo ambito cruciale riguarda il supporto operativo all'adozione degli strumenti, che spesso rappresenta il vero ostacolo alla sperimentazione consapevole. A Ca' Foscari, un approccio di questo tipo eviterebbe che l'uso dell'AI venga lasciato all'iniziativa individuale, riducendo disuguaglianze, improvvisazioni e rischi di utilizzo improprio. Al fianco della formazione teorica devono essere implementati servizi di accompagnamento: sportelli di consulenza, tutor interni, guide pratiche aggiornate, spazi di confronto su casi concreti.

Un elemento particolarmente efficace è la creazione di comunità di pratica, in cui docenti e personale possano condividere esperienze, problemi e soluzioni legate all'uso dell'AI. Questi spazi non hanno una funzione prescrittiva né valutativa, ma favoriscono l'apprendimento reciproco e la diffusione di buone pratiche.

È fondamentale evitare approcci uniformanti o obbligatori, che rischiano di generare resistenze e di banalizzare una trasformazione complessa. Bisogna adottare modelli flessibili e progressivi, che rispettano le differenze disciplinari e

valorizzano le competenze già presenti. In questo senso, riconoscere e mettere in rete le esperienze esistenti a Ca' Foscari rafforzerebbe la capacità dell'Ateneo di innovare senza imporre soluzioni standard, coerentemente con l'idea di autonomia responsabile richiamata in più punti del programma.

Infine, formare all'uso consapevole dell'AI significa integrare in modo esplicito la dimensione etica e di responsabilità in ogni percorso formativo. Le riflessioni su bias, trasparenza, affidabilità degli strumenti e impatti sociali devono accompagnare ogni utilizzo dell'AI, sia in didattica sia in amministrazione.

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.

Usare l'intelligenza artificiale in chiave inclusiva significa riconoscere che la tecnologia riduce le barriere solo se è progettata e governata con intenzionalità. In caso contrario, l'AI rischia di riprodurre o amplificare disuguaglianze già esistenti. Su questi temi Ca' Foscari ha da sempre evitato soluzioni generaliste, scegliendo invece di partire da bisogni concreti di accesso allo studio, alle informazioni e ai servizi.

Un primo ambito di applicazione riguarda il

miglioramento dell'accessibilità dei materiali didattici, tema centrale per l'equità dell'esperienza di studio. Strumenti di AI possono supportare la generazione automatica di sottotitoli per le lezioni registrate, la trascrizione dei contenuti audio e la conversione dei materiali in formati accessibili. Questo tipo di utilizzo è particolarmente rilevante per studenti con disabilità uditive, DSA o difficoltà linguistiche, e consente di rendere l'accesso allo studio meno dipendente da richieste individuali e più strutturalmente garantito. In questo senso, l'AI può rafforzare pratiche inclusive già presenti nell'Ateneo, senza sostituirle.

Un secondo ambito cruciale è il supporto linguistico e cognitivo, soprattutto in un Ateneo fortemente internazionale e plurilingue come Ca' Foscari. L'AI può essere utilizzata per affiancare i materiali ufficiali con strumenti di supporto alla comprensione: glossari dinamici, semplificazioni linguistiche controllate, traduzioni preliminari. Questi strumenti funzionano solo se presentati come supporti facoltativi, non come sostituti della mediazione didattica, e se integrati in modo coerente con le pratiche dei corsi. In questo modo rafforzano l'autonomia degli studenti e delle studentesse senza abbassare il livello degli apprendimenti.

Un altro ambito di applicazione riguarda la personalizzazione dei percorsi di apprendimento, in particolare nei primi anni di corso, dove si concentrano molte delle difficoltà e degli abbandoni. L'AI può aiutare a suggerire materiali di recupero, esercitazioni mirate o percorsi di approfondimento sulla base delle difficoltà incontrate, sempre sotto la supervisione dei docenti e nel pieno rispetto della privacy. Le università che utilizzano queste soluzioni in modo responsabile le impiegano per intercettare precocemente situazioni di fragilità, rafforzando tutorato e accompagnamento, e non per delegare decisioni agli algoritmi.

L'uso inclusivo dell'AI può inoltre migliorare in modo significativo l'accesso alle informazioni amministrative, che rappresenta spesso una barriera invisibile ma purtroppo molto concreta. Assistenti digitali progettati secondo criteri di accessibilità possono guidare studenti e personale nella comprensione di procedure, scadenze e servizi, riducendo asimmetrie informative che colpiscono in modo particolare studenti di prima generazione, internazionali o con bisogni specifici. Anche in questo caso, l'AI non sostituisce il contatto umano, ma lo integra e lo rende più efficace.

È fondamentale, tuttavia, mantenere un'attenzione costante ai rischi. Ogni applicazione dell'AI in chiave inclusiva deve essere accompagnata da valutazioni periodiche dell'impatto, perché strumenti non governati possono introdurre nuovi bias, creare dipendenze tecnologiche o penalizzare chi ha minore accesso alle competenze digitali. A Ca' Foscari sarà quindi necessario coinvolgere attivamente studenti, docenti e personale nei processi di progettazione, sperimentazione e revisione degli strumenti.

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.

Nella mia idea di università, il diritto allo studio non è una politica accessoria, ma la prima condizione di equità sociale e di qualità formativa. La Costituzione italiana afferma con chiarezza che tutte le studentesse e tutti gli studenti e le studentesse capaci e meritevoli devono poter accedere ai livelli più alti di istruzione anche se privi di mezzi economici. Rendere questo principio effettivo non è solo un obbligo giuridico, ma una responsabilità istituzionale che incide direttamente sulla riuscita delle carriere, sulla riduzione della dispersione e sulla credibilità pubblica dell'università.

A Ca' Foscari, il diritto allo studio si confronta con una condizione strutturale particolarmente complessa. Venezia è una città costosa, logisticamente difficile e attraversata da dinamiche turistiche che incidono in modo diretto sul costo della vita, sugli alloggi e sulla mobilità quotidiana. Per molte studentesse e molti studenti – in particolare pendolari, lavoratori (soprattutto quelli non riconosciuti), fuorisede e provenienti da contesti familiari meno agiati – il fattore economico diventa il primo grande ostacolo, spesso prima ancora delle difficoltà didattiche. In questo senso, il diritto allo studio è strettamente intrecciato con le politiche di benessere, accoglienza e sostenibilità delle carriere.

Negli ultimi anni, il quadro nazionale ha mostrato segnali positivi: l'incremento del Fondo Integrativo Statale e il lavoro congiunto Stato-Regioni hanno ampliato la platea dei beneficiari e aggiornato gli importi delle borse di studio. Tuttavia, il problema degli idonei non beneficiari resta una ferita aperta, con conseguenze concrete sulla possibilità di studiare con continuità, lavorare in modo sostenibile e laurearsi nei tempi previsti.

Non è accettabile che la condizione economica resti il principale fattore di disuguaglianza tra chi intraprende un percorso universitario e chi è costretto a rallentarlo o ad abbandonarlo.

Per questo, il progetto per Ca' Foscari assume il diritto allo studio come responsabilità istituzionale diretta, e non come ambito delegato o residuale. Sento con forza la responsabilità di fare un passo concreto e immediato per rivedere la no tax area: da

rettore, mi impegnerò ad **alzare la soglia ISEE a 30.000 euro**. È una scelta che nasce dall'ascolto delle difficoltà reali di tante studentesse e studenti e delle loro famiglie, e dalla volontà di rendere l'università davvero accessibile. L'Ateneo deve utilizzare tutti i margini di autonomia disponibili per integrare e rafforzare il sistema pubblico del Diritto allo Studio Universitario, riducendo al minimo gli idonei non beneficiari e garantendo interventi tempestivi di supporto economico, in una logica di prevenzione della dispersione e di tutela della continuità delle carriere.

Un primo intervento strutturale consiste nella costituzione di un Fondo stabile di Ateneo per il sostegno alle studentesse e studenti idonei non beneficiari. Questo fondo non deve essere una misura emergenziale o una raccolta episodica, ma una voce programmata del bilancio di Ateneo, alimentata con risorse ordinarie e dimensionata annualmente sulla base dei bisogni reali. L'obiettivo è garantire una copertura effettiva e tempestiva, affinché nessuno sia costretto a rinunciare o rallentare il proprio percorso per motivi economici.

Accanto al sostegno diretto, Ca' Foscari deve rafforzare in modo sistematico le agevolazioni su tasse, servizi e costi indiretti. In particolare, in una città come Venezia, è necessario prevedere misure specifiche per studenti pendolari e lavoratori: contributi per abbonamenti ai trasporti, convenzioni per la ristorazione, facilitazioni nell'accesso a spazi studio diffusi sul territorio e orari ampliati. Allo stesso tempo, è fondamentale ampliare piani di pagamento flessibili e posticipi delle tasse per chi attraversa difficoltà economiche temporanee, riducendo gli ostacoli immediati alla prosecuzione degli studi.

Il ruolo di alumni, fondazioni e sostenitori è importante e va valorizzato attraverso una raccolta mirata e coerente di fondi, ma non può sostituire il pilastro pubblico del diritto allo studio. Le partnership con fondazioni private devono essere strutturate, integrate con le politiche regionali e orientate a borse dedicate, evitando interventi disomogenei o episodici. In parallelo, Ca' Foscari può rafforzare strumenti complementari come borsini di emergenza, prestiti d'onore agevolati e supporti per le spese di alloggio, in raccordo con enti regionali e fondi di garanzia sociale.

Un ulteriore livello di intervento riguarda il ruolo di advocacy istituzionale. Ca' Foscari deve continuare a essere un interlocutore attivo nei confronti della Regione Veneto e del Governo, per rafforzare ulteriormente i fondi DSU, accelerare l'erogazione delle borse e aggiornare i criteri di accesso in modo da intercettare nuove forme di fragilità economica. Il diritto allo studio non è statico: evolve con i costi della vita, con i profili degli studenti e delle studentesse e con le trasformazioni del lavoro.

Nel parlare di diritto allo studio, è necessario ampliare lo sguardo oltre tasse e borse, includendo una voce di spesa spesso sottovalutata ma rilevante per studenti e studentesse: il costo annuo dei libri e dei materiali didattici. Questa spesa incide in modo diretto sull'accesso effettivo allo studio e può diventare un fattore di disuguaglianza, soprattutto nei primi mesi di frequenza. Ca' Foscari può intervenire in modo concreto su questo fronte promuovendo, laddove possibile e nel rispetto della qualità scientifica, l'adozione di Open Educational Resources, così da garantire a tutte e tutti un accesso equo ai materiali necessari fin dall'inizio dei corsi.

Incentivare l'uso di materiali didattici aperti significa non solo ridurre i costi per gli studenti e per le studentesse, ma anche valorizzare il lavoro dei docenti e rafforzare il legame tra didattica e open science. Attraverso Edizioni Ca' Foscari, incentivi mirati e il supporto delle biblioteche, Ca' Foscari può rendere le Open Educational Resources una componente riconoscibile della propria offerta formativa, contribuendo a una cultura della condivisione della conoscenza e a un'interpretazione più piena e sostanziale del diritto allo studio.

Garantire il diritto allo studio significa, in definitiva, costruire le condizioni materiali perché il merito possa esprimersi davvero. Un'università che lascia indietro chi non ha mezzi sufficienti non è più esigente: è semplicemente ingiusta. Rendere il diritto allo studio una realtà tangibile e vissuta è la condizione perché Ca' Foscari sia un luogo di opportunità, equità e inclusione, all'altezza delle proprie ambizioni internazionali e della dignità di chi sceglie di formarsi al suo interno.

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.

Contrastare gli stereotipi di genere nei percorsi formativi significa partire da una consapevolezza fondamentale: le disuguaglianze non nascono all'università, ma spesso si consolidano molto prima, influenzando le scelte di studio, le

aspettative e la percezione di ciò che è “adatto” a ragazze e ragazzi. Per questo, intervenire solo a valle non è sufficiente. L'orientamento in ingresso deve essere progettato in modo esplicito per ampliare le possibilità di scelta, non per confermare traiettorie già segnate.

Presentare i percorsi di studio attraverso narrazioni inclusive contribuisce a ridurre l'autoselezione basata sugli stereotipi. Non si tratta di “correggere” le scelte individuali, ma di rimuovere quei filtri culturali che spesso limitano la libertà di immaginarsi in certi ruoli o ambiti disciplinari.

Un primo ambito di intervento concreto a Ca' Foscari riguarda proprio l'orientamento in ingresso e in itinere, progettato esplicitamente per ampliare le possibilità di scelta in tutte le discipline, con particolare attenzione agli ambiti STEM, dove il divario di genere resta significativo. In questa direzione, l'Ateneo ha già avviato iniziative importanti, come incentivi economici per le studentesse nei corsi scientifici e borse di studio dedicate al primo anno di Informatica e Ingegneria Fisica, offerte anche in collaborazione con partner esterni. Queste azioni non vanno lette come misure isolate, ma come strumenti per ridurre barriere iniziali e rendere più praticabile una scelta che altrimenti sarebbe scoraggiata da fattori culturali e simbolici.

Accanto agli incentivi, sono particolarmente rilevanti le iniziative di divulgazione e promozione scientifica che rendono visibile il ruolo delle donne nella scienza. Eventi come WE+ are Science, organizzati dai Dipartimenti di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica e di Scienze Molecolari e Nanosistemi, o Professione Scienziate, sviluppato dal Career Service, mostrano modelli di riferimento

concreti e testimonianze di professioniste affermate. Integrare in modo sistematico questa attenzione nei materiali di orientamento, negli incontri nelle scuole e negli open day aiuterebbe a rendere esplicito che tutte le discipline sono praticabili da tutte e tutti.

Un secondo ambito di intervento riguarda la dimensione interna ai percorsi formativi. Le università più avanzate lavorano sugli stereotipi non solo “prima” della scelta, ma anche durante il percorso, attraverso attività didattiche che rendono visibili i meccanismi culturali che producono disuguaglianze. A Ca' Foscari, questo può avvenire integrando, laddove epistemologicamente e disciplinarmente pertinente, momenti di riflessione sul genere e sapere all'interno degli insegnamenti, senza trasformarli in moduli separati o obblighi formali. L'obiettivo non è aggiungere contenuti, ma leggere criticamente i saperi, mostrando come anche le discipline siano storicamente attraversate da asimmetrie di genere.

In un Ateneo in cui il 61% della componente studentesca è femminile, contrastare gli stereotipi di genere nei percorsi formativi non è un'azione accessoria, ma un investimento sulla qualità e sulla giustizia del sistema universitario. Intervenire in modo strutturato su orientamento, didattica e monitoraggio consente all'Ateneo di ampliare il bacino di talento – che nei licei veneti è a maggioranza femminile – migliorare la riuscita delle carriere e rafforzare la propria credibilità come istituzione attenta all'equità e alla valorizzazione delle persone. È così che Ca' Foscari può rendere più coerente il legame tra equità di genere, qualità formativa e responsabilità pubblica, trasformando un tema spesso trattato in modo simbolico in una leva concreta di miglioramento istituzionale.

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.

Un primo ambito di intervento concreto a Ca' Foscari riguarda l'adozione di politiche di flessibilità organizzativa chiaramente definite, trasparenti e non stigmatizzanti, rivolte sia alla componente studentesca sia al personale docente e tecnico-amministrativo. La flessibilità produce effetti positivi solo quando è regolata, conosciuta e accessibile su base volontaria. Pertanto è necessario trovare modalità di svolgimento delle attività compatibili con fasi di vita caratterizzate da carichi di cura – genitorialità, assistenza a familiari, situazioni di fragilità temporanea – evitando che la richiesta di flessibilità venga letta come segnale di minore impegno o di scarsa affidabilità.

Sostenere la conciliazione tra vita, studio e lavoro significa riconoscere che le disuguaglianze di genere, le fragilità nelle carriere e le interruzioni dei percorsi non nascono solo da scelte individuali, ma da condizioni materiali, organizzative e culturali che rendono più o meno possibile vivere l'università con continuità. Questo vale per le studentesse e gli studenti, ma vale allo stesso modo per il personale docente e per il personale tecnico-amministrativo, bibliotecario, tecnici di laboratorio, esperti e collaboratori linguistici.

Affrontare seriamente questo tema significa smettere di considerare la conciliazione come un beneficio opzionale o una misura emergenziale e assumerla invece come una dimensione strutturale della qualità dell'organizzazione. Così come l'Ateneo ha saputo innovare introducendo e normalizzando lo smart working per il personale tecnico-amministrativo, è necessario oggi integrare in modo organico le politiche sulla genitorialità, sulla cura e sulla tutela delle persone colpite da malattie gravi, croniche o invalidanti. La genitorialità – per nascita, adozione o affidato – e l'insorgere di una patologia grave o di una condizione di disabilità sono eventi diversi, ma accomunati da un impatto profondo sui tempi di vita e di lavoro. In entrambi i casi, il rischio è che l'assenza di strumenti organizzativi adeguati produca rallentamenti, isolamento o penalizzazioni permanenti.

Per il personale docente, ciò può tradursi in una contrazione temporanea della produzione scientifica, nella difficoltà di sostenere carichi didattici e istituzionali o nella perdita di opportunità di coordinamento e visibilità. Per il personale tecnico-amministrativo, può significare rigidità negli orari, difficoltà nella gestione delle presenze o nell'adempimento di scadenze concentrate. Per le studentesse e gli studenti, può comportare rallentamenti nei percorsi, sospensioni o abbandoni.

Un Ateneo responsabile deve assumere queste situazioni come parte della propria realtà strutturale, non come eccezioni marginali.

Un primo ambito di intervento riguarda l'adozione di politiche di flessibilità organizzativa chiaramente definite, rivolte a tutte le componenti della comunità accademica. La flessibilità deve essere regolata e formalizzata, accessibile su base volontaria e accompagnata da criteri chiari di tutela della carriera. Per il personale tecnico-amministrativo, ciò può tradursi, ad esempio, in ampliamento delle possibilità di lavoro agile anche in presenza di figli piccoli o familiari non autosufficienti o nella modulazione temporanea dell'orario di lavoro senza penalizzazioni nella valutazione della performance o nella redistribuzione concordata dei carichi nei periodi di terapia o convalescenza. Per le studentesse e gli studenti, può significare una maggiore flessibilità nei calendari di esame, o il rafforzamento dei servizi di tutorato per chi rientra dopo periodi di sospensione.

Nel mio programma propongo che, nei casi di genitorialità e/o malattia grave, possano essere attivate – su richiesta della persona interessata e senza introdurre ulteriori etichette o discriminazioni – misure strutturate quali possibilità di svolgere fino a tre anni di attività didattica in modalità online o mista, per il personale docente che ne abbia necessità per ragioni di salute o carichi di cura, o l'attribuzione di un tutor o di un supporto organizzativo dedicato, che affianchi docenti e PTA nella gestione di esami, scadenze amministrative o adempimenti complessi durante fasi di particolare fragilità e il pieno riconoscimento nei sistemi di valutazione interna e nella Relazione triennale, affinché periodi di riduzione temporanea dell'attività non producano svantaggi strutturali nei percorsi di carriera. Per il personale tecnico-amministrativo, misure analoghe possono tradursi in sospensione o rimodulazione temporanea di incarichi di responsabilità senza perdita definitiva degli stessi, o valutazioni che tengano conto esplicitamente di periodi di congedo o terapia o percorsi di rientro accompagnati dopo lunghe assenze. Per le studentesse e gli studenti con figli, familiari a carico o condizioni di salute rilevanti, si possono prevedere percorsi di studio personalizzati o estensione della possibilità di frequenza a distanza.

Un aspetto centrale riguarda la fase successiva alla nascita di una figlia o di un figlio o alla remissione di una malattia. La ripartenza non è immediata. La ricerca richiede tempi lunghi. La piena ripresa delle energie può richiedere mesi o anni e l'equilibrio familiare necessita di stabilizzazione. Per questo è fondamentale che i sistemi di valutazione – per docenti e PTA – tengano conto in modo esplicito dei periodi con esigenze di cura, evitando confronti formalmente uguali ma sostanzialmente iniqui. L'uso di misure di conciliazione non deve tradursi in minore visibilità, esclusione da incarichi o rallentamenti permanenti nella progressione.

Per garantire coerenza e continuità, propongo la costituzione di una commissione ad hoc, composta da docenti esperti ed esperte sui temi della genitorialità, della salute, della disabilità e dell'organizzazione del lavoro. La commissione avrà il compito di elaborare linee guida condivise, monitorare l'impatto delle misure adottate su docenti, PTA e comunità studentesca, proporre miglioramenti regolamentari e garantire uniformità di applicazione. Affermare con chiarezza che le misure di conciliazione e tutela non producono svantaggi nei percorsi di carriera rafforza il senso di equità e di appartenenza di

tutta la comunità accademica. Credo che sostenere in modo strutturato docenti, personale tecnico-amministrativo, studentesse e studenti che attraversano fasi di maggiore carico o fragilità consenta all'Ateneo di trattenere talento, migliorare la continuità delle carriere e rafforzare la propria credibilità come istituzione pubblica attenta alle condizioni reali delle persone che la vivono.

Un'università giusta è un'università che non chiede eroismo a chi sta attraversando una fase delicata, ma costruisce condizioni perché tutte e tutti possano continuare a contribuire con dignità, competenza e valore.

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.

Promuovere una cultura del rispetto e dell'inclusione significa riconoscere che le politiche formali, da sole, non bastano se non sono accompagnate da pratiche quotidiane, linguaggi coerenti e responsabilità condivise.

Il cambiamento culturale non si produce per dichiarazione, ma attraverso azioni continuative che incidono sui comportamenti, sulle relazioni e sul clima organizzativo.

Un primo ambito di intervento riguarda la formazione su equità, rispetto e prevenzione delle discriminazioni, rivolta all'intera comunità accademica: docenti, personale tecnico-

amministrativo e studenti. Questa formazione è efficace quando non si riduce a moduli informativi o ad adempimenti formali, ma affronta situazioni reali: dinamiche di potere nei contesti accademici, linguaggi impliciti, micro-discriminazioni, gestione dei conflitti, responsabilità individuali e collettive. Rendere questi percorsi parte ordinaria della vita istituzionale rafforzerebbe la consapevolezza diffusa e la capacità di intervenire in modo responsabile, evitando che i problemi vengano ignorati o delegati a pochi.

In questa direzione, rafforzando il Gender Equality Plan, anche il tema della leadership femminile e dell'equilibrio di genere negli organi decisionali va letto come una componente essenziale della cultura del rispetto e dell'inclusione. Non si tratta solo di riequilibrare la composizione degli organi, ma di interrogarsi sulle condizioni che rendono alcune posizioni percepite come accessibili, sostenibili e desiderabili solo per una parte della comunità accademica. I divari di genere nella governance non derivano necessariamente da esclusioni esplicite, ma spesso da meccanismi di auto-selezione, aspettative implicite e carichi organizzativi poco visibili, che finiscono per scoraggiare soprattutto le donne dall'assumere ruoli di responsabilità. Rendere più leggibili funzioni, tempi e responsabilità degli incarichi e riconoscere il valore istituzionale del lavoro

di governo significa contribuire a un ampliamento reale del bacino di chi può e vuole partecipare ai processi decisionali. In questo senso, la parità nella governance non è una questione meramente numerica, ma un meccanismo di qualità delle decisioni e di legittimazione dell'istituzione.

Accanto alla formazione, un secondo asse concreto riguarda il sostegno a iniziative culturali e scientifiche sul tema dell'inclusione e sostenibilità, non come eventi isolati o simbolici, ma come parte di un percorso riconoscibile e continuativo. Seminari, cicli di incontri, attività di ricerca e divulgazione contribuiscono a mantenere viva l'attenzione e a rinnovare il dibattito. A Ca' Foscari, questo lavoro può essere rafforzato anche valorizzando insegnamenti e corsi di studio che già affrontano in modo strutturato questi argomenti, ampliandone la visibilità e l'impatto, contrastando così il calo di interesse verso questi temi segnalato nel Bilancio di sostenibilità.

Un ulteriore elemento centrale riguarda la coerenza tra principi dichiarati e pratiche organizzative. Promuovere una cultura del rispetto significa interrogarsi anche su come vengono gestiti i conflitti, su come vengono ascoltate le segnalazioni, su come si costruiscono ambienti di lavoro e di studio sicuri. Quando le persone percepiscono che l'istituzione è attenta, coerente e capace di intervenire, aumenta la fiducia e diminuisce la paura di esporsi o di chiedere aiuto.

Pensata in questo modo, la cultura dell'inclusione, del rispetto e della sostenibilità non è un obiettivo accessorio, ma una dimensione essenziale della qualità dell'università. Promuoverla in modo strutturato rafforza la fiducia, migliora il clima organizzativo e consente a Ca' Foscari di essere un luogo in cui tutte e tutti possano studiare, lavorare e crescere in condizioni di rispetto, sicurezza e riconoscimento. È anche così che l'Ateneo rafforza la propria credibilità come istituzione pubblica capace di coniugare eccellenza, equità e responsabilità sociale.

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.

Garantire percorsi di progressione economica e verticale significa riconoscere che la valorizzazione del personale tecnico-amministrativo passa anche dalla prevedibilità e dalla giustizia dei percorsi di crescita, non solo dal riconoscimento informale dell'impegno quotidiano.

Un primo passaggio necessario è l'introduzione di una programmazione pluriennale delle progressioni, resa pubblica e comprensibile. Sapere quando e con quali criteri saranno attivati i Differenziali Stipendiali e le PEV consente al personale di orientare il proprio sviluppo professionale in modo consapevole, riducendo frustrazione, incertezza e percezione di arbitarietà.

È altrettanto importante rendere chiari e condivisi i criteri di valutazione, affinché il lavoro reale svolto nelle strutture venga riconosciuto in modo equo. Questo approccio consente di ridurre disparità tra uffici e aree organizzative, che spesso derivano da interpretazioni non uniformi delle opportunità di progressione. Programmare Differenziali Stipendiali e PEV a livello di Ateneo, con criteri comuni e un monitoraggio degli esiti, permette di evitare che la crescita professionale dipenda eccessivamente dalla collocazione organizzativa o dalla dimensione della struttura. In questo senso, le progressioni diventano uno strumento di equità organizzativa, non una competizione interna. Questo è particolarmente rilevante per figure professionali come il personale tecnico di laboratorio, il personale bibliotecario e le collaboratrici e i collaboratori esperti linguistici, le cui traiettorie professionali presentano caratteristiche specifiche e richiedono criteri di valorizzazione coerenti con le rispettive funzioni.

Le progressioni, inoltre, devono essere accompagnate da una comunicazione chiara e tempestiva. Un'università che vuol gestire bene questi processi deve spiegare perché si investe sulle progressioni, quali competenze si intendono valorizzare, in che modo esse contribuiscono al miglioramento dei servizi e dei processi.

Accanto alle progressioni, **favorire la mobilità interna del personale tecnico-amministrativo** significa riconoscere che le competenze non sono statiche e che un'organizzazione complessa come l'università deve poter evolvere nel tempo, evitando la cristallizzazione dei ruoli e la conseguente perdita di motivazione.

La mobilità interna assume un valore strategico quando è progettata e accompagnata, e non vissuta come soluzione estemporanea o come una "uscita" dalla struttura di origine. Funziona quando è volontaria, trasparente e sostenuta da condizioni chiare: periodi di affiancamento, obiettivi esplicitati, tutoraggio iniziale e riconoscimento formale dell'esperienza maturata. Introdurre percorsi di mobilità programmata consentirebbe al personale di sperimentare ruoli diversi all'interno dell'Ateneo, favorendo la circolazione delle competenze, riducendo la dipendenza da singole persone e rafforzando la resilienza complessiva dell'organizzazione.

Allo stesso tempo, la mobilità deve essere governata con attenzione, per evitare discontinuità operative o sovraccarichi di lavoro. Prevedere strumenti di accompagnamento alla mobilità contribuirebbe a ridurre il rischio di stress organizzativo e a rendere il cambiamento sostenibile sia per le persone sia per i servizi.

Favorire progressioni e mobilità richiede infine una visione di medio-lungo periodo. *Se la nostra università vuole investire con successo in questi ambiti deve costruire mappe aggiornate delle competenze, che anticipano i fabbisogni futuri e utilizzano la mobilità come strumento di sviluppo strategico, non come risposta a emergenze contingenti.* Adottare questo approccio permetterebbe a Ca' Foscari di affrontare trasformazioni normative, digitali e organizzative – incluse quelle legate alla semplificazione dei processi e all'uso dell'AI – con un personale preparato, motivato e consapevole del proprio ruolo.

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.

Investire nella formazione continua del personale tecnico-amministrativo significa riconoscere che la qualità dell'università dipende in modo diretto dalle competenze di chi ne governa quotidianamente i processi. In un contesto segnato da crescente complessità normativa, digitalizzazione dei servizi, internazionalizzazione e interdipendenze organizzative sempre più forti, la formazione non può più essere pensata come una risposta episodica a singole esigenze. Deve diventare, a pieno titolo, una componente strutturale della strategia di Ateneo.

È fondamentale continuare a investire in un sistema di formazione continua stabile, riconoscibile e coerente, fondato su un

catalogo chiaro di percorsi formativi. Tali percorsi dovrebbero essere organizzati per aree di competenza direttamente collegate alle funzioni chiave dell'amministrazione universitaria: gestione della didattica e delle carriere studentesche, supporto alla ricerca e alla progettazione competitiva, gestione dei dati e dei sistemi informativi, internazionalizzazione, comunicazione amministrativa, competenze digitali e linguistiche. Particolare attenzione dovrà essere dedicata a percorsi formativi specialistici: per il personale tecnico di laboratorio, legati all'innovazione tecnologica e alla sicurezza; per il personale bibliotecario, all'evoluzione dei servizi informativi e delle risorse digitali; per le collaboratrici e i collaboratori esperti linguistici, al rafforzamento delle competenze didattiche e metodologiche in contesti sempre più internazionali. L'obiettivo non è moltiplicare corsi isolati, ma costruire percorsi progressivi, che consentano al personale di sviluppare competenze nel tempo, passando da livelli di base a livelli avanzati e specialistici.

La formazione risulta davvero efficace quando è strettamente connessa ai bisogni reali degli uffici e ai problemi che il personale affronta nel lavoro quotidiano. Le esperienze più avanzate mostrano l'importanza di progettare i percorsi formativi a partire dall'analisi dei processi e delle criticità

operative, coinvolgendo direttamente il personale nella definizione delle priorità. Questo coinvolgimento deve includere in modo strutturato tutte le componenti del personale, comprese quelle tecnico-scientifiche, bibliotecarie e linguistiche, affinché i percorsi formativi riflettano la pluralità dei bisogni presenti nell'Ateneo. A Ca' Foscari, un approccio di questo tipo permetterebbe di superare una formazione astratta o poco spendibile, rafforzando invece competenze immediatamente utilizzabili e migliorando l'efficacia complessiva dell'organizzazione.

Assume un ruolo sempre più rilevante lo sviluppo di competenze digitali, analitiche e progettuali, oggi decisive in un'amministrazione moderna. Investire in formazione su gestione e interpretazione dei dati, utilizzo consapevole dei sistemi informativi, supporto alla progettazione e alla rendicontazione consentirebbe al personale tecnico-amministrativo di svolgere un ruolo più attivo e qualificato nei processi di governo dell'Ateneo. Questo riduce dipendenze, colli di bottiglia e sovraccarichi organizzativi, rafforza l'autonomia operativa delle strutture e rende più efficace anche l'uso di strumenti come il data warehouse di Ateneo e le future applicazioni di AI nei processi amministrativi.

Accanto alla costruzione delle competenze, è essenziale rendere visibile e riconoscere formalmente il valore della formazione. Integrare questo riconoscimento nei sistemi di valutazione e nei percorsi di progressione rafforzerebbe il senso di investimento reciproco tra Ateneo e personale, superando la percezione della formazione come impegno aggiuntivo non valorizzato.

La formazione può inoltre diventare uno spazio di integrazione tra strutture diverse. Le pratiche più efficaci mostrano che momenti formativi condivisi favoriscono la circolazione delle conoscenze, migliorano la comprensione dei processi end-to-end e contribuiscono alla costruzione di reti informali di supporto. Promuovere una formazione trasversale aiuterebbe a ridurre la frammentazione organizzativa e a rafforzare l'amministrazione come comunità professionale, capace di collaborare in modo più fluido e consapevole.

Infine, investire nella formazione continua del personale tecnico-amministrativo implica una scelta di lungo periodo. Rinunciare a formare il proprio personale, infatti, per rispondere a esigenze contingenti porterà a sostenere costi più elevati in termini di inefficienze, rigidità, errori e stress organizzativo. Considerare al contrario la formazione come investimento strategico, e non come costo comprimibile, rafforza invece la capacità dell'Ateneo di affrontare le trasformazioni future con competenze adeguate e con un personale motivato e valorizzato.

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;

Integrare 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.

Valorizzare il contributo del personale tecnico-amministrativo, delle collaboratrici e dei collaboratori esperti linguistici, del personale bibliotecario e del personale tecnico di laboratorio nei processi decisionali, nella governance dei dati e nei sistemi di qualità a Ca' Foscari significa riconoscere che una parte decisiva della conoscenza dell'università risiede nel suo funzionamento concreto e quotidiano. La qualità dell'Ateneo non nasce esclusivamente nei luoghi della decisione accademica, ma prende forma ogni giorno nei processi di raccolta dei dati, monitoraggio, rendicontazione e miglioramento continuo. Questi processi, che costituiscono l'ossatura reale del governo universitario, sono in larga misura presidiati dal personale tecnico-amministrativo. Riconoscerne il valore non rappresenta un atto simbolico, bensì una scelta strutturale orientata all'efficacia organizzativa, alla trasparenza e alla responsabilità della governance.

Il coinvolgimento strutturato del personale tecnico-amministrativo, del personale tecnico di laboratorio, del personale bibliotecario e delle collaboratrici e dei collaboratori esperti linguistici nei processi di miglioramento organizzativo e di pianificazione rappresenta uno strumento fondamentale per l'innovazione e la semplificazione. Le

esperienze più efficaci dimostrano che riorganizzazioni, revisioni procedurali e innovazioni producono risultati duraturi solo quando chi conosce nel dettaglio i flussi di lavoro è coinvolto fin dalle fasi di analisi e progettazione.

In questa prospettiva, Ca' Foscari deve prevedere forme stabili di partecipazione del personale tecnico-amministrativo ai gruppi di lavoro dedicati alla revisione dei processi chiave dell'Ateneo – dalla didattica alla ricerca, dalla terza missione alla programmazione e al bilancio – attribuendo al personale tecnico-amministrativo un ruolo propositivo formalmente riconosciuto.

Riconoscere il PTA come interlocutore qualificato nei processi decisionali di Ca' Foscari significa superare una concezione del ruolo amministrativo limitata alla mera esecuzione di decisioni già assunte. Il contributo del personale tecnico-amministrativo dovrebbe essere acquisito in modo sistematico nei momenti in cui l'Ateneo definisce nuove procedure, regolamenti e strumenti organizzativi, attraverso consultazioni strutturate, trasparenti e tracciabili. Questo approccio migliora la qualità delle decisioni, riduce il rischio di soluzioni formalmente corrette ma difficilmente implementabili e rafforza la coerenza tra indirizzi strategici e funzionamento concreto dell'Ateneo.

Un ruolo particolarmente rilevante è svolto dalla partecipazione del PTA a gruppi di progetto e task force trasversali, chiamati ad affrontare questioni complesse e intersettoriali. In questi contesti, è importante garantire una rappresentanza equilibrata delle diverse professionalità presenti nell'Ateneo, evitando che alcune competenze – in particolare quelle tecnico-scientifiche, bibliotecarie

e linguistiche – restino ai margini dei processi decisionali. Questi spazi di lavoro rappresentano luoghi reali di co-progettazione, nei quali competenze amministrative, accademiche e di governance dialogano su un piano paritario. Il loro rafforzamento contribuisce a superare la frammentazione tra strutture, a promuovere una visione integrata dei problemi e ad aumentare l'efficacia delle soluzioni adottate, migliorando la capacità di Ca' Foscari di governare processi complessi.

Un ambito in cui il contributo del PTA assume un rilievo strategico è quello della gestione, interpretazione e utilizzo dei dati a supporto delle decisioni. Il funzionamento del data warehouse di Ca' Foscari e dei processi informativi integrati richiede competenze interne solide, oggi presidiate in larga misura dal personale tecnico-amministrativo. Anche i bibliotecari e i tecnici di laboratorio contribuiscono in modo significativo alla qualità e all'affidabilità dei dati, attraverso la gestione delle risorse informative, delle infrastrutture di ricerca e dei flussi tecnico-scientifici. Database, flussi informativi, procedure di estrazione, validazione e interpretazione dei dati non possono essere considerate semplici funzioni tecniche di supporto, ma devono essere pienamente integrate nei processi decisionali e di programmazione.

Rafforzare una governance realmente data-driven implica valorizzare il ruolo del PTA come interlocutore qualificato nella lettura critica degli indicatori, nella costruzione di serie storiche e scenari futuri e nella contestualizzazione dei dati rispetto ai processi organizzativi. In questa direzione, è strategico rendere visibili e formalmente riconosciute figure di riferimento PTA per i dati nei principali ambiti di attività dell'Ateneo – studenti, offerta formativa, ricerca, personale, bilancio e sostenibilità – attribuendo loro una funzione chiara di raccordo tra dati, processi e decisioni.

Il ruolo del personale tecnico-amministrativo risulta particolarmente centrale nei processi di pianificazione, assicurazione della qualità e valutazione. Affinché tali processi non si riducano a esercizi meramente adempitivi, è necessario rafforzare in modo stabile il PTA che opera nei Dipartimenti, investendo su competenze, continuità e capacità di lettura strategica. In questo quadro emerge con chiarezza la necessità di potenziare, a livello dipartimentale, un quarto settore dedicato al supporto alla pianificazione strategica, al monitoraggio degli obiettivi e al funzionamento del sistema interno di qualità.

Un quarto settore di questo tipo affianca e rafforza le segreterie amministrative, consentendo di superare una divisione rigida tra lavoro operativo e lavoro di analisi. Alleggerire le segreterie dalle sole incombenze esecutive permette di valorizzarne il ruolo come nodo di coordinamento, lettura dei processi e supporto alle decisioni. Investire in personale dipartimentale con queste funzioni significa rafforzare la capacità dei Dipartimenti di governare in modo integrato didattica, ricerca e terza missione, riducendo lo scollamento tra ciò che viene misurato e ciò che viene effettivamente gestito.

Un ulteriore nodo critico riguarda la concentrazione delle attività legate all'assicurazione della qualità su poche persone, con effetti di sovraccarico e fragilità organizzativa. Governare in modo più efficace questi processi richiede investimenti in formazione mirata e continuativa e la costruzione di

team dipartimentali stabili, capaci di garantire continuità anche in presenza di turn-over. Rafforzare il personale nei Dipartimenti non rappresenta quindi solo una misura di supporto operativo, ma una condizione essenziale per la resilienza del sistema di qualità e per la tenuta delle competenze nel medio periodo.

È inoltre fondamentale valorizzare il contributo interpretativo del personale tecnico-amministrativo, evitando di limitarne il ruolo alla produzione di dati e documentazione. Chi lavora quotidianamente su indicatori, report e flussi informativi possiede una conoscenza profonda dei limiti, delle potenzialità e delle implicazioni operative dei dati stessi. Collocare queste competenze all'interno di strutture stabili dedicate alla pianificazione e all'AQ consente di trasformare i dati in strumenti di governo, migliorando la qualità delle analisi, evitando letture meccaniche degli indicatori e promuovendo un uso più consapevole delle informazioni nei processi decisionali.

Per rafforzare l'efficacia e la continuità dell'azione amministrativa a livello di Dipartimento, si propone di introdurre e istituzionalizzare la figura della/del **Vice responsabile della Segreteria di Dipartimento**. Si tratta di una funzione oggi spesso assente o lasciata a soluzioni informali, ma sempre più necessaria in contesti organizzativi complessi e caratterizzati da carichi di lavoro variabili. L'istituzionalizzazione di questo ruolo consentirebbe inoltre di migliorare la trasmissione delle competenze, favorire una maggiore resilienza organizzativa e valorizzare le professionalità interne, anche in un'ottica di crescita e sviluppo del personale tecnico-amministrativo.

Nel loro insieme, queste pratiche consentono di superare una visione meramente esecutiva del ruolo amministrativo, che nel tempo produce demotivazione e dispersione di capitale umano. Nella pratica quotidiana di Ca' Foscari, il personale tecnico-amministrativo non è un semplice supporto alla qualità, ma uno dei suoi principali garanti. Riconoscerne pienamente il ruolo, **investire nelle competenze dipartimentali** e costruire strutture stabili dedicate alla pianificazione, al monitoraggio e all'assicurazione della qualità significa rafforzare la credibilità dell'Ateneo, migliorare l'efficacia dei sistemi di qualità e dotarsi di un'organizzazione più consapevole, solida e capace di governare la propria complessità nel tempo.

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.

Migliorare il benessere organizzativo significa riconoscere che la qualità dei servizi universitari dipende direttamente dalla qualità delle condizioni di lavoro di chi li eroga. Il benessere non può essere trattato come un tema accessorio o compensativo, ma deve essere una componente strutturale della qualità istituzionale e della capacità di governo.

Un primo nodo cruciale riguarda la capacità dell'organizzazione di conoscere e governare i propri carichi di lavoro. A Ca' Foscari disponiamo già di strumenti importanti – indagini di clima, analisi ABC, questionario Good Practice – che forniscono un monitoraggio strutturato dei carichi e dello stress organizzativo. Il punto non è produrre nuovi dati, ma usarli in modo sistematico nei momenti di programmazione, collegandoli alle scelte su processi, tempi e priorità. Osservare dove si concentrano picchi di attività, scadenze non coordinate, sovrapposizioni di richieste e carichi sproporzionati consente di intervenire prima che le criticità diventino emergenze.

La prevenzione del burnout, rilevato dalle ultime indagini di clima, deve essere affrontata come responsabilità organizzativa, non come problema individuale. Bisogna lavorare sui fattori strutturali che lo producono: chiarezza delle responsabilità, riduzione delle urgenze artificiali, pianificazione realistica delle attività, distribuzione più equilibrata dei carichi. Questo approccio è particolarmente rilevante nei periodi di maggiore pressione – scadenze ministeriali, cicli di programmazione, picchi legati alla didattica e alle carriere studentesche – e mira a rendere sostenibile il lavoro nel tempo.

Il benessere organizzativo è inoltre strettamente legato alla qualità delle relazioni professionali. Ambienti di lavoro rispettosi, sicuri e inclusivi, in cui la collaborazione prevale sulla competizione e sulla pressione costante, favoriscono una maggiore responsabilità condivisa e una migliore capacità di affrontare il cambiamento. Le pratiche più consolidate mostrano come comunicazione chiara, riconoscimento del lavoro svolto, possibilità di confronto e ascolto incidano direttamente sulla qualità del lavoro e sulla tenuta dell'organizzazione. Investire su questi aspetti rafforza non solo il benessere individuale, ma anche la capacità dell'amministrazione di sostenere innovazioni e trasformazioni, in coerenza con le azioni dedicate alla valorizzazione del personale.

Prendersi cura del benessere organizzativo equivale, in ultima analisi, a compiere una scelta di efficacia. Trattare il benessere come parte integrante della strategia organizzativa ci consentirà di costruire nella nostra università un'amministrazione più stabile, competente e capace di sostenere nel tempo la missione accademica.



In sintesi

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

In sintesi

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