



**Programma
elettorale**

**Ca' Foscari 2026
immaginiamo
il futuro**



Monica Billio
Candidata Rettrice
Università Ca' Foscari Venezia
sessennio 2020-2026

Sommario

✦ Le ragioni di una candidatura, le ragioni di un impegno.....	3
✦ La mia esperienza.....	4
✦ Il progetto di Ateneo	5
✦ L'Ateneo che possiamo costruire insieme.....	6
✦ Dal passato al futuro: Tradizione e Innovazione.....	7
✦ Un'agenda per Ca' Foscari.....	8
✦ Innovare e dare valore alla Didattica per rispondere alle nuove sfide della società, del lavoro, della tecnologia	15
✦ Ridare spazi e tempo alla Ricerca: valorizzare le eccellenze, sviluppare le potenzialità.....	27
✦ Città, Territorio, Società: il Dovere di incidere	36
✦ Un Ateneo proattivo per ripensare il futuro in chiave Sostenibile: l'impegno di Ca' Foscari per l'attuazione degli obiettivi dell'Agenda ONU 2030.....	42
✦ Rifondare la Governance di Ateneo su condivisione, trasparenza e semplificazione	50
✦ Organizzazione e Amministrazione: restituire centralità al lavoro e alle competenze.....	55
✦ Un Ateneo moderno, internazionale, in una città globale e sostenibile	61

Le ragioni di una candidatura, le ragioni di un impegno

Mi rivolgo a studentesse e studenti, colleghe e colleghi del personale docente, ricercatore, tecnico, amministrativo e bibliotecario, collaboratori ed esperti linguistici, dottorandi, assegnisti e borsisti, a tutti coloro che contribuiscono quotidianamente con il loro lavoro e il loro impegno alla vita e allo sviluppo del nostro Ateneo.

La decisione di presentare la mia candidatura è frutto di una lunga riflessione personale e di diverse sollecitazioni di colleghi. Da parte mia c'è un forte desiderio di restituzione all'Ateneo che mi ha visto studentessa, poi giovane ricercatrice e negli anni crescere come docente.

Per definire un'agenda di obiettivi per il prossimo Rettorato ho ritenuto importante discutere in questi ultimi mesi con quanti più colleghi possibile. Sono stati incontri importanti, ricchi di contenuti e suggerimenti, che mi hanno dato modo di approfondire la conoscenza dell'Ateneo nelle sue diverse sfaccettature e specificità e apprezzare tante persone, che ringrazio per il tempo che mi hanno dedicato, per la disponibilità e per la franchezza dei nostri scambi.

Provo a delineare una visione, un mio possibile contributo alla comunità scientifica, didattica e prima ancora umana a cui orgogliosamente appartengo. Sono anche impegni motivati dalla necessità di guardare coraggiosamente al futuro, impegni orientati a costruire soluzioni concrete. Molte di queste idee hanno assunto contorni più precisi attraverso il dialogo attento e il confronto partecipato di questi mesi, e di ciò vi sono grata.

Per affrontare questa sfida metterò passione, energia, impegno, determinazione, pragmatismo e tutta la mia esperienza. Per riuscire sono comunque necessari l'apporto e la passione di tutti. Credo in un "lavoro di squadra" per raggiungere decisioni condivise ed efficaci, in tempi utili, per il bene della nostra comunità interna ed esterna.

Siamo un'università pubblica e indipendente e dobbiamo fare della cultura un motore di sviluppo sociale e civile per dare vita a un vero e proprio laboratorio di idee in cui sia possibile operare con mente aperta per creare e **trasmettere conoscenza, comprendere il presente e immaginare il futuro.**

Sono assolutamente convinta che per dare risposte convincenti ed efficaci non servano né dirigisti tecnocrati né demagoghi. Abbiamo invece bisogno di **semplificare** e di **razionalizzare i processi** che incidono sulla qualità della nostra vita, per recuperare motivazione e senso di appartenenza, messi letteralmente in crisi dall'oppressione burocratico-legislativa e da un carico di adempimenti formali diventato negli anni davvero eccessivo.

La situazione di incertezza di questo difficile 2020 non deve farci perdere fiducia nei risultati raggiunti sul fronte della ricerca e della didattica, che sono il frutto del lavoro e della passione di ognuno di noi; non deve farci perdere fiducia nello sviluppo del nostro Ateneo: Ca' Foscari merita di **rafforzare** i risultati raggiunti e di **crescere** ulteriormente.

Per questo vorrei impegnarmi.

La mia esperienza

Sono nata a Treviso il 23 ottobre 1968, sono sposata e ho due figlie.

Dopo la laurea in Economia e Commercio a Ca' Foscari, ho conseguito il *Diplôme d'Études Approfondis (DEA)* e il Dottorato in Matematica Applicata presso l'*Université Paris Dauphine* (Francia). Insegno a Ca' Foscari dal dicembre 1995, dapprima ricercatrice in Econometria, poi professoressa associata dal 2000 e infine professoressa ordinaria dal 2006. Sono stata la prima donna in Italia a vincere una cattedra in Econometria.

La mia attività di ricerca si svolge principalmente nel campo dell'econometria della finanza con riguardo alla misurazione e gestione del rischio, all'analisi delle crisi finanziarie e della stabilità del sistema finanziario. Nell'ambito dell'analisi economico-congiunturale svolgo da molti anni attività di consulenza per Eurostat (l'Istituto di statistica della Commissione Europea), producendo indicatori mensili di previsione del ciclo economico europeo e dei diversi stati membri. Più recentemente ho iniziato a occuparmi anche di finanza sostenibile e dei modi in cui la finanza può e deve interagire con la cura dell'ambiente e lo sviluppo sostenibile. Ho coordinato e coordino numerosi progetti di ricerca finanziati, tra gli altri dalla Commissione Europea, dalla Banca Mondiale e dal Ministero dell'Università e della Ricerca della Repubblica Italiana. Sono attualmente coordinatrice locale di due progetti H2020 e coordinatrice nazionale di un progetto PRIN. I risultati della mia ricerca sono pubblicati su riviste internazionali di prestigio (tra le quali *Journal of Econometrics*, *Journal of Applied Econometrics*, *Journal of Financial Economics*, *Journal of Banking and Finance*) e sono regolarmente coinvolta nei comitati di programma delle principali conferenze nazionali e internazionali in ambito econometria e finanza. Nel database mondiale RePEc, che raccoglie le statistiche di 60.000 economisti, risulterei nel primo 5% a livello mondiale e 2% a livello italiano.

A Ca' Foscari sono stata coordinatrice del corso di laurea magistrale in Economia e Finanza, Direttrice del Campus Treviso e, dal 2014, Direttrice del Dipartimento di Economia e Componente del Senato Accademico. Sono state esperienze che mi hanno permesso di conoscere e approfondire molti aspetti dell'organizzazione amministrativa, della ricerca e della didattica del nostro Ateneo. In particolare, la direzione della sede di Treviso mi ha dato l'opportunità di conoscere da vicino anche le aree linguistiche e di confrontarmi con esigenze didattiche e organizzative diverse da quelle proprie dell'area economica.

Il mio impegno in Ateneo si è sempre accompagnato anche a quello in ambito sociale e culturale. Sono stata Assessore alla Cultura e Condizione Giovanile nel mio comune durante i miei studi universitari, ho poi avuto per diversi anni la Presidenza del Consiglio dell'Istituto Comprensivo di Trevignano, e ho curato gruppi di volontariato per il comodato gratuito dei libri di testo e le attività di educazione economico-finanziaria. Più recentemente ho fatto parte di consigli di amministrazione di società di servizi pubblici e di istituti di credito. Sono tutte esperienze che, pur in contesti diversi da quello universitario, mi hanno permesso di essere in contatto con alcune delle tante articolazioni della conoscenza e dell'attività umana, e coniugare gli interessi di studio all'impegno per la crescita e il benessere sociale.

Il progetto di Ateneo

Vorrei impegnarmi per un Ateneo attento e concreto, che metta al centro **competenza e responsabilità, coinvolgimento e trasparenza.**

La mia idea per Ca' Foscari è un'**agenda** che persegua i grandi temi e gli obiettivi di sviluppo sostenibile ad ampio spettro. Un'**attenzione** che risulti efficace, sia internamente, rispetto al personale docente, tecnico-amministrativo e agli studenti, sia esternamente, verso la città e il territorio, con il desiderio di essere presente in modo consapevole divenendone sempre più e sempre meglio parte attiva e responsabilmente proattiva.

Un Ateneo *responsabilmente sostenibile e concretamente impegnato* per l'attuazione degli obiettivi dell'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Si tratta di obiettivi che devono delineare la visione e la missione di Ca' Foscari, permeando la didattica e la formazione, la ricerca e il trasferimento di conoscenze, l'impegno quotidiano e la capacità di impatto, la dimensione territoriale e soprattutto la sua proiezione internazionale.

- ✿ **Un Ateneo presente, attento e ambizioso.** Un Ateneo che, grazie al lavoro dei suoi docenti e di tutta la sua comunità, possa fornire risposte e dare valore al ruolo dell'Università stessa, alla sua capacità di immaginare il futuro, di trasformare conoscenza in consapevolezza.
- ✿ **Un Ateneo attivo e generativo sul territorio, inclusivo, appassionato, coinvolto e risoluto** nella messa a punto di strategie per un reale sviluppo sostenibile, capace di promuovere e produrre ricerca e formare laureati e cittadini consapevoli per poter favorire un concreto raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030.
- ✿ **Un Ateneo motore di sviluppo, crescita e attrazione** di capitale umano giovane, internazionale e qualificato. Un Ateneo nel quale ogni dimensione e ogni componente trovi un proprio ruolo e ragione d'essere, per la propria storia, ma soprattutto per la propria **capacità di visione**, nello **spirito di tradizione e innovazione** che deve continuare a caratterizzare Ca' Foscari. Ne costituiscono elementi essenziali la tutela e la responsabile valorizzazione del patrimonio culturale, la capacità di innovazione e di attività di ricerca trasversali e soprattutto lo sviluppo di un'identità di valori riconosciuta e riconoscibile.

L'Ateneo che possiamo costruire insieme

Quando ho iniziato a pensare i contenuti del programma ho individuato tre cardini: **condivisione, responsabilità e sostenibilità**.

La sostenibilità dello sviluppo economico, tecnico, sociale e culturale è la sfida più importante che dobbiamo affrontare per rispetto delle generazioni future e ci offre una visione alta per Ca' Foscari.

Il lungo periodo di emergenza, ancora segnato da preoccupazioni e da restrizioni, ha reso evidente a tutti come la **responsabilità** di ciascuno debba essere il vero motore del nostro agire, come singoli e come istituzione.

Ca' Foscari ha inoltre bisogno di una **forte spinta alla condivisione**, deve imparare a costruire insieme progetti e programmi. E il condividere si coniuga necessariamente con la responsabilità, ugualmente da condividere.

-  **Responsabilità di tutti nel processo decisionale:** le decisioni più rilevanti vanno condivise, e la condivisione delle decisioni richiede **una maggiore valorizzazione delle competenze**, costruendo un'ampia rete di interlocutori qualificati, in grado di dare un proprio contributo di idee e progettualità. Sarà mio primo impegno cercarli in ciascuna area di Ca' Foscari.
-  **Responsabilità nel processo amministrativo: processi e procedure** devono essere **semplificati** per permettere al flusso decisionale di concretizzarsi senza eccessiva burocratizzazione, che inevitabilmente rischia di incidere sulla qualità del lavoro e della vita di tutti.
-  **Responsabilità nella gestione del personale**, che chiede rispetto, valorizzazione delle risorse, attenzione alle condizioni e agli ambienti di lavoro, per tutti.
-  **Responsabilità di tutti nei confronti degli studenti e del loro futuro**, offrendo **ottima didattica** e luoghi accoglienti di studio, in modo che possano essere capaci, alla fine del percorso a Ca' Foscari, di assumersi e condividere responsabilità.
-  **Responsabilità nei confronti di Venezia e del territorio.** La congiuntura che stiamo vivendo imporrà non solo un cambio di registro per le mutate condizioni, ma soprattutto la costruzione di nuovi ruoli in una diversa prospettiva di crescita e di sviluppo per cultura, società, economia e comunicazione. **L'Università deve assumersi la responsabilità di svolgere un ruolo decisivo per rilanciare il processo di cambiamento**, deve ridelineare la sua missione e il suo ruolo all'interno di un contesto in profondo e continuo mutamento.

Dal passato al futuro: Tradizione e Innovazione

Ca' Foscari ha una storia importante, costruita su innovazione e attenzione al territorio. È nata da una visione strategica che contestualizzava passato, presente e futuro della Venezia di allora, valorizzando l'incrocio delle attività di commercio con la necessità di disporre di strumenti di comunicazione e di conoscenza culturale.

Ca' Foscari è cresciuta con queste dimensioni, coltivando la vocazione verso Oriente degli scambi e la ricchezza delle lingue, per poi riflettere sul patrimonio culturale di Venezia, dell'Italia e del mondo intero, in una dinamica di incroci di civiltà oltre che di commerci. Le evoluzioni successive nascono dalle esigenze di uno sviluppo industriale, anche di Porto Marghera, e della successiva riconversione, mostrando soprattutto per quest'ultima fase nuove capacità di visione e innovazione.

Tutto ciò è Ca' Foscari, ed è percepito e visibile, come attestano anche i posizionamenti nei vari ranking nazionali e internazionali.

Sulla tradizione, specificità e presenza a Venezia e nei suoi territori deve articolarsi anche il futuro, con uguale capacità di innovazione e servizio.

Venezia era ed è in prima linea nel combattere la sfida del cambiamento climatico e di un doveroso sviluppo sostenibile. Questa sfida deve essere condivisa da Ca' Foscari, per dare atto della capacità di resilienza di Venezia e perché è la scelta che più responsabilmente va fatta. Si tratta di una sfida le cui complesse declinazioni mai come in questi giorni sono percepibili. Una sfida sociale, culturale, economica, di sviluppo sostenibile ma soprattutto responsabile.

Guardando al presente e al futuro, l'attenzione è a tutti i livelli per i temi della **sostenibilità** e dell'**innovazione digitale**: sono contenuti che devono far parte di qualsiasi programma di **ripensamento** e di **ripartenza** e devono trovare posto nell'agenda di Ca' Foscari in termini di formazione, ricerca e soprattutto di capacità di incidere su società, territorio e futuro dei nostri laureati.

Un'agenda per Ca' Foscari

Il programma è organizzato in sette ambiti di intervento: **Didattica** – **Ricerca** – **Terza Missione** – **Sostenibilità** – **Governance** – **Organizzazione** – **Internazionalizzazione**. Riporto la mia visione su ciascuna tematica, così come si è delineata anche grazie al dialogo e al confronto attento di questi mesi. Gli approfondimenti, anche operativi, seguono nelle parti dedicate ai singoli ambiti.

1. Innovare e dare valore alla Didattica

Gli studi universitari sono un passaggio fondamentale per aprire spazi di crescita culturale, civile ed economica; sono un mezzo unico per liberare energie. **La qualità della didattica e il diritto allo studio devono essere una priorità.**

Per questo va avviato un **periodo di nuove sperimentazioni**, coniugandole con attività che sono svolte già da anni; soprattutto è importante **integrare e valorizzare le potenzialità della ricerca nella didattica**, ampliando l'utilizzo di attività di tipo laboratoriale.

Per la futura normalità è necessario **mettere a frutto il grande sforzo fatto**, offrendo ai docenti occasioni di riflessione e crescita. La didattica *online* non può sostituire la didattica tradizionale, ma di certo può ampliarla, integrarla, renderla più flessibile.

È importante che Ca' Foscari si faccia promotore di un **piano organico di formazione e di valorizzazione della professionalità dei docenti**, per supportarli e potenziare le loro capacità di innovare e di incrementare la qualità della didattica erogata.

È necessaria una riflessione sull'organizzazione complessiva della didattica per **individuare e rafforzare margini di flessibilità**, che permettano di rispondere a esigenze specifiche di singoli corsi o di interi percorsi.

Vi è la necessità di **ampliare gli spazi per la didattica e per lo studio**, rendendoli più adatti alle nuove esigenze tecnologiche, culturali e sociali.

Va coltivata la trasversalità tra le aree, ripensando i minor e promuovendo **lo sviluppo di competenze di cittadinanza, culturali e sociali**.

L'Ateneo deve impegnarsi perché i propri laureati **imparino a fare rete**, acquisiscano la capacità di incrociare i saperi e di affrontare con sicurezza e intraprendenza le sfide poste dal mondo del lavoro. Serve un'attività sistematica e coordinata di **azioni di accompagnamento** allo studente in ingresso, in itinere e in uscita, e di attività di orientamento al mondo del lavoro e occupabilità.

La formazione universitaria, quale formazione di vita, chiede un'esperienza ampia, ricca e il più possibile condivisa. Per questo l'Ateneo e i territori (città e campus) dove si colloca devono essere capaci di collaborare e offrire servizi, attività e attenzioni che permettano di vivere **pienamente l'esperienza universitaria**.

2. Ridare spazi e tempo alla Ricerca

È importante valorizzare la ricerca attraverso la valorizzazione delle differenze e lo sviluppo di sinergie per favorire un ecosistema della ricerca e salvaguardare la capacità di ricerca diffusa.

Va riportata **attenzione alla ricerca di base**, con meccanismi di sostegno che possano ampliare e completare i meccanismi ADIR.

Per rafforzare le carriere dei ricercatori, vanno ripristinati i **premi alla ricerca con dotazione di fondi per i ricercatori junior** e previsti **meccanismi che permettano di non penalizzare i neoassunti** a inizio carriera, così come i periodi di congedo per malattia e genitorialità.

Va rafforzato il **supporto alla progettualità e lo sviluppo delle competenze progettuali**. Attenzione e sostegno servono anche nella fase di sviluppo dei progetti finanziati.

Occorre individuare nuove modalità organizzative dei settori ricerca di Ateneo e dipartimentali per **supportare fattivamente la gestione dei progetti finanziati**. Serve la creazione di **nuovi servizi di supporto per la raccolta, gestione e diffusione di dati/informazioni**.

È importante **restituire visione allo sviluppo delle biblioteche**, costruendo un progetto culturale in grado di interpretare gli scenari di cambiamento del contesto universitario nel quale le biblioteche si devono inserire come elementi strategici.

Serve **attenzione ai laboratori** quali luoghi irrinunciabili per poter svolgere ricerche di standard elevato.

Occorre dare **concreta visibilità alla ricerca in tutte le sue dimensioni tramite un portale di Ateneo** che consenta un accesso chiaro e immediato ai prodotti della ricerca, nelle diverse tipologie. La produzione scientifica si è arricchita in tutte le aree di prodotti nuovi (database e prodotti digitali), dei quali è opportuna la ricognizione e la valorizzazione tramite il sistema bibliotecario, che vede, tra i propri compiti, la disseminazione oltre che la conservazione dei prodotti della ricerca.

È necessario dare maggiore **attenzione ai dottorati**, che rappresentano il momento più alto di integrazione tra ricerca e formazione, dando il nostro contributo alla crescita della comunità accademica.

Per favorire **processi di valutazione e valorizzazione della Ricerca** che rappresentino pienamente l'Ateneo, è necessario che il Prorettore alla Ricerca sia di area diversa dal Rettore (non bibliometrica) e si avvii un serio ripensamento della valutazione nelle aree non bibliometriche.

3. Terza missione: Città, Territorio, Società

Il Dovere di incidere: Ca' Foscari deve esercitare sempre di più la sua *leadership* culturale e la sua capacità di dialogare ad ampio raggio con ogni istituzione pubblica e con ogni realtà economica e sociale.

È importante che la **Terza Missione rientri a pieno titolo nella visione corale di Ca' Foscari**. I grandi progetti del nostro Ateneo devono diventare programmazione strategica per la Città e il territorio.

La Terza Missione prende forma in diverse modalità ed è importante coglierne e svilupparne le diverse dimensioni, in particolare: Terza Missione culturale, Terza Missione come valorizzazione economica della conoscenza, Terza Missione sociale. Data la necessità di avere un'azione incisiva, le tre dimensioni avranno **tre Prorettorati**: Prorettore alle Iniziative Culturali e ai Rapporti con il territorio, Prorettore alla Terza Missione, Prorettore alla Sostenibilità e Inclusione (per la parte sociale unitamente agli aspetti di sostenibilità).

Ca' Foscari deve innanzi tutto **ritrovare e rafforzare il proprio ruolo di motore culturale urbano**. La scelta strategica deve essere quella di proporre cultura mostrando la propria ricerca, in dialogo con il territorio e il mondo, facendo sì che le attività culturali diventino anche forme di didattica innovativa.

Anche **le attività di impegno pubblico dell'Ateneo andranno ulteriormente potenziate**, attraverso un approccio condiviso, valorizzando le competenze dei docenti e del personale dell'Ateneo, promuovendo iniziative di raccolta e di disseminazione di idee e di progetti, e coinvolgendo i Dipartimenti.

Il **trasferimento delle conoscenze** deve mettere al centro un modello alternativo di sviluppo economico e sociale della città. Attrarre attività economiche sostenibili e sviluppare modelli di imprenditorialità sostenibile.

Serve **riavviare con forza il dialogo con le istituzioni**, per condividere progetti e obiettivi, per la città, il territorio e gli studenti. È urgente la creazione di una rete sistemica di relazioni con la città, da declinare in almeno tre voci: **residenzialità, servizi, istituzioni culturali**.

Va rilanciato il ruolo di **Fondazione Ca' Foscari** quale ente strumentale e di servizio, rivedendone l'attuale organizzazione, strutture e meccanismi che hanno mostrato limiti e portando a compimento modifiche già avviate. Serve una maggiore condivisione strategica, un più efficace collegamento con le azioni dipartimentali e un rafforzato e propositivo collegamento con le realtà produttive, culturali e sociali.

4. L'impegno di Ca' Foscari per l'attuazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030

L'impegno per lo sviluppo sostenibile qualifica l'interesse della collettività nei confronti dei giovani e delle generazioni future. Ca' Foscari, in nome dei valori che ne ispirano l'impegno e ne alimentano il fondamentale ruolo nella società, deve porsi **in prima fila nell'affrontare le sfide della sostenibilità**.

L'importanza dell'ambito di azione richiede la creazione del **Prorettorato alla Sostenibilità e Inclusione**, che deve essere supportato dal Tavolo Sostenibilità di Ateneo e da una serie di deleghe per gli ambiti più specifici per poter agire e strutturare la governance sulla sostenibilità all'interno dell'Ateneo.

Vi sono primati da riconquistare e nuovi obiettivi da raggiungere, con azioni scientifiche e formative, ma anche con strategie concrete di immediata efficacia e visibilità pubblica. Sul piano della ricerca e della formazione con risultati che possono essere anche di medio o lungo periodo, e quello delle **azioni concrete**, da attuarsi immediatamente per il valore simbolico ed esemplare che ogni scelta del nostro Ateneo è destinata a rivestire per Venezia, per il Paese, per la comunità internazionale.

Serve supporto proattivo alle strategie per lo sviluppo sostenibile a livello di Regione e di Città Metropolitana (per esempio Strategia per lo Sviluppo Sostenibile della Regione Veneto e Piano Urbano di Mobilità Sostenibile) e supporto (in idee e azioni) alla candidatura della città di Venezia alla progettualità europea "*100 Climate Neutral Cities by 2030*" per la neutralità climatica.

Va avviato un **Osservatorio sulla realizzazione della Agenda ONU 2030** in Italia (e in particolare nel Nord Est) quale progetto guida da realizzarsi in rete con altre università, ma avendo un ruolo di stimolo e leadership, per monitorare i processi di avvicinamento agli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Va rafforzato il lavoro sull'**accessibilità, l'equità e l'inclusione**, sottolineando l'importanza strategica dell'accessibilità ambientale, informativa, comunicativa, didattica e culturale.

Vanno avviati percorsi di **cittadinanza consapevole** per permettere alla sostenibilità, alle **politiche per la disabilità** e per le **differenze di genere**, all'attenzione ai **diritti umani** e alla **mitigazione delle diseguaglianze** sociali, culturali ed economiche di essere parte integrante della formazione dei laureati cafoscarini.

5. Rifondare la Governance di Ateneo su condivisione, trasparenza e semplificazione

Serve recuperare il ruolo dei Dipartimenti quali entità centrali della vita dell'Ateneo, capaci di ispirare responsabilmente le scelte di ricerca e didattica e di realizzare con la loro azione gli obiettivi generali di crescita e sviluppo dell'Ateneo.

La definizione del piano strategico deve avvenire con un **processo di condivisione ex ante**, prevedendo diversi momenti di confronto e l'accoglimento di proposte e indicazioni strategiche da parte dei Dipartimenti e/o delle aree.

È importante mantenere un **confronto costante e trasparente tra Rettore, Prorettori, organi di governo e comunità universitaria**; con l'impegno di una regolare presenza del Rettore (e/o dei Prorettori) nei Dipartimenti.

Va composta una **squadra nuova di Prorettori**. L'Ateneo ha vissuto in questi anni un forte rinnovamento ed è importante poter mettere a frutto la disponibilità, l'impegno e la passione di chi ha deciso di investire in Ca' Foscari.

Va definita la creazione di comitati/board a supporto dei Prorettori, formati da docenti dei vari dipartimenti che rappresentino le diverse aree scientifico/culturali, per permettere un maggiore coinvolgimento dei docenti (a partire dai giovani), del personale tecnico-amministrativo e degli studenti.

Deve essere posta massima cura ai meccanismi di **comunicazione interna** delle decisioni assunte. Lo sviluppo e il coordinamento dell'attività di comunicazione e accessibilità alle informazioni saranno affidati al **Prorettore alla Comunicazione e Trasparenza**.

Va tutelata e sfruttata la capacità di Ca' Foscari di essere **un Ateneo agile**. Ingessare i processi e costringerli in schemi rigidi e identici per tutti come avvenuto finora ostacola l'azione dei Dipartimenti, che operano in aree disciplinari diverse e che hanno esigenze, modalità di azione e consuetudini di ricerca e di didattica differenziate. Va svolta un'**importante attività di semplificazione prevedendo modalità flessibili**.

Vanno rivisti e ripensati i modelli distributivi e premiali per **ridurre la competizione diretta tra Dipartimenti e quindi la conflittualità interna**. Gli indicatori vanno condivisi nella definizione del piano strategico ed è opportuna l'introduzione anche di valori di riferimento esterni, così come vanno valorizzate le diversità/specificità.

La quota strategica va ridotta al 20%, permettendo maggiore condivisione del suo utilizzo con i Dipartimenti.

Vanno create/rafforzate le strutture che favoriscano il **dialogo tra Dipartimenti**, la progettazione interna e l'interdisciplinarietà/trasversalità della ricerca.

6. Organizzazione e Amministrazione: restituire centralità al lavoro e alle competenze

È importante rivedere il modello organizzativo con l'obiettivo fondamentale di garantire il benessere di tutti quelli che vivono e lavorano in Ateneo. La priorità è un **nuovo patto tra personale docente e personale tecnico amministrativo** fondato sul rispetto reciproco e sul riconoscimento che solo lavorando gli uni accanto agli altri si possono raggiungere obiettivi ambiziosi.

È doveroso uno sforzo di **semplificazione e razionalizzazione** per permettere un'organizzazione più efficiente e ridurre le incombenze burocratiche.

Va posta **massima attenzione agli ambienti di lavoro** (per personale tecnico amministrativo, docente e studenti) in termini di sicurezza, salute, benessere. L'Ateneo deve essere un luogo sicuro e adeguato dove svolgere il proprio lavoro e studiare.

È necessario individuare **ulteriori spazi** adatti ad ospitare Dipartimenti e biblioteche e dare luoghi di studio agli studenti. È importante tener conto della crescita e delle esigenze e consentire un uso razionale ed efficace degli spazi disponibili.

Vanno varate **iniziative specifiche per il benessere dei dipendenti**, docenti e personale tecnico-amministrativo, con riguardo ai meccanismi di conciliazione vita-lavoro e di promozione dello sviluppo delle professionalità e delle carriere.

Si prevede l'istituzione del **Prorettorato alla Semplificazione e Benessere organizzativo**, la cui attività va affiancata da un ufficio di supporto che coordini le segnalazioni e l'attività in merito al benessere organizzativo del personale (con particolare attenzione all'attività del Comitato Unico di Garanzia e di *whistleblowing*).

7. Un Ateneo moderno in una città globale e sostenibile

L'apertura internazionale è vocazione innata per Ca' Foscari e va valorizzata in tutte le sue dimensioni. La sua presenza a Venezia deve fare da volano ai processi di internazionalizzazione, che devono svilupparsi grazie al rapporto con le amministrazioni locali, regionali, le istituzioni culturali e più in generale le parti sociali.

L'Ateneo deve essere proattivo nel ripensamento del futuro di Venezia in chiave sostenibile e ciò offre un'importante dimensione di internazionalità collocando l'Ateneo nella privilegiata posizione di offrire risposte locali e al contempo utili al Paese e al mondo.

La crescita della partecipazione di studenti internazionali va rafforzata grazie ai **doppi titoli** e allo sviluppo delle relazioni create dai *visiting professor*, la cui presenza va sostenuta e valorizzata. Serve un maggior presidio e accompagnamento degli studenti internazionali.

L'esperienza internazionale a Ca' Foscari va supportata valorizzando e ampliando le *summer schools*, così come affiancando le attività culturali e interdisciplinari di successo con incontri diplomatici di alto livello.

Serve maggiore presenza nelle principali organizzazioni internazionali di università e va riportato al centro dell'agenda di internazionalizzazione lo **sviluppo di partenariati strategici**, con attenzione in primo luogo all'Europa.

La dimensione internazionale non può prescindere da una **capacità di attrazione di talenti e la conseguente visibilità in termini di reputazione**. L'attenzione per il futuro deve rimanere alta in questa direzione, sapendo al contempo salvaguardare la capacità di trattenere i talenti, offrendo ai propri docenti opportunità di crescita e avanzamento di carriera.



Innovare e dare valore alla Didattica per rispondere alle nuove sfide della società, del lavoro, della tecnologia

Lunedì 9 luglio 1945, dopo la Liberazione, l'allora Rettore Gino Luzzatto pronunciava un discorso in occasione della riapertura dell'Istituto Superiore di Economia e Commercio, i cui contenuti risuonano particolarmente attuali:
«Se noi riusciremo [...] a convincere i giovani che fra scuola e vita non vi è alcuna soluzione di continuità, a risvegliare in loro l'affetto per l'Università, ad appassionarli alla ricerca disinteressata del vero, potremo sperare seriamente che la scuola diventi uno strumento prezioso della rinascita del nostro Paese».

La conoscenza è un fattore determinante per la crescita sociale e lo sviluppo economico. Nella società della conoscenza il perno di tutto è sempre di più l'uomo, con la sua capacità di sviluppare e mettere a frutto le proprie potenzialità conoscitive, creative ed etiche. Un mondo in crescente interdipendenza - nell'economia, nella cultura e nella società - ha estremo bisogno di "poli pensanti", creativi e responsabili. Sono sempre più necessari luoghi di formazione, ricerca e confronto all'altezza dei nuovi compiti, aperti alle sfide del presente e allo stesso tempo fedeli alla propria ispirazione originaria.

La missione didattica dell'Università è fondamentale e ne costituisce il mandato sociale più autentico e nobile. Rimanendo l'Italia fanalino di coda in molte statistiche sul numero di laureati, è chiaro che occorre porre massima attenzione a diseguaglianze economiche e culturali che condizionano l'accesso alla formazione superiore e lo sviluppo sociale nel suo insieme. **La qualità della didattica universitaria e il diritto allo studio devono essere una priorità.** Come Università pubblica abbiamo il dovere di produrre nuova conoscenza e di far sì che sia tradotta in cultura diffusa e trasmessa alle nuove generazioni.

L'Università è oggi al centro di profondi cambiamenti economici, tecnologici e sociali che se da un lato possono esaltare il suo ruolo di istituzione chiave nella produzione della conoscenza, dall'altro possono metterne in discussione le tradizionali funzioni di formazione e di ricerca. Si tratta di cambiamenti che non riducono affatto l'importanza dell'Università, ma richiedono urgentemente di adattare didattica e ricerca alle nuove domande, di assumere un ruolo più attivo come istituzione che aiuta la comunità a promuovere le innovazioni utili e a selezionare sentieri mai battuti, contribuendo a creare nuove occasioni di lavoro, sviluppo e inclusione sociale.

L'Università deve intercettare il bisogno di innovazione che la comunità attende e impiegare le proprie energie per adeguare la formazione all'interno di una società e di un sistema economico che cambiano in fretta; deve farsi protagonista di progetti di innovazione che, pur presentando alcuni rischi, sono motori di straordinarie opportunità.

La didattica a Ca' Foscari è di qualità ma corre il rischio di essere esile rispetto ai suoi fruitori. Sono offerte in molti casi poche ore di lezione a un numero sempre più grande di studenti. Il rapporto studenti/docenti è per diverse aree l'indicatore più critico tra quelli utilizzati per valutare la qualità della didattica. I timori per il prossimo anno accademico sono di una sensibile contrazione degli iscritti a causa della crisi economica conseguente all'emergenza sanitaria: questo

allenta nell'immediato, ma non elimina la necessità di riflettere su come poter meglio regolare il rapporto tra numero di studenti e docenti. **Occorre individuare un giusto equilibrio tra l'ampliamento della offerta formativa** (sia in numero di corsi che di iscritti) **e l'investimento di risorse per un rapporto studenti/docenti più a misura dell'apprendimento.**

Le linee programmatiche

Occorre dare valore e centralità alla didattica, e questo richiede di procedere e intervenire in diverse direzioni: organizzazione; metodologie didattiche e innovazione; formazione dei docenti; spazi e luoghi; contenuti; attenzione al futuro; formazione di terzo livello; residenzialità e vita studentesca.

Organizzazione della didattica

La didattica (piede orario e calendario) risulta particolarmente compressa. Vi sono difficoltà a elaborare contenuti e sedimentare le conoscenze e tali difficoltà sono regolarmente segnalate da docenti e studenti.

Innanzitutto, la questione del piede orario chiede riflessione, per recuperare all'interno dell'impianto attuale **marginii di flessibilità** che permettano di rispondere a esigenze specifiche di singoli corsi o di interi percorsi. La flessibilità deve accompagnarsi a scelte responsabili da parte dei corsi di laurea e dei Dipartimenti, per non trasformarsi in aumento non controllato del costo dei contratti o in sofferenze didattiche.

I meccanismi di flessibilità possono riguardare l'accorpamento delle 10 ore di esercitazione (laddove previste) alle 30 ore di corso, consentendo lo svolgimento di corsi (normalmente dei primi anni e molto numerosi) da 40 ore o comunque in moduli da 40 ore, a seconda della natura degli insegnamenti impartiti e tenendo conto delle diversità di strutturazione dei corsi di laurea, e dunque per quei corsi che lo permettono. Questa modifica avrebbe il pregio di essere compatibile in sostanza con l'attuale calendario. Ugualmente può essere maggiormente sviluppata la possibilità di svolgere il corso su base semestrale invece che di periodo, preservando e permettendo un orario di tre ore settimanali per i corsi svolti in forma seminariale, soprattutto se a livello magistrale.

Compatibilmente con le necessità dei vari corsi di laurea, si può valutare la dilatazione dell'attuale calendario (posticipandone la conclusione), aggiungendo una settimana tra primo e secondo periodo, così come tra terzo e quarto, per permettere una più proficua elaborazione dei contenuti e una più distesa preparazione degli esami, evitando di svolgere prove di profitto immediatamente dopo la fine del corso e consentendo recuperi spesso indispensabili. Per offrire l'opportunità di poter far svolgere gli esami agli studenti internazionali prima del loro rientro, per esempio prima del periodo natalizio, si può pensare allo svolgimento online degli esami, sfruttando le esperienze derivanti dalla recente emergenza sanitaria.

La flessibilità può contemplare anche la discussione della prova finale triennale, al fine di permetterne la valorizzazione della stessa se ritenuta opportuna dal collegio didattico e/o dal Dipartimento di afferenza del corso.

Va avviato un periodo di nuove sperimentazioni e innovazioni, perfezionando idee ed esperimenti che già sono in atto da anni, sedimentando e rielaborando anche esperienze recentissime.

È particolarmente importante **integrare e valorizzare le potenzialità della ricerca nella nostra didattica**. La didattica universitaria si nutre di ricerca e la ricerca si deve trasmettere nella didattica. Ciò che rende unica l'Università è il rapporto mutuo e solidale tra ricerca e didattica, che costituiscono gli aspetti fondamentali della sua funzione sociale. La trasmissione della ricerca e del suo potenziale richiede sperimentazione e pratica sul campo, che in alcuni ambiti sono già connaturate alla didattica con l'uso di laboratori. Da un lato l'esperienza laboratoriale va tutelata, dall'altro è importante ampliarla in tutte le aree, nei modi adatti alle diverse attività di ricerca, portando attenzione alla trasversalità delle attività esperienziali. Strumenti ed esperienze possono essere diversi, dalla didattica attiva, in parte già sperimentata, alla condivisione di progettualità con istituzioni del territorio, alla sperimentazione di modalità di espressione diverse di contenuti culturali e scientifici e alla didattica innovativa *evidence-based*, per la quale Ca' Foscari potrebbe fare da apripista in alcuni campi. Sarà utile inoltre mettere a sistema le esperienze specifiche e positive dei Dipartimenti svolte all'interno dei Progetti di Eccellenza.

La modalità didattica tradizionalmente utilizzata dall'Università continua ad avere il suo valore fondamentale, pur chiedendo riflessioni e capacità di integrazione derivanti dalla complessità e rapidità dei cambiamenti ai quali deve far fronte qualsiasi persona che oggi si misura nel mondo del lavoro. È un mondo che richiede capacità di aggiornare e ripensare criticamente un sapere che l'innovazione stessa tende a rendere obsoleto; che pone l'esigenza di scambiare e condividere all'interno di sistemi più ampi una risorsa, come la conoscenza, che si manifesta sempre più per un suo carattere dinamico e collettivo. È utile quindi che la didattica sposti l'attenzione sulla dimensione collettiva della conoscenza, riconoscendo anche il valore delle competenze trasversali nei processi di apprendimento.

L'esperienza dei laboratori di didattica attiva presenti in Ateneo (*Bootcamp, Active Learning Lab, Experior, Contamination Lab, Doing Business*) ha dimostrato come l'Università possa concretamente rinnovare i modelli didattici, arricchendo l'istruzione tradizionale con percorsi nei quali lo studente, misurandosi con problemi reali e lavorando assieme ad altri alla ricerca di soluzioni creative, diventa protagonista dell'apprendimento. In particolare, la didattica attiva mette in luce l'importanza di tre elementi che dovrebbero contrassegnare non solo il profilo di competenze di un laureato, ma anche il modo in cui l'Università può svolgere appieno la sua funzione sociale e culturale, dispiegandola nel territorio in cui opera.

Il primo elemento è il **ruolo dell'esperienza**. Il secondo è l'**importanza della condivisione della conoscenza** a livello collettivo e multidisciplinare: lavorare in *team* e combinare conoscenze appartenenti ad ambiti disciplinari diversi è

condizione essenziale di ogni progetto innovativo, se non di ogni esperienza lavorativa. Il terzo elemento è l'**impatto sociale**: studenti e docenti si devono misurare con problemi rilevanti per lo sviluppo del territorio, quali la sostenibilità ambientale, l'inclusione sociale, lo sviluppo culturale, il rinnovamento tecnologico di imprese e istituzioni.

Questi tre pilastri sostengono l'Università e la rendono capace di fornire alla comunità in cui opera un contributo di idee, progetti, soluzioni innovative, sviluppando appieno anche la Terza Missione dell'Ateneo e rendendo possibile agli studenti di immaginare nuove attività imprenditoriali e la costruzione di relazioni potenzialmente utili a fini professionali.

La rivoluzione digitale, entrata dapprima nel sistema come semplice supporto alla didattica tradizionale, ha fatto irruzione nel periodo di *lockdown* con la sostituzione forzata di lezioni frontali ed esami in presenza mediante piattaforme digitali. L'enorme impegno profuso in lezioni e seminari *online* ha costituito per l'Università un'esperienza inedita e ha chiarito criticità e potenzialità del digitale nell'offerta formativa. Innanzitutto, l'esperienza sviluppata in questi mesi ha messo in luce i limiti della didattica a distanza. L'assenza di una relazione diretta all'interno di un'aula fra docenti e studenti ha fatto mancare i presupposti di una comunicazione e interazione efficace ed empatica. La riscoperta del valore della comunicazione diretta e personale dovrebbe tuttavia far comprendere una potenzialità della didattica a distanza, che può essere impiegata per integrare, migliorare e rendere più accessibile la didattica in presenza. Per la futura normalità è importante mettere a frutto il grande sforzo fatto, offrendo ai docenti occasioni di riflessione e crescita. **La didattica online non può sostituire la didattica tradizionale, ma di certo può ampliarla, rendendola più flessibile**, offrendo nuovi meccanismi di interazione con gli studenti e la possibilità di liberare la creatività dei docenti, permettendo di lenire gli effetti negativi della ridotta mobilità, che rimarrà purtroppo per diverso tempo.

Vi sono almeno due ulteriori contributi all'innovazione che le tecnologie digitali, impiegate in modo consapevole, possono dare alla didattica universitaria. **Il primo è la moltiplicazione delle modalità di comunicazione fra docenti e studenti, liberando tempo e spazi per una didattica più attiva, diretta, partecipata.** Se il digitale riduce la qualità dello scambio informativo rispetto all'interazione diretta, aggiunge tuttavia la possibilità di aumentare le occasioni di confronto, eliminando il vincolo della presenza nello stesso luogo. Si tratta di rendere la cosiddetta "modalità *blended*", intesa in modo ampio, meno eccezionale di quanto è stata finora, creando **la possibilità di una maggiore individualizzazione della formazione universitaria**, dando allo studente gli strumenti per disegnarsi un percorso di apprendimento più ricco e personale, e al docente la possibilità di riservare più tempo all'interazione diretta con gli studenti e alla didattica attiva, delegando al digitale una parte della didattica tradizionale.

Il secondo contributo riguarda la possibilità di estendere attraverso i canali digitali la didattica universitaria a favore di studenti che per vari motivi non possono seguire le lezioni in presenza, portando in alcuni casi a una vera e propria **diversificazione dell'offerta che potrebbe accompagnarsi a contributi di iscrizione diversificati e più vantaggiosi.** Si tratta di un tema importante per l'Italia, che ha bisogno di aumentare in misura massiccia le

iscrizioni dei giovani all'Università, rendendola anche più compatibile con la partecipazione al mercato del lavoro. È bene promuovere una riflessione sulla possibilità di mettere lo studente nelle condizioni di optare per più insegnamenti *online*, siano essi sincroni o asincroni, o al limite di selezionare un intero corso di studio *online*. Il digitale, in tale prospettiva, diventa un canale didattico che si aggiunge a quello tradizionale, offrendo agli studenti maggiore possibilità di scelta all'interno di un pacchetto la cui qualità deve essere certificata e rigorosamente verificata dall'Università. Sono innovazioni che implicano un investimento non banale da parte di docenti e personale tecnico dell'Ateneo, ma generano altresì benefici rilevanti sia per l'Università, la quale può ricavare **maggiori risorse per la ricerca e per la realizzazione di forme più soddisfacenti di didattica**, sia per la società che, grazie al **maggiore accesso all'alta formazione**, può trarre giovamento da una maggiore qualità del dibattito democratico e cogliere occasioni di sviluppo economico.

Sull'innovazione didattica e la formazione dei docenti, di cui al prossimo paragrafo, è opportuno prevedere un tavolo di lavoro, con rappresentanza di tutte le aree, per mettere a sistema l'esperienza di questi mesi e per poter "costruire" modelli didattici incentrati sull'apprendimento socio-collaborativo docente-studenti e studenti-studenti, anche con l'obiettivo di rendere sempre più lo studente parte attiva del proprio apprendimento. Sui temi dell'innovazione didattica è inoltre importante far tesoro dell'esperienza del Collegio Internazionale - che grazie alle piccole dimensioni e al suo capitale umano funge da laboratorio di didattica sperimentale avanzata - così come le numerose collaborazioni con la *Venice International University*.

Formazione docenti alla didattica

La capacità di innovazione didattica rappresenta un elemento strategico per la qualificazione dell'offerta formativa oltre a contribuire ad accrescere l'attrattività dell'Ateneo. È importante che Ca' Foscari si faccia promotore di un **piano organico di formazione e di valorizzazione della professionalità dei docenti, per supportarli e potenziare le loro capacità di innovare e di incrementare la qualità della didattica erogata**.

Anche utilizzando le competenze dei colleghi che si occupano di formazione in Ateneo, sono da pianificare azioni mirate per la **formazione** iniziale e l'**aggiornamento** continuo di docenti e di collaboratori ed esperti linguistici, oltre alla **valorizzazione** delle nuove figure a supporto della didattica, quali *tutor* e *teaching assistant*. Le iniziative dedicate alla formazione dei colleghi più giovani (in parte rivolte anche ai dottorandi) dovrebbero essere finalizzate alla costruzione di competenze di progettazione formativa e di gestione delle relazioni con gli studenti, con particolare attenzione agli approcci metodologici innovativi, alla centralità dello studente, alla progettazione per obiettivi di apprendimento, ai bisogni educativi speciali e alle metodologie di valutazione.

Per dare concretezza al **piano di formazione**, risulta fondamentale assicurare un'attività di supporto organica, sistemica e in stretto collegamento con le esigenze delle diverse aree.

L'investimento in formazione deve puntare anche a una maggiore diffusione della lingua inglese per l'insegnamento e la ricerca, in collaborazione con il

Centro Linguistico di Ateneo e l'apporto competente dei collaboratori ed esperti linguistici, a supporto dell'internazionalizzazione e dello sviluppo del potenziale di ricerca e progettazione. Ugualmente, per i colleghi internazionali, sarà opportuno prevedere corsi di lingua italiana e supporto alla didattica, in collaborazione con la *Ca' Foscari School for International Education*.

Il tema della formazione alla didattica richiama quello, collegato, della valutazione della stessa. È opportuno avviare una riflessione sulle forme e i criteri della misurazione della qualità della didattica ponendosi in modo attento, con equilibrio, trasparenza e consapevolezza delle molteplici variabili in gioco.

Luoghi per la didattica e lo studio

L'avvio di nuovi corsi di laurea, accompagnato dal perdurare del distanziamento sociale e delle difficoltà connesse, ha reso particolarmente evidente la **necessità di ampliare gli spazi per la didattica** (in tutti i Campus dell'Ateneo). Sono inoltre necessari spazi adeguati per lo studio, al momento carenti in tutte le aree, con diverse livelli di criticità. A integrazione degli investimenti in corso, saranno necessari ulteriori interventi ed è bene anche interrogarsi sulla qualità di questi spazi, considerando le trasformazioni che stanno investendo la didattica tradizionale, sfidata da innovazioni tecnologiche, ma anche sociali e culturali, che disegnano contesti in continuo cambiamento.

La didattica attiva e digitale ha bisogno di **spazi universitari vivibili e di qualità**, a partire da aule che siano in grado di favorire l'incontro diretto fra studenti e docenti, anche di diverse aree disciplinari, e di questi con il mondo esterno. Vanno individuati all'interno e in prossimità delle strutture dell'Ateneo dei *learning commons*: spazi attrezzati e iper-connessi, vicini a luoghi di ritrovo, alle biblioteche, dove gli studenti possano auto-organizzare le proprie attività, sviluppare lavori in *team* e laboratori didattici, con l'obiettivo di favorire lo scambio e la condivisione delle conoscenze fra studenti e docenti, rendendo più "porosi" anche i confini fra Università e Città.

Fra i luoghi di didattica e studio (oltre che di ricerca e lavoro) le **biblioteche devono rientrare nella visione strategica dell'Ateneo**: vi è la necessità di elaborare una via di evoluzione complessiva, con un'idea rinnovata che superi definitivamente la percezione delle biblioteche come meri contenitori di posti a sedere o di deposito librario o di servizi genericamente intesi a supporto alla ricerca e alla didattica. È importante costruire un progetto culturale in grado di interpretare gli scenari di cambiamento del contesto universitario, in cui le biblioteche si inseriscano come elementi strategici, per la ricerca e la didattica. Sono auspicabili soluzioni che prevedano sale studio separate ma attigue rispetto alle biblioteche, per permettere di definire uno spazio di interazione nel quale ricercatori, studiosi, studenti ma anche cittadini possano realizzare una ricerca e interagire proficuamente. Particolare attenzione va riservata alla Biblioteca di Area Umanistica, per l'eccellenza del patrimonio librario e per il carico di utenza che ne rende critica e faticosa la fruizione. Ugualmente serve progettualità che permetta di riunire le diverse sedi della Biblioteca di Area Linguistica, mantenendo una prossimità con i Dipartimenti di riferimento e modalità di fruizione utili alla ricerca e alla didattica.

Innovazione nei contenuti

Diverse iniziative didattiche trovano avvio con l'imminente anno accademico e vedranno impegnato l'Ateneo nei prossimi anni. Si tratta di corsi di studio che innovano nella tradizione di Ca' Foscari e avviano nuovi percorsi su cui innestare nuove opportunità. È importante guardare al futuro con progettualità su orizzonti medio-lunghi per tener conto della domanda e non solo dell'offerta di prodotti formativi. Guardando ai prossimi anni, a livello regionale, italiano, europeo e internazionale vi è estrema attenzione ai temi della sostenibilità e dell'innovazione digitale: sono temi che devono far parte di qualsiasi programma di ripensamento e di ripartenza e trovare posto nell'agenda di Ca' Foscari anche in termini di formazione. I nuovi percorsi si muovono già in questa direzione, ben sfruttando le complementarità tra le diverse aree di Ca' Foscari. Questa capacità di innovazione deve continuare a crescere, cercando di portare sviluppo sostenibile, temi ambientali e innovazione digitale dentro tutte le discipline, rendendo sempre più trasversale questa integrazione, con l'obiettivo di rinnovare e innovare i percorsi della tradizione di Ca' Foscari e di esaltarne il valore culturale nella complementarità: *dall'archeologia ai beni culturali, dal restauro alla chimica, dalle lingue alla storia, dalla contabilità alla gestione delle imprese, dal turismo alla finanza, dalla filosofia agli studi classici, dalla letteratura all'interpretariato, dai servizi sociali alle relazioni internazionali, dalla strategia alla pedagogia, dalla fisica al diritto, dalla sociologia all'antropologia, dall'informatica alle scienze ambientali*. Nella piena convinzione che la cultura è la chiave fondamentale per affrontare il mondo che verrà, il poterla rendere accessibile anche attraverso i nuovi mezzi è la via ideale per promuovere non solo la conoscenza individuale ma la consapevolezza, la solidarietà e la condivisione dei saperi.

Altri percorsi di innovazione, anche in nuovi ambiti, vanno inoltre ricercati e sviluppati in **collaborazione con gli altri Atenei veneziani, veneti e triveneti**, senza timore di perdita del ruolo di Ca' Foscari, ma puntando soprattutto sulla complementarità che può permettere nuove valorizzazioni delle competenze già presenti.

Il principio della **collaborazione e del potenziamento dei partenariati** va rafforzato anche a livello internazionale (europeo, in primo luogo) per incrementare i percorsi di doppi titoli e titoli congiunti, per collaborare con gli atenei internazionali che vedono in Venezia un ideale laboratorio per l'arte e il patrimonio artistico e culturale, oltre che un esperimento vivente di sostenibilità e adattamento al cambiamento climatico. La presenza e la partecipazione della *Venice International University* vanno ugualmente valorizzate, per mettere a sistema il suo ruolo di piattaforma innovativa per l'educazione transnazionale, in un contesto multidisciplinare e multiculturale e come soggetto promotore di programmi congiunti o di *study abroad*.

Attenzione al futuro

Al di là delle questioni legate a tempi e modi della didattica, lo sviluppo del percorso formativo richiede attenzione in merito alle opportunità offerte agli studenti (sviluppo di competenze trasversali, interdisciplinarietà, esperienze internazionali, esperienze culturali, network degli Alumni) e nel supporto offerto

in ingresso, in itinere e in uscita, con le opportune attività di orientamento e occupabilità.

La didattica deve infatti raccordarsi con l'orientamento, che va pensato nel suo insieme, come un sistema strutturato e interconnesso che accompagni tutto il percorso formativo degli studenti per svolgere un ruolo di ascolto dei giovani, per valorizzarne le singole aspirazioni e capacità, ma anche per formarli ad ambire a un preciso ruolo sociale, di supporto alla comunità e ai territori.

In una prospettiva inclusiva vanno proseguite, rafforzate e ampliate tutte le iniziative a servizio degli studenti, per migliorare la qualità della vita universitaria e offrire supporto a quanti sentono di avere bisogni specifici.

Tra queste:

- ✦ i **servizi di orientamento**, non limitati alla fase della scelta del percorso universitario, ma estesi a tutto il percorso dello studente, e quindi accessibili in ogni momento in cui se ne presenti la necessità;
- ✦ i **servizi di tutorato alla pari**, da attivare soprattutto per gli studenti del primo anno, per migliorare l'accoglienza e favorire l'inserimento nella comunità universitaria, fornendo suggerimenti per la soluzione di questioni amministrative, l'uso delle risorse bibliotecarie, la fruizione delle lezioni, l'organizzazione di studio ed esami.
- ✦ i **servizi di tutorato specialistico/specializzato**, per esigenze specifiche di studenti particolarmente fragili o in relazione ad aspetti puntuali della formazione;
- ✦ i **servizi di counseling psicologico**, per aiutare a gestire i problemi quando emergono difficoltà specifiche che possono compromettere il percorso formativo. Saranno avviati progetti per contrastare l'abbandono degli studi, attraverso il monitoraggio delle carriere delle matricole e l'attivazione di supporti specifici per gli studenti a rischio;
- ✦ rafforzamento e coordinamento dell'**offerta di incontri di formazione** per migliorare le capacità di studio e di inserimento dapprima nella vita universitaria e, successivamente, in quella lavorativa (metodo di studio, tecniche di memorizzazione, tecniche di lettura, tecniche di scrittura, *public speaking*, tecniche per le ricerche bibliografiche e la redazione della tesi di laurea, capacità relazionali, ecc.).
- ✦ sviluppo e integrazione nei curricula delle **competenze trasversali** grazie al supporto del Ca' Foscari Competency Centre (CFCC), per migliorare l'occupabilità sul mercato del lavoro e contribuire all'arricchimento delle competenze più ampie anche di cittadinanza, spendibili al di fuori dei contesti lavorativi. Il servizio può essere sviluppato con la definizione di corsi in lingua inglese per i percorsi in lingua e gli studenti internazionali; l'offerta di corsi anche a livello triennale e l'implementazione di iniziative che permettano il *follow up* della partecipazione ai percorsi (iniziative divulgative, anche online) per promuovere lo sviluppo continuo delle competenze trasversali e più ampie di cittadinanza.

Secondo Almalaurea l'occupabilità dei laureati cafoscarini è molto buona, ma è necessario continuare a investire sull'esperienza del Career Service, ampliare le

azioni di orientamento al lavoro a beneficio di studenti e laureati, finalizzate all'inserimento occupazionale e allo sviluppo e alla crescita personale e civica dei giovani, rendendoli capaci di essere attori ed artefici del loro futuro. Queste iniziative possono essere utilmente sostenute dalla partecipazione di ex-cafoscarini, grazie al supporto degli Alumni, in modo da rafforzare i meccanismi di *network* e di *mentorship*.

Le iniziative di coordinamento delle attività svolte e di sviluppo devono riguardare anche le azioni di partenariato aziendale/istituzionale, con particolare attenzione all'*early engagement* di aziende, enti e istituzioni culturali che possono trovare modo di entrare in contatto con gli studenti (attraverso iniziative conoscitive, partecipazioni a laboratori e progettualità didattiche). Questo tipo di azioni permette ad aziende e istituzioni di vedere in azione gli studenti su questioni concrete e contemporaneamente consente all'Ateneo di raggiungere i propri obiettivi di innovazione didattica, orientamento, miglioramento dell'offerta formativa e *placement*.

Il complesso delle attività di *placement* e di didattica attiva oltre che laboratoriale devono svilupparsi in **iniziative di autoimprenditorialità e imprenditorialità innovativa**. L'Ateneo deve impegnarsi perché i propri laureati in tutte le discipline imparino sempre meglio a fare rete, acquisiscano la capacità di incrociare i saperi e di affrontare con sicurezza e intraprendenza le sfide non semplici poste dal mondo del lavoro, trasformandole in occasioni per un arricchimento personale e professionale che li renda più solidi e competitivi. Ca' Foscari deve contribuire alla costruzione di percorsi che favoriscano lo sviluppo dell'imprenditorialità, di *start-up* da parte di studenti, laureati oltre che ricercatori, in particolare su progetti che possono aiutare il territorio ad accrescere la capacità di innovazione e colmare i *gap* competitivi: dalle tecnologie digitali, all'internazionalizzazione, all'economia della cultura, all'ambiente, alle imprese sociali. Grazie al supporto del servizio di Ateneo per il trasferimento tecnologico e di conoscenza, l'Ufficio di Promozione dell'Innovazione e del *Know-How PInK*, vanno create iniziative che aiutino gli studenti e i laureati ad accedere a finanziamenti pubblici e privati, a spazi condivisi e cogestiti, fornendo anche consulenze specializzate.

È altresì importante il rafforzamento e lo sviluppo delle azioni avviate in questi anni da diverse strutture, Progetto LEI - ufficio Career Service e Dipartimenti, a sostegno dell'occupabilità delle donne e per favorire l'**inclusione di genere** in ambito sociale e lavorativo e la costituzione di nuovi *network* nazionali e internazionali per la condivisione e diffusione di valori fondanti della persona.

Va rafforzata la **interdisciplinarietà tra le aree** per contribuire alle competenze trasversali degli studenti. Per dimensioni e caratteristiche, Ca' Foscari può essere un laboratorio per promuovere competenze di cittadinanza, culturali e sociali, con uno spirito europeo/internazionale. Ripensando i **minor**, sarebbe importante poter offrire agli studenti un pacchetto di attività (anche in formato *online/blended* e/o più laboratoriale) che riguardino competenze quali: capacità di lettura e comunicazione sui social, pensiero critico, competenze economico/finanziarie, competenze digitali. Si tratta di un'offerta che in primo luogo potrebbe incrociare e mettere a frutto le esperienze dei minor attuali, del Career Service e dell'Ufficio Sostenibilità, così come l'esperienza derivante dalla

campagna regionale di educazione finanziaria "Il futuro conta", che è ancora in corso.

L'**innata dimensione internazionale** di Ca' Foscari deve essere valorizzata per arricchire il percorso formativo degli studenti, offrendo mobilità internazionale, meglio se strutturata all'interno di scambi di doppio titolo o comunque partnership strategiche, come pure un'esperienza internazionale direttamente a Ca' Foscari, grazie alla presenza di studenti internazionali, il cui reclutamento va curato sia nella fase di ingresso sia di sviluppo della loro carriera. Le attività della Ca' Foscari *School for International Education*, quali le *summer school*, così come le collaborazioni e progettualità con la *Venice International University* aiutano a rafforzare questa dimensione di *internationalization at home* e quindi a sfruttare al meglio le opportunità offerte direttamente a Venezia.

Didattica di terzo livello: Dottorati e Master

Va assicurata una maggiore attenzione ai dottorati, che rappresentano il momento più alto di integrazione tra ricerca e formazione, dando un contributo fattivo alla crescita della comunità accademica.

Diversi sono gli aspetti, anche organizzativi, che richiedono attenzione:

- ✦ **tempistiche di reclutamento** dei dottorandi e supporto alle scelte didattiche e organizzative dei singoli dottorati;
- ✦ servizi a supporto della **formazione trasversale dei dottorandi**, dalla formazione alla didattica, alla progettazione e allo sviluppo delle potenzialità di ricerca;
- ✦ maggiore **sostegno finanziario** tramite borse finanziate dall'Ateneo e supporto per l'individuazione di ulteriori fonti di finanziamento; accesso a finanziamenti per *proofreading* e *open access*;
- ✦ supporto all'apertura internazionale per la trasformazione in **dottorati internazionali**;
- ✦ maggiore **collegialità** e condivisione con la consulta dei coordinatori dei dottorati, soprattutto in merito ai meccanismi di ripartizione delle risorse;
- ✦ riconsiderazione dell'obbligo delle **40 ore** di attività di supporto all'attività didattica in un'ottica di crescita del dottorando e non di mero servizio.

Per quel che riguarda le attività di **Master** è opportuna una revisione del regolamento che permetta semplificazione e monitoraggio della qualità dei contenuti didattici da parte dei Dipartimenti proponenti. Va accompagnata e seguita la riforma in atto della Ca' Foscari Challenge School in modo che risponda alla visione dell'Ateneo, trovi opportuno presidio nel Nucleo di Valutazione per la parte formativa e permetta di rafforzare l'immagine di Ca' Foscari e il collegamento con il mondo produttivo e delle istituzioni.

Residenzialità e vita studentesca

La formazione universitaria, quale formazione di vita, chiede un'esperienza ampia, ricca e il più possibile comunitaria. Per questo l'Ateneo e i territori (città

e campus) dove si colloca devono essere capaci di offrire servizi, attività e attenzioni che permettano di vivere pienamente l'esperienza universitaria.

In primis i servizi, quali **mense, trasporti e residenze**, a cui va dedicata particolare attenzione, con attività propria e in collaborazione. Per i servizi di mensa, alcuni interventi sono in programmazione, ma serve permettere un accesso a mense e pasti a costo ragionevole per gli studenti in tutti i Campus, anche sfruttando meccanismi quali convenzioni e accordi di collaborazione. Per i trasporti, l'Ateneo deve farsi parte attiva per sollecitare la collaborazione fra istituzioni pubbliche quali la Regione e la Città per migliorare quantità e qualità dei servizi di trasporto offerti (su strada, ferrovia e acqua).

Per la residenzialità, l'impegno a favorirla per tutti i campus di Ca' Foscari deve concretizzarsi attraverso:

- ✦ il **completamento delle residenze**, proseguendo poi nel potenziamento dell'edilizia universitaria a beneficio degli studenti;
- ✦ **accordi e collaborazioni** volti a favorire l'offerta di residenze e residenzialità.

La recente iniziativa avviata a seguito dei problemi creati dall'emergenza sanitaria vede una importante collaborazione degli istituti universitari veneziani attraverso *Study in Venice* con la Città di Venezia, la Città Metropolitana e le associazioni di categoria, per aumentare l'offerta di alloggi a disposizione degli studenti che intendano trasferirsi a Venezia, garantendo standard qualitativi ed eque condizioni contrattuali. Si tratta di un primo passo fondamentale che deve essere sviluppato nella direzione di promuovere fattivamente una dimensione di Città che si allontani dalla monocultura turistica e permetta alla comunità universitaria (studenti e personale) una reale presenza in Venezia. L'attenzione e le opportunità dovrebbero infatti riguardare anche il personale (docente e tecnico-amministrativo).

L'esperienza universitaria a Ca' Foscari richiede poi di essere completata da una serie di opportunità che l'Ateneo può e deve offrire tenendo conto anche del grande potenziale della Città di Venezia.

Data la ricchezza e il valore dell'offerta linguistica di Ca' Foscari, il Centro Linguistico di Ateneo (CLA) può offrire un servizio di potenziamento della lingua inglese, ma anche di avvicinamento e conoscenza di altre lingue. Una sua riorganizzazione e potenziamento permetterà di ampliare le attività per gli studenti (e per l'esterno).

Attenzione e sostegno vanno dati alle **attività sportive** (sia con l'attività di voga sia tramite il Centro Universitario Sportivo) e alle **attività culturali**: dalle attività teatrali cafoscarine, alle attività musicali (attività e laboratori di MusiCaFoscari, il Coro e l'Orchestra, Radio Ca' Foscari), quelle cinematografiche con lo Short Film Festival, letterarie con Incroci di Civiltà e *Writers in Conversation*, alle attività espositive e alle varie attività di diffusione sul territorio come Art Night, o Veneto Night, o Classici Contro. Si tratta di potenzialità che vanno tutelate e rafforzate, aumentando e favorendo la partecipazione attiva degli studenti nella loro organizzazione oltre che nella fruizione.

Sarà importante anche dare spazio alla **progettualità propria degli studenti**, favorendo l'interazione anche con le associazioni studentesche.

Il potenziale di esperienze culturali per gli studenti deve poi poter sfruttare la riattivazione e lo sviluppo di collaborazioni e partnership con le principali istituzioni culturali in città (a Venezia, ma anche a Treviso), che dimostrano molta attenzione per gli studenti che possono animare e vitalizzare i luoghi della cultura. È importante che lo studente ca'foscario non consideri l'esperienza universitaria un "*mordi e fuggi*", ed è quindi essenziale che l'Ateneo faccia sistema con la città, le istituzioni e le principali agenzie del territorio per creare le condizioni per una esperienza piena e ricca.

L'**associazionismo studentesco** va sostenuto nelle proprie iniziative, che costituiscono esperienze utili per il percorso accademico, ma soprattutto per il successivo percorso lavorativo. Il sostegno deve concretizzarsi con il supporto economico delle iniziative più rilevanti e con l'individuazione di spazi di aggregazione. Lo spirito di condivisione e collaborazione va rafforzato collegando in rete le diverse associazioni tra loro e con le iniziative di Ateneo e del territorio.

L'opportunità di un'esperienza universitaria ricca e internazionale è offerta anche dal Collegio Internazionale, la cui presenza e attività va supportata e le cui capacità di luogo di innovazione didattica e di sviluppo di talenti vanno valorizzate.

Ridare spazi e tempo alla Ricerca: valorizzare le eccellenze, sviluppare le potenzialità

Occorre **ridare spazi e tempo alla ricerca**. Senza buona ricerca non c'è buona didattica, non possiamo essere un Ateneo internazionale, né avere una terza missione capace di essere incisiva. **La valorizzazione della ricerca e della capacità di fare ricerca sono centrali per il futuro dell'Ateneo.**

Ca' Foscari parte da basi solide, con alti standard qualitativi sia a livello nazionale (si pensi a esempio ai Dipartimenti di Eccellenza) sia internazionale (per quanto riguarda Horizon 2020, sono stati finanziati 56 progetti nel 2019 per un totale di quasi 16 milioni di euro e nel 2020 i progetti sono già oltre 40, per quasi 13 milioni di euro). Bisogna consolidare tali basi e **continuare a investire nella ricerca al fine di sviluppare pienamente le potenzialità in tutte le aree.**

È importante che ogni strategia nasca dai Dipartimenti, depositari e responsabili della ricerca, e che l'Ateneo assicuri lo sviluppo di tutte le comunità scientifiche, il sostegno alle iniziative d'avanguardia, i servizi tecnico-amministrativi di supporto, un'azione autorevole nei confronti dei finanziatori e degli enti esterni. Le sedi naturali della ricerca sono i Dipartimenti, per cui non è possibile programmarla centralmente; occorre invece coordinare e valorizzare le autonome programmazioni dei Dipartimenti, che per la maggior parte sono state rafforzate in modo significativo dall'esperienza dei Dipartimenti di eccellenza.

Un Ateneo costruisce la propria **reputazione** se è in grado di **valorizzare la ricerca di base e di riconoscere la ricerca di frontiera**, in tutte le dimensioni. È necessario quindi riflettere bene sul significato e sulla misurazione della qualità della ricerca in senso non meramente tecnocratico, ma in senso pieno e ricco di contenuti culturali, di capacità di incidere ed essere rilevante, per poter riflettere la ricchezza multidisciplinare di Ca' Foscari.

Le linee programmatiche

In quanto missione centrale di Ca' Foscari, **la Ricerca richiede una serie di attenzioni**: alla sua governance, per azioni di supporto, attività di formazione alla ricerca e progettualità (dottorati), luoghi (biblioteche e laboratori), connessioni con la Terza missione, servizi di comunicazione e gestione dati, valutazione.

Governance della Ricerca (interna e cooperazione locale, nazionale e internazionale)

Le sedi naturali della Ricerca sono i Dipartimenti, le cui programmazioni vanno coordinate e valorizzate. Nel rispetto di tali programmazioni, l'Ateneo deve assicurare:

-  la **tutela di tutte le comunità scientifiche**, grandi e piccole, perché anche nelle comunità più piccole risiede la ricchezza e il valore di Ca' Foscari;

- ✧ una trasparente funzione di indirizzo e stimolo a sostegno delle **iniziative interdisciplinari e trasversali** che coinvolgono più Dipartimenti o aree, e dalle quali possono venire le novità più promettenti e le idee più coraggiose;
- ✧ **servizi tecnico-amministrativi aggiornati, efficaci e localizzati** nelle strutture, per un migliore impatto e per una più completa autonomia di gruppi e singoli durante la gestione della ricerca e dei progetti;
- ✧ un'azione autorevole e coordinata per facilitare il **dialogo con i finanziatori pubblici e privati** e con gli altri enti di ricerca nazionali e internazionali, perché le iniziative delle singole strutture, gruppi o ricercatori trovino adeguato sostegno.

In particolare, le azioni a supporto della interdisciplinarietà e collaborazione scientifica devono operare sia internamente che esternamente.

Internamente, per la trasversalità della ricerca, è importante partire dall'esperienza delle *Global Challenges*, per superarne limiti e criticità e soprattutto per individuare le linee di sviluppo del nuovo *Institute for Global Challenges*. Occorre procedere anche ascoltando tutti coloro che non vi hanno partecipato o non vi hanno potuto partecipare per vari motivi, in modo da prevedere sviluppi più inclusivi.

Una visione di insieme e collaborazione *cross-dipartimentale* è essenziale ma deve avere chiari legami con la ricerca di Ateneo attuale e pianificata per il futuro, come espressa dalle programmazioni dei Dipartimenti. È importante inoltre una prospettiva di integrazione e reciproca valorizzazione dei centri nati nei Dipartimenti di Eccellenza, quali espressioni della ricerca avanzata di diverse aree.

Per aumentare le risorse, ma anche la qualità della ricerca, oltre che per ridurre i costi, è prioritaria una nuova politica di integrazione e cooperazione con le Università e le Istituzioni venete e trivenete, che vada a sostituire una politica di parziale isolamento e competizione. Strutturare una rete fattiva di collaborazioni scientifiche con IUAV, l'Università degli Studi di Padova e le altre istituzioni culturali e scientifiche veneziane e venete, diventa un importante obiettivo che non compromette il ruolo di Ca' Foscari: al contrario, un'efficace complementarità può valorizzare ulteriormente le competenze e le eccellenze presenti in Ateneo.

Anche a livello nazionale, i partenariati e le reti tra università e più in generale istituzioni scientifiche/culturali aprono/riaprono nuove vie per superare l'eccessiva competizione e soprattutto per conseguire la concreta capacità di incidere su temi e ambiti di ricerca che necessitano di orizzonti culturali, disciplinari e geografici più ampi. Una rete accademica "intelligente" è importante perché può creare una comunità "di senso", che gravita cioè attorno a temi e contenuti definiti; permette un approccio interdisciplinare, capace di leggere la complessità e informare la società civile contribuendo al suo cambiamento strutturale; condivide idealmente tutte e tre le missioni, ricerca, didattica e terza missione; permette una dimensione collettiva dell'Università che va recuperata e non è in conflitto con il senso di appartenenza all'Ateneo. Su temi di rilevanza globale, quali lo sviluppo sostenibile, diventa essenziale muoversi con spirito proattivo all'interno di reti (come la Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile).

Il principio della collaborazione e del potenziamento delle partnership va rafforzato anche a livello internazionale (europeo in primo luogo) per sviluppare partenariati strategici che vadano oltre la mobilità studentesca e la didattica, per intercettare quegli atenei che vedono in Venezia un naturale laboratorio per l'arte e il patrimonio artistico e culturale, per la sostenibilità e il cambiamento climatico. Occorre che l'Ateneo coordini e valorizzi le iniziative delle singole strutture, gruppi o ricercatori, la cui ricchezza di relazioni e collaborazioni (anche attraverso i programmi di *visiting*) deve essere messa a patrimonio.

Negli ultimi anni la collaborazione scientifica esterna si è sviluppata anche con alcune *partnership* strategiche di Ateneo che vedono il coinvolgimento di enti particolarmente qualificati: l'Autorità di Sistema Portuale, il Centro euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici, l'Istituto Italiano di Tecnologia, il Comune di Venezia e la Camera di Commercio di Venezia Rovigo. Si tratta di convenzioni strategiche di interesse che è importante allargare anche ad altre istituzioni culturali con il pieno coinvolgimento di tutte le aree dell'Ateneo.

Azioni di supporto

Le azioni di supporto devono riguardare i **singoli** (con attenzione particolare ai ricercatori a tempo determinato e ai nuovi ingressi), i **gruppi di ricerca** e le **strutture**. I budget di Ateneo attuali permettono di individuare risorse per queste azioni. In futuro, andranno fatte delle scelte che devono rendere esplicito il supporto prioritario alla ricerca.

È importante riportare attenzione alla **ricerca di base**, con attività di sostegno che possano ampliare e completare i meccanismi ADIR. Si tratta di azioni che devono ridurre le difficoltà di ingresso e di avvio alla ricerca e alla progettualità; supportare e valorizzare le specificità per favorire lo sviluppo di un ecosistema della ricerca; salvaguardare la capacità di ricerca diffusa e le comunità scientifiche più specializzate.

La dotazione del **Fondo per il Supporto alle Attività di Ricerca** (e internazionalizzazione) dell'Ateneo va sostenuta per consolidare, ampliare e creare nuove iniziative di supporto:

- ✦ fondi di ricerca per primo insediamento per i neoassunti, ricomprendendo ricercatori a tempo determinato di tipo a e di tipo b e professori associati;
- ✦ fondi dedicati per servizi di *proofreading* (con specializzazione nelle diverse aree);
- ✦ fondi speciali a supporto dell'open access per riviste e monografie utili ai fini ASN e VQR;
- ✦ creazione di dotazioni speciali da dedicarsi allo sviluppo di tesi sperimentali magistrali, che richiedono l'utilizzo di laboratori, accessi a particolari database o risorse di calcolo.

Nella prospettiva del sostegno alla ricerca di base e per valorizzare le eccellenze vanno ripristinati i **premi alla ricerca con dotazione di fondi per i ricercatori junior**. Il riconoscimento è certamente importante per la loro carriera, permette di arricchire il loro curriculum conferendo credibilità al loro profilo. Inoltre, premi assegnati su valutazione esterna costituiscono anche un'indiretta certificazione

che il percorso di ricerca è bene incanalato e rende consapevole l'intero Ateneo della presenza di giovani colleghi di solido profilo scientifico. Per i profili *senior* l'assegnazione del premio può essere accompagnata dalla possibilità di parziale esenzione dalla didattica.

A livello di regolamentazione ADIR vanno previsti meccanismi che permettano di non penalizzare i neoassunti a inizio carriera, così come i periodi di congedo per malattia e genitorialità. Vanno raffinati e rafforzati i meccanismi gestionali e contabili che permettano l'utilizzabilità dei fondi di ricerca attraverso procedure standardizzate, celeri e facilmente individuabili. Vanno garantiti tempi di rimborso congrui.

A sostegno della progettualità è importante rafforzare il **supporto alla predisposizione di progetti**, riconoscendo il valore aggiunto delle attività finora introdotte. Attenzione e supporto vanno anche offerti alla fase di sviluppo dei progetti finanziati, per evitare situazioni di difficoltà e criticità.

Vanno consolidati i **fondi a supporto degli scavi archeologici e i fondi a disposizione per le grandi attrezzature**, che attraverso il CSA (Centro di servizi per le strumentazioni scientifiche di Ateneo) possono permettere investimenti trasversali a più aree.

Come già osservato, la capacità di acquisizione di progetti è decisamente migliorata negli ultimi anni, portando a finanziamenti oltre i 15 milioni di euro nel 2019 e quasi certamente nel 2020. Si tratta di progettualità che viene trasferita ai Dipartimenti e andrà sviluppata e gestita nel corso dei prossimi anni. Perché la capacità di acquisizione rimanga elevata (a meno di inevitabili ciclicità derivanti dal cambio di programma quadro e dagli effetti dell'emergenza sanitaria) è necessario che le strutture e i gruppi di ricerca siano messi in grado di sviluppare e rendicontare i progetti, evitando situazioni di difficoltà e criticità che potrebbero condurre a una ridotta propensione alla progettualità così come a rischi di danni reputazionali. È necessario che vi siano risorse a livello dei Dipartimenti (anche finanziate dai progetti) e che vi sia supporto a livello centrale, per evitare duplicazione e dispersione di competenze che sono spesso difficilmente acquisibili. Sarà quindi importante valutare **nuove modalità organizzative che permettano di valorizzare al meglio le risorse e le competenze, riducendo le situazioni di sovraccarico e i potenziali rischi.**

Formazione alla ricerca e alla progettualità – Dottorati di Ricerca

L'attività di formazione alla progettualità è già presente in Ateneo tramite le attività sviluppate dal coordinamento svolto dalle *Global Challenges* e dall'Area Ricerca. Queste iniziative vanno sistematizzate e consolidate in attività strutturate e regolari, che devono essere messe a disposizione dei ricercatori (e anche dei dottorandi) oltre che di tutto il corpo docente. Vanno in particolare rafforzate le attività a supporto della scrittura di proposte progettuali, anche attraverso meccanismi di confronto e collaborazione interna tra colleghi, portando quindi a valore le esperienze di successo e le attività di servizio in importanti panel di valutazione e ricerca (e riconoscendo opportunamente l'attività dei colleghi coinvolti).

Con riguardo alla formazione alla ricerca, occorre valorizzare maggiormente i **dottorati di ricerca come momento più alto di sinergia tra formazione e ricerca**, ma anche come motore di sviluppo per linee di ricerca innovative, di attenzione alla didattica transdisciplinare, di costruzione di rapporti con il territorio e le imprese. Questa valorizzazione deve passare attraverso:

- ✦ maggiore attenzione alla dotazione in termini di borse di dottorato e supporto all'acquisizione di ulteriori fonti di finanziamento;
- ✦ servizi a supporto della formazione trasversale dei dottorandi di quella alla progettualità;
- ✦ accesso ai finanziamenti per *proofreading* e *open access*;
- ✦ supporto all'internazionalizzazione sia in termini di *faculty members* che di studenti; supporto alla trasformazione in dottorati internazionali.

Luoghi della ricerca

Il supporto alla ricerca e alle sue potenzialità non può prescindere dall'esigenza di avere **luoghi (non solo spazi) per la ricerca**. Luoghi che richiedono investimenti in risorse, personale, ma anche in spazi veri e propri. Devono rientrare a pieno titolo tra gli investimenti per potenziare la ricerca dell'Ateneo le **biblioteche e i laboratori**, che sono presenti con incidenza diversa in tutte le aree di Ca' Foscari: laboratori scientifici, di archeologia, *digital humanities*, cinema e musica, BemboLab, economia sperimentale. Biblioteche e laboratori sono essenziali anche per la didattica, ma il loro valore deriva in primo luogo dal potenziale offerto alla ricerca.

Quali luoghi della ricerca, le biblioteche devono rientrare nella visione strategica dell'Ateneo e devono essere ricomprese in una visione ampia, con una idea rinnovata che superi la percezione della biblioteca come semplice luogo di studio, di deposito librario o di servizi genericamente intesi di supporto alla ricerca e alla didattica. **Le biblioteche sono laboratori scientifici e culturali per tutti quegli ambiti di ricerca** (grandi e strategici) che si misurano con una dimensione diacronica estesa. Sono laboratori per esperimenti di didattica integrativa attenti alla formazione in entrata e in itinere degli studenti, e in generale dei cittadini tutti. Sono laboratori finalizzati a una sempre più diffusa capacità di documentarsi e di valutare, rielaborandole, le informazioni raccolte: *l'information literacy* è una vocazione naturale e imprescindibile delle biblioteche ed è per una Università pubblica una questione di impegno civile e democratico.

È importante, perciò, costruire un progetto culturale in grado di interpretare gli scenari di cambiamento del contesto universitario, in cui le biblioteche si inseriscano come elementi strategici, in primo luogo per la ricerca, con i necessari investimenti in risorse e personale. Particolare attenzione va riservata alla Biblioteca di Area Umanistica (in termini di risorse e spazi) per l'eccellenza del patrimonio librario e per il carico di utenza che ne rende critica la fruizione ai fini di ricerca. Serve una progettualità che permetta di riunire in modo pienamente funzionale alla ricerca e alla didattica le diverse sedi della Biblioteca di Area Linguistica, per poter diventare un luogo di concreta interazione, pur mantenendo la prossimità con i Dipartimenti di riferimento. Ugualmente, il Fondo Storico di Ateneo, composto dalla Biblioteca Antica e dall'Archivio Storico,

costituisce la memoria storica di Ca' Foscari ed è utile che trovi opportuna collocazione sia organizzativamente che fisicamente, per valorizzarne i contenuti e l'accessibilità.

Allo stesso modo, i **laboratori** - soprattutto in area scientifica (ma non solo) - **sono luoghi irrinunciabili per poter svolgere ricerche di standard elevato**. Oltre a spazi adeguati, richiedono strumentazione, presidio delle norme di sicurezza e tutela del lavoro, nonché personale dedicato (tecnici scientifici e informatici), a cui va riconosciuto un ruolo importante di supporto e competenza.

Il tema degli spazi rientra tra i temi generali e prioritari per il prossimo Rettorato, anche per biblioteche e laboratori, e si deve accompagnare al finanziamento del fondo grandi attrezzature e all'attenzione per il personale tecnico e scientifico.

Trasferimento e valorizzazione della ricerca

È importante sottolineare il **legame della ricerca con la Terza missione**, definendo il trasferimento della conoscenza anche come meccanismo di valorizzazione della ricerca stessa e della sua capacità di incidere offrendo soluzioni a problemi concreti. È anche un canale importante per generare meccanismi a sostegno della ricerca di base, che costituisce sempre il vero elemento distintivo dell'attività accademica.

L'Ateneo ha investito molto negli ultimi anni arrivando a strutturare una unità di *technology/knowledge transfer*, l'Ufficio Promozione dell'Innovazione e del Know How (PInK), che ha garantito maggiore efficacia delle azioni di valorizzazione della ricerca e del trasferimento di conoscenza. È bene che l'attività prosegua:

- ✦ aggiornando la mappatura della ricerca svolta in Ateneo con conseguente valutazione della sua possibile valorizzazione, avendo cura che tutte le aree siano coinvolte;
- ✦ proseguendo l'attività di formazione sui temi della proprietà intellettuale da offrire in modo organico rispetto alla formazione alla progettualità, con attenzione ai dottorandi, collaboratori di ricerca e anche studenti di magistrale;
- ✦ rivedendo i regolamenti sulla proprietà intellettuale in un'ottica di semplificazione e completandoli con la componente diritto d'autore;
- ✦ riflettendo sugli strumenti a supporto dei rapporti con le imprese e le istituzioni, con la conseguente messa a punto di una strategia chiara e condivisa che ne coordini la gestione.

Servizi a supporto della raccolta, gestione e diffusione delle informazioni e comunicazione della ricerca

Negli ultimi anni, la raccolta, il trattamento e la diffusione dei dati (soprattutto se la ricerca è connotata da esperimenti sul campo e *survey*) hanno assunto una particolare rilevanza e la loro corretta gestione è diventata essenziale per poter svolgere le analisi oltre che poter accedere a finanziamenti. L'entrata in vigore due anni fa del **Regolamento generale sulla protezione dei dati** (GPDR, nell'acronimo inglese) ha reso necessari una serie di adempimenti e procedure

che non debbono essere disattesi e per i quali diventa essenziale il supporto per chi fa ricerca. L'Ateneo ha previsto le figure necessarie per la corretta gestione dei dati e avviato i presìdi, ma per molti ricercatori le questioni rimangono tuttora di difficile gestione e spesso ostacolano lo svolgimento dell'attività di ricerca (che può riguardare anche semplicemente la stesura di una tesi di laurea magistrale). La raccolta, gestione e diffusione del dato richiede molteplici passaggi nelle diverse fasi della ricerca:

- ✦ **impostazione della ricerca:** redazione di un *Data Management Plan*, con tutte le problematiche legate anche ai dati sensibili, proprietà dei dati, copyright e policy, ricerca bibliografica e disponibilità di risorse informative, conoscenza dei requisiti richiesti dai finanziatori in merito al tipo di dati utilizzabili;
- ✦ **ricerca vera e propria e predisposizione dei dati:** produzione, metadattazione, conservazione appropriata e a lungo termine, diffusione, preparazione per la pubblicazione - dati aperti e chiusi, proprietà intellettuale, dati personali, dati sensibili, politiche editoriali, Open Access, contratti editoriali, citazione di dataset e assegnazione di identificativi persistenti, licenze, embarghi, *FAIR principles*, piattaforme per la conservazione a lungo termini e diffusione di pubblicazioni e dati;
- ✦ **pubblicazione e diffusione:** citazione, assegnazione dei DOI, scelta dei *repository* appropriati e dei *data archive* disciplinari per la *long term preservation*, *linked data*, *data journals*.

L'intero ambito richiede di essere preso in carico dall'Ateneo in modo organico e coordinato, sia perché richiede il coinvolgimento di diversi organi (Commissione etica, *Data Monitoring Board*, *Data Protection Officer*) che di diversi uffici per le molteplici competenze necessarie (IT, legale, biblioteca digitale, ricerca), e soprattutto perché è necessario dare (per procedure e modalità di azione) risposte utili e accessibili a chi deve fare ricerca. Una seria riflessione organizzativa va avviata e la soluzione deve poi apparire ben visibile in Ateneo e all'esterno per essere utile e di garanzia per i finanziatori di *research integrity*.

La diffusione della ricerca si innesta con il tema della **comunicazione** della stessa, che richiede analoga attenzione. Infatti, la comunicazione e le relative modalità costituiscono aspetti rilevanti e attentamente valutati nei progetti (soprattutto in ambito europeo), in quanto forniscono la misura della capacità nel disseminare i risultati e di conseguenza nell'incidere con gli stessi. L'utilizzo di internet e delle nuove tecnologie, così come le opportunità *open access* (spesso necessarie per accedere a finanziamenti) rendono oggettivamente fondamentale per i ricercatori un supporto sia nella fase progettuale che in quella operativa. Per quest'ultima, occorre riflettere sull'opportunità di rafforzare i servizi interni per poter gestire *in house* le corrispondenti attività.

In tema di *open access* è importante valorizzare **Edizioni Ca' Foscari** come *in house publisher* che ha fatto investimenti lungimiranti nell'*open access gold*, garantendo diffusione e ampia indicizzazione dei prodotti. Si tratta di scelte strategiche che permettono a molti ambiti di ricerca dell'Ateneo di avere non solo diffusione ma anche indicizzazione, con risultati lusinghieri in quei casi in cui si è riusciti a ottenere l'indicizzazione *Scopus* per alcuni prodotti cafoscarini. L'attività di Edizioni Ca' Foscari chiede maggiore attenzione sia in termini di

investimenti che di visibilità nel sito di Ateneo ed esternamente, per poter sfruttare interamente il suo potenziale.

La comunicazione richiama infine il tema della **visibilità della ricerca** stessa e della sua divulgazione, anche nell'ambito della Terza missione. È indispensabile assicurare concreta visibilità a tutte le aree tramite un **portale d'Ateneo** con un accesso chiaro e immediato ai prodotti della ricerca, nelle diverse tipologie. La produzione scientifica si è infatti arricchita in tutte le aree di prodotti nuovi (database e prodotti digitali), di cui è opportuna la ricognizione e la valorizzazione anche tramite il Sistema bibliotecario, che vede appunto tra i propri compiti la disseminazione dei prodotti della ricerca oltre che la loro conservazione.

Al momento i prodotti della ricerca sono disponibili come caricati in ARCA, il che ha il vantaggio di rendere disponibile tutta la produzione scientifica di Ateneo, ma senza una lettura agevole, neanche per un utente specializzato. Le informazioni sulla ricerca dei singoli docenti necessitano inoltre una profonda revisione risultando al momento praticamente inutili.

La visibilità nel portale va completata con una **comunicazione competente, di qualità scientifica e attiva sui media nazionali e internazionali**, su cui l'Ateneo ha già fatto investimenti, che vanno mantenuti, anche in funzione del servizio diretto alla ricerca che possono dare.

Valutazione della Ricerca

La valutazione è lo strumento concreto che indirizza la politica della ricerca, perché influenza le scelte dei singoli e dei gruppi. I Dipartimenti, chiamati a decidere i propri piani di sviluppo, devono responsabilmente definire criteri coerenti, mediante parametri nazionali e internazionali alti e certi, ma anche rispettando specificità disciplinari e autonome strategie. Date le evidenti criticità dei meccanismi valutativi, è opportuno **evitare di utilizzare modelli centralistici che impongono indicatori unici, perché facilmente misurabili ma non adatti a rappresentare le specificità e il valore delle diverse aree**, e soprattutto che non giovano a promuovere alleanze interdisciplinari di frontiera e non guidano come è necessario al confronto nazionale e internazionale.

A livello di Ateneo è poi necessario procedere ad armonizzare e allineare i criteri, al fine di garantire a tutti la capacità di reperire risorse e di essere competitivi. Sarà necessario istituire una commissione di Ateneo (con componenti esterni se utili) con i seguenti mandati prioritari:

- ❖ **garantire la coerenza fra i criteri** stabiliti dai Dipartimenti e i criteri della valutazione da cui dipendono le risorse della ricerca stessa;
- ❖ **tutelare i settori minoritari più strategici e i gruppi interdisciplinari più innovativi** rispetto a criteri che potrebbero ingiustamente discriminarli, svincolando la valutazione dei prodotti da troppo rigide suddivisioni in settori scientifico disciplinari.

Un'attenzione particolare va riconosciuta alle aree non bibliometriche, che producono ricerca di indubbia rilevanza in un Paese come il nostro, e che

riguardano una parte importante di Ca' Foscari, con risultati la cui qualità è riconosciuta nei ranking nazionali e internazionali. È necessario impegnarsi per elaborare **modelli nuovi, flessibili e condivisi**.

Per favorire processi di valutazione e valorizzazione della Ricerca che rappresentino pienamente l'Ateneo è necessario che il Prorettore alla Ricerca sia di area diversa dal Rettore (non bibliometrica) e si avvii un serio ripensamento della valutazione nelle aree non bibliometriche.

In un momento di crisi profonda dell'economia e della politica, le organizzazioni senza scopo di lucro, quali le Università, sono gli unici attori sociali in grado di imprimere una svolta verso nuovi equilibri sostenibili.
(Joseph Eugene Stiglitz, Premio Nobel per l'Economia 2001)

Per il suo ruolo, il potenziale e il significato che ha come istituzione universitaria, luogo per eccellenza di trasmissione della conoscenza, **Ca' Foscari deve assumersi la responsabilità e il dovere di essere parte attiva per immaginare e sostenere il futuro della sua città e dei suoi territori.**

Ca' Foscari è nata per l'esigenza, visionaria per l'epoca, di creare una Scuola di Commercio con una forte componente linguistico-culturale, che potesse sviluppare dal punto di vista economico gli scambi e creare relazioni che andassero oltre questa dimensione.

In 150 anni, Ca' Foscari è cresciuta in uno straordinario tessuto urbano, con un patrimonio culturale universale da preservare e valorizzare, assistendo parallelamente al suo sviluppo industriale al di là delle isole, con la creazione di Porto Marghera e una impetuosa crescita urbana in tutta la terraferma. Uno sviluppo spesso disordinato e caotico, fino alla crisi iniziata almeno da una ventina d'anni, che ha prodotto sino a oggi un'oggettiva staticità nelle visioni. **Venezia sta oggi attraversando un passaggio che non era nemmeno immaginabile.** È stata svuotata e colpita profondamente dall'acqua alta del 12 novembre 2019 e ora dall'emergenza sanitaria, determinando una situazione di oggettivo smarrimento in tutte le sue componenti. Nelle crisi un organismo può rigenerarsi, come anche deperire, tutto dipende dal desiderio e dall'intensità di reagire a uno stato di grave precarietà, quale sicuramente è l'attuale. Lo svuotamento forzato, con il turismo collassato, potrebbe rappresentare un'occasione di ripensamento e di rinascita. In questa direzione complessa e ampia **Ca' Foscari deve, non semplicemente può, svolgere un suo ruolo attivo**, per le competenze, la ricerca, il confronto alto che sa esprimere nei più svariati campi disciplinari, e anche per il suo peso demografico, per il ruolo socialmente attivo che nel loro insieme svolgono qui, vivendo, studenti, docenti, personale dei diversi settori dell'istituzione.

Ca' Foscari deve essere presente, attenta, avere l'ambizione di "essere parte", ritrovare una dimensione che aiuti la città a sfruttare al meglio le proprie capacità di visione e resilienza che ne hanno caratterizzato la storia e che adesso devono condurre a nuovi modi di vivere, di accogliere i turisti, di essere ripopolata da istituzioni e attività che le permettano di procedere verso un futuro sostenibile. Gli sforzi devono essere tesi non solo verso le politiche abitative di residenzialità degli studenti, ma soprattutto a **fare dell'Ateneo un volano** per proporre iniziative affinché si insedino centri di ricerca, sedi di organismi e di istituzioni internazionali, come "lievito" per questo tipo di attività per aiutare la rinascita e la ripartenza, organicamente a una città che deve esistere soprattutto in quanto vissuta dai suoi cittadini e dalla sua popolazione. **Ca' Foscari può e deve avere la forza di aiutare la città in un percorso verso un futuro che non sia solo quello turistico, ma che al turismo (ripensato) affianca la ricerca, l'impresa, la cultura, la sostenibilità.** L'Ateneo può, e deve,

partecipare alle attività produttive, economiche, di indirizzo e di diffusione del sapere, in un fecondo interscambio con il mondo delle imprese, della società civile e della cultura, contribuendo alla formazione del cittadino responsabile e di un mondo più sostenibile, giusto ed equo.

Una maggiore attenzione, una diversa metodologia. L'Ateneo è già attivo sul fronte della Terza Missione, attraverso strutture e attività che ne hanno valorizzato le competenze su molti fronti e permesso di diffonderne l'immagine come luogo di innovazione, capacità progettuale multidisciplinare, impegno nella promozione dell'uguaglianza sociale, delle pari opportunità, della parità di genere, dei diritti civili, della lotta a ogni forma di discriminazione, come luogo di formazione continua, di mediazione fra culture, di divulgazione scientifica e produzione culturale.

È necessario un impegno maggiore perché la Terza Missione rientri a pieno titolo nella visione corale di Ca' Foscari. I grandi progetti del nostro Ateneo devono diventare programmazione strategica per la città e il territorio in cui operiamo. Le prospettive culturali e scientifiche messe in atto da Ca' Foscari devono essere parte centrale dei piani di sviluppo elaborati dalle comunità e orientarne la spinta all'innovazione; devono essere progetti sostenuti dalla nostra capacità di innovare, ma anche dal dovere di interrogarci con serietà e spirito critico sulle ricadute sociali, economiche, culturali e ambientali di tutte le principali scelte di ordine scientifico o formativo. I rapporti che legano Ca' Foscari a Venezia e a tutte le realtà del territorio devono andare ben oltre la collaborazione a singole iniziative e diventare integrazione profonda e progettualità nell'ambito dei grandi obiettivi comuni che determineranno il nostro futuro, a beneficio degli studenti, dei cittadini e dell'intera società.

Le linee programmatiche

La Terza Missione prende forma in diverse modalità ed è importante cogliere e svilupparne le diverse dimensioni, in particolare:

✦ **Terza Missione culturale**

✦ **Terza Missione di trasferimento e valorizzazione della conoscenza**

✦ **Terza Missione sociale**

Visto l'ampio spettro di attività e l'importanza di avere un'azione incisiva, alle tre dimensioni corrisponderanno tre Prorettorati: Prorettore alle Iniziative Culturali e ai Rapporti con il territorio, Prorettore alla Terza Missione, Prorettore alla Sostenibilità e Inclusione, per la parte sociale unitamente agli aspetti di sostenibilità.

L'attività va accompagnata con la creazione di un **sistema di valutazione (e assicurazione qualità) delle attività di Terza Missione** (richiesto peraltro dall'ANVUR) e conseguente riconoscimento in termini incentivanti ai Dipartimenti che ottengono buoni risultati, con particolare riguardo alla sostenibilità.

L'Ateneo dovrà essere capace di promuovere e valorizzare la disponibilità dei docenti, che alla Terza Missione garantiscono entusiasmo, progettualità e inventiva, attraverso adeguate misure di sostegno e incentivazione.

Terza Missione culturale

Ca' Foscari deve innanzi tutto ritrovare e rafforzare il proprio ruolo di **motore culturale urbano**.

La scelta strategica deve essere quella di **proporre cultura mostrando la propria ricerca e cercando di tradurre le proprie attività culturali in forme di didattica innovativa**, integrando così le tre dimensioni della missione universitaria. Ciò potrà garantire la possibilità di dare spessore e risalto alle produzioni culturali e di riprendere il ruolo di cabina di regia in Venezia, una delle città simbolo della cultura a livello mondiale. Alimentata dall'**interdisciplinarietà**, Ca' Foscari è una **fucina di ricerca** e quindi **di idee** ed è un **polo di aggregazione sociale e professionale** – con le istituzioni, il mondo produttivo, la vasta rete degli Alumni.

Per creare e rafforzare l'attività corale della Terza Missione culturale, il Prorettore deve avere la responsabilità di **coordinare diversi comitati/board**, composti da docenti di vari dipartimenti, superando così le distinzioni tra aree umanistiche, linguistiche, economiche e scientifiche, e stimolando un maggiore coinvolgimento del corpo docente (a partire dai giovani), degli studenti e del personale tecnico-amministrativo. Attraverso la condivisione delle attività e della programmazione delle diverse attività (ad esempio teatro, cinema, arte, letteratura, musica) sarà possibile dare una visione corale all'attività svolta. È opportuno che anche gli eventi maggiori e più radicati non vengano identificati con una persona sola, ma vengano colti come l'espressione di una Terza Missione costruita insieme, sistematicamente riportata nei Dipartimenti, con periodiche attività di ricognizione delle iniziative e degli interessi.

Contestualmente è opportuna una **razionalizzazione e una condivisione dell'offerta culturale all'interno dell'Ateneo**. In questi anni l'Ateneo ha saputo proporre una offerta culturale ricca e sfaccettata. Pur mantenendo la varietà dell'offerta a tutti i livelli (di Ateneo, di Dipartimenti, dei singoli), è bene coordinare le varie attività a livello di calendario e promozione, per permettere una maggiore valorizzazione e coesione tra le attività proposte, suscettibili di miglioramenti anche sul piano dell'integrazione del budget, così da consentire un coordinamento più stretto tra diversi eventi, che potrebbero sostenersi a vicenda.

In sinergia sempre maggiore con gli interlocutori istituzionali quali il Comune di Venezia e la Regione Veneto, **Ca' Foscari deve rafforzare i rapporti con i suoi molti interlocutori culturali**: Biennale, Fenice, Fondazione MUVE, Fondazione Pinault, Guggenheim, Gallerie dell'Accademia, Polo Museale, Fondazione Marcianum, Fondazione Vedova, Civita Tre Venezie, Museo ebraico, San Rocco, Fabbrica del vedere, Casa del Cinema, Chorus, Museo Ellenico, Museo Navale, Fondazione Cini, Biblioteca Marciana, Archivio di Stato, Querini Stampalia, Ateneo Veneto, Fondazione Levi, Fondazione Luigi Nono, Istituto Tedesco di Studi Veneziani, Associazione Italo Tedesca, Alliance Française, Iveser, Soprintendenza archeologia, belle arti e paesaggio, Soprintendenza archivistica e bibliografica del Veneto e del Trentino Alto Adige, Achivi, Archivio di Stato, Istituto Studi Ecumenici, Istituto di Studi Militari Marittimi, Centro Pattaro, Seminario Patriarcale, IRE, Teatro Goldoni, Conservatorio, Accademia,

IUAV, Wake Forrest, Global Campus of Human Rights, San Servolo, San Lazzaro, Lazzaretto nuovo, Sistema Bibliotecario Urbano, Fondazione di Venezia, Candiani, Toniolo, Centro Studi Storici di Mestre, e tanti altri che qui non è possibile elencare per ragioni spazio ma che saranno interlocutori di Ca' Foscari. Seguendo sempre una doppia direzione di intervento: in parte il lavoro sarà rivolto all'interno dell'Ateneo, in parte all'esterno.

Anche le **attività di public engagement** dell'Ateneo andranno ulteriormente **valorizzate e potenziate**, ampliate attraverso un approccio condiviso, valorizzando a più livelli le tante competenze dei docenti e del personale dell'Ateneo, promuovendo iniziative di raccolta e di disseminazione di idee e di progetti e coinvolgendo i Dipartimenti così come altri soggetti dell'Ateneo.

Alcuni esempi sono:

- ✧ chiedere a turno, ad artisti, *performers*, creativi, autori veneziani e non, opere e attività da esporre o promuovere in rettorato o in altre sedi dell'Ateneo, coinvolgendo le principali istituzioni culturali veneziane;
- ✧ pensare a un format in cui vengano valorizzate le competenze dei professori emeriti e/o onorari, quali "ambasciatori dell'immagine di Ca' Foscari";
- ✧ valorizzare le esperienze di *public engagement* anche attraverso *webinars*, viste le molte esperienze positive derivanti dal periodo di emergenza sanitaria.

Le attività di Terza Missione andranno accompagnate da **una adeguata e specifica comunicazione che esprima le diverse realtà** e sappia valorizzarle il più possibile per rappresentare il prestigio di Ca' Foscari. **Per questo va individuata una nuova, specifica modalità di comunicazione sia nel sito di Ateneo, sia nei canali di contatto con l'opinione pubblica (social, mass-media, ecc.) a livello nazionale e internazionale.** Dovranno essere potenziati gli strumenti per permettere ai responsabili delle attività di Terza Missione di gestirle in piena autonomia e in modo responsabile, grazie a procedure semplificate, attraverso una maggiore collaborazione con i vari uffici dell'Ateneo e della Fondazione Ca' Foscari, e grazie a una gestione oculata del *fundraising*.

Terza Missione di trasferimento e valorizzazione della conoscenza

Viviamo in una *knowledge-based society*, in cui le università possono e devono diventare centrali per supportare l'innovazione e lo sviluppo economico. Il modello di interazione tra governo (sovrannazionale, nazionale e regionale), università e mondo produttivo genera valore, che può trovare ulteriore valorizzazione nelle relazioni con i mass media e, prima ancora, con le altre istituzioni culturali del territorio per influenzarne la capacità di innovazione. Gli atenei non dovrebbero limitarsi a creare strutture e processi di interfaccia tra università e mondo produttivo, come possono essere gli uffici per il trasferimento tecnologico. Dovrebbero piuttosto essere motori di una visione strategica e di una cultura all'interno e all'esterno dei loro confini organizzativi che promuova la collaborazione per generare valore sociale, culturale ed economico nel territorio attraverso l'innovazione.

In questo senso, come anticipato, è opportuna **la nomina di un Prorettore alla Terza Missione che possa assumere anche la Presidenza di Fondazione Ca' Foscari**, con l'obiettivo di sostenere Ca' Foscari a svilupparne le attività in modo sinergico con tutto l'Ateneo. Bisogna rilanciare il ruolo di Fondazione Ca' Foscari quale ente strumentale e di servizio, e ciò comporta rivederne l'attuale organizzazione, partendo dalle esperienze di successo maturate sinora, portando a compimento modifiche già iniziate e rivedendo strutture e meccanismi che invece hanno mostrato limiti. Le quattro gambe su cui si è retta finora (Servizi all'Ateneo, Formazione, Produzioni culturali, Innovazione e trasferimento tecnologico) vanno mantenute, riportando le ultime tre a modalità di lavoro comuni: rivedendo l'organizzazione del personale dipendente da Fondazione Ca' Foscari con una struttura diversamente articolata, che tenga anche conto dell'esperienza professionale maturata, e creando un **ufficio di raccordo** in Ateneo che supporti e presidi il corretto flusso informativo in entrambe le direzioni, per verificare e allineare processi e buone pratiche. Oltre a individuare e implementare modalità organizzative che favoriscano un agire per obiettivi comuni (e in questo il ruolo del Prorettore alla Terza Missione sarà fondamentale), bisognerà lavorare anche sui singoli ambiti.

Relativamente alla formazione, si dovrà **realizzare la riforma della Ca' Foscari Challenge School** ora solo iniziata, per rafforzarne l'immagine, il collegamento con il mondo produttivo e la qualità formativa offerta e renderla più dinamica in coerenza con i processi di cambiamento del mondo del lavoro e della società, che dovranno essere anticipati e non semplicemente seguiti. La regolamentazione dei master va semplificata e riportata a protocolli organizzativi sufficientemente flessibili. È importante che il presidio sulla qualità dei contenuti didattici sia in carico ai Dipartimenti quali strutture proponenti e trovi supporto nel Nucleo di Valutazione.

In riferimento all'**innovazione/trasferimento tecnologico**, si tratterà di ripensare il settore, partendo dalle positive esperienze dei centri di competenza che in questi anni si sono sviluppati. Gli aspetti da assicurare nel futuro assetto organizzativo sono un efficace e sinergico collegamento con la ricerca svolta dai Dipartimenti e un forte legame strategico con produzioni culturali e formazione che si rivolgono, spesso, agli stessi portatori di interessi.

Nuove e ulteriori iniziative sul fronte innovazione (insieme ai progetti già avviati, come il Ca' Foscari Competence Center), quali **la promozione di hub, incubatori, acceleratori per start-up, andranno viste in una logica di sostegno strategico ai tre filoni di Fondazione Ca' Foscari**, e a questi opportunamente collegate. Tutto questo in forte relazione con la città, con le sue potenzialità e le sue difficoltà, cogliendo al meglio il momento post-pandemico per rafforzare la presenza attiva dell'Ateneo nella vita cittadina, sia in termini propositivi, sia nel facilitare attività produttive (*lato sensu* intese) che vadano oltre la monocultura turistica.

Una maggiore condivisione strategica, un più efficace collegamento con le azioni dipartimentali e un rafforzato e propositivo collegamento con le realtà produttive, culturali e sociali saranno le missioni fondamentali che la nuova squadra rettorale dovrà affrontare su questo fronte.

Terza Missione sociale

Serve rilanciare con forza il dialogo con le istituzioni, per condividere progetti e obiettivi, per la città, il territorio e gli studenti. È urgente la creazione di una rete sistemica di relazioni con la città, da declinare in almeno tre voci: **residenzialità, servizi, istituzioni culturali**. Molte cose già esistono e sono in divenire, ma rimangono spesso frutto di contrattazione singola e non di un progetto condiviso, che dovrebbe avere come interlocutori tutte le istituzioni cittadine perché siano moltiplicate le iniziative miranti ad accogliere gli studenti e a farne la forza delle istituzioni universitarie e della città. C'è molto interesse e disponibilità e la priorità dell'Ateneo, in questo ambito, è di rendersi sempre più aperto e attivo. Studenti, operatori, istituzioni e cittadini devono sempre più diventare attori, oltre che fruitori, delle attività di Terza Missione dell'Ateneo. In particolare, nel caso di Venezia, assumendo come riferimento la Città metropolitana, non solo quella amministrativa, ma anche quella reale, occorre che Ca' Foscari sia proattiva per elaborare nuove strategie. Bisogna raccogliere e saper articolare la richiesta genericamente espressa di alternativa alla massificazione turistica, individuare i soggetti attivi sul territorio creando, in collaborazione con questi, forme di vita civile, alimentate con le competenze interne all'università. Si tratta di **attivare processi che facciano riconoscere docenti, personale tecnico-amministrativo, studenti come cittadini a tutti gli effetti**; di proporsi come rifondatori di una città etica. Questo significa interloquire con le strutture dei trasporti; **ricercare e censire tutte le possibilità di spazi abitativi e di lavoro scientifico e culturale**, anche insieme a IUAV, all'Accademia di Belle arti e al Conservatorio di Musica come da progetto già avviato; dare e prendere un respiro diverso in città; inserirsi rapidamente nel mercato immobiliare (affitti e compravendite) approfittando della congiuntura di recessione del turismo per avviare processi sostitutivi finanziabili con avanzi di gestione, con quote del bilancio, con provvedimenti specifici da ottenere dalle amministrazioni sia statali e degli enti territoriali, sia degli enti proprietari di patrimonio edilizio, sia da privati. Per attivare questo processo è indispensabile una comunicazione e una rete di alleanze con soggetti diversi, compresi l'Unesco, l'associazionismo culturale e ambientale. Occorre che tutte le attività culturali e sociali partecipate da appartenenti alla comunità cafoscarina evidenzino questa appartenenza e ne traggano appropriati sostegni. **Tutto questo va messo in relazione con la soddisfazione del bisogno di spazi, del necessario sviluppo e ampliamento delle sedi, che deve essere realizzato in armonia con il tessuto urbano e territoriale e in continuo e proficuo sviluppo.** Il dialogo con la città e le istituzioni cittadine potrà contribuire a individuare progetti che possano includere anche la condivisione di contenitori oltre che di contenuti.

Per gli aspetti sociali della Terza Missione si rinvia anche alla [Scheda Sostenibilità](#).

 Un Ateneo proattivo per ripensare il futuro in chiave Sostenibile: l'impegno di Ca' Foscari per l'attuazione degli obiettivi¹ dell'Agenda ONU 2030

Sii il cambiamento che vuoi vedere nel mondo.
(Mahatma Gandhi)

L'impegno per lo sviluppo sostenibile è la sfida più importante da affrontare per rispetto delle generazioni future e deve costituire un impegno strategico per Ca' Foscari, in nome dei valori che ne ispirano l'impegno e ne alimentano il ruolo fondamentale nella società. Il tema è vitale, aggregante, e coinvolge di fatto tutte le aree di ricerca e formazione del nostro Ateneo, nessuna esclusa.

La **sostenibilità** ruota attorno a **tre componenti fondamentali: economica** (capacità di generare reddito e lavoro nuovo e più qualificato); **sociale** (capacità di garantire le condizioni di benessere - sicurezza, salute, fruizione, istruzione, cultura, democrazia, partecipazione, giustizia, etc. - distribuite in modo equo); **ambientale** (capacità di mantenere nel tempo gli assetti urbani e territoriali storici e la qualità e riproducibilità delle risorse naturali). Per svilupparle, Ca' Foscari può mettere in campo le sue aree di ricerca: economico-finanziaria, umanistica, linguistica e scientifico-tecnologica. Il potenziale innovativo e applicativo dipende dalla capacità di far lavorare insieme queste quattro aree e di fare da traino, sotto il profilo scientifico e culturale, alle altre istituzioni e al tessuto produttivo di Venezia e del territorio.

L'emergenza sanitaria non cancella la crisi ambientale e sociale, ma anzi contribuisce ad aggravarla: **l'Ateneo deve utilizzare l'Agenda 2030 per orientare la ripresa in modo da rafforzare la resilienza delle persone, delle comunità e dei territori**. L'Università ha il dovere e la responsabilità di promuovere una cultura nuova, di essere modello e stimolo per i contesti sociali e territoriali, affinché tutti possano comprendere che la sostenibilità deve essere una opportunità per la promozione umana e sociale, il veicolo essenziale attraverso il quale possono essere perseguiti e garantiti, per tutti, diritti, possibilità, inclusione, futuro.

L'attività finora svolta va consolidata, ma soprattutto resa con maggiore convinzione proattiva: è necessario **riconquistare primati e individuare nuovi obiettivi da raggiungere, con azioni scientifiche e formative, ma anche con strategie concrete di immediata efficacia e visibilità pubblica**. In tutti gli ambiti si può e si deve agire su più piani: quello della ricerca e della formazione (i cui risultati possono essere anche di medio o lungo periodo) e quello delle azioni concrete, da attuarsi immediatamente anche per il valore

¹ I 17 obiettivi ONU di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals - SDGs*) sono: 1. Povertà; 2. Fame e sicurezza alimentare; 3. Salute e benessere; 4. Educazione; 5. Uguaglianza di genere; 6. Acqua e strutture igienico sanitarie; 7. Energia sostenibile; 8. Crescita economica e lavoro; 9. Innovazione; 10. Uguaglianza all'interno di e fra le nazioni; 11. Città sostenibili; 12. Modelli sostenibili di produzione e di consumo; 13. Azioni per combattere il cambiamento climatico; 14. Conservazione di mari e risorse marine; 15. Protezione dell'ecosistema terrestre; 16. Società pacifiche e inclusive; 17. Partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.

paradigmatico che ogni scelta del nostro Ateneo è destinata a rivestire per Venezia, per il Paese, per la comunità internazionale.

Agire per lo sviluppo sostenibile sul piano della ricerca e della formazione significa incrementare i progetti scientifici mirati e promuovere ampie alleanze interdisciplinari. L'Università deve essere all'avanguardia nell'indicare con lungimiranza i problemi che caratterizzano lo sviluppo sostenibile e ogni possibile soluzione. Ca' Foscari ha il dovere di favorire ogni attività scientifica che abbia al centro la sostenibilità, in tutti i suoi aspetti, e di trasformarla - ovunque sia possibile - in originali percorsi formativi. In questa prospettiva, dovremo incentivare le ricerche di tutte le aree dell'Ateneo che abbiano il comune obiettivo di "produrre sostenibilità" sul piano dello sviluppo culturale, sociale, economico e ambientale; favorire al massimo grado le alleanze interdisciplinari che incrementino il nostro potenziale scientifico su temi così delicati; promuovere le attività didattiche che valorizzino le tematiche della sostenibilità e trasferiscano consapevolezza alle nuove generazioni.

È urgente diffondere i temi dello sviluppo sostenibile presso le scuole, gli Enti e le istituzioni del territorio e del Paese, l'opinione pubblica, al fine di promuovere azioni integrate. Forte delle proprie competenze scientifiche e culturali e del suo essere in Venezia, potenziale laboratorio naturale di sviluppo sostenibile, Ca' Foscari deve adoperarsi per trasferire i risultati della propria ricerca oltre i confini dell'accademia. Abbiamo le competenze e la convinzione per essere parte di una campagna culturale diffusa, per favorire una politica coordinata e integrata che favorisca con sempre maggior decisione la ricerca sostenibile, la cultura del risparmio energetico e del rispetto per l'ambiente, le politiche per l'inclusione. Con queste finalità, l'intera comunità cafoscarina potrà essere coinvolta: studenti, docenti e personale tutto. Una comunità vigile, consapevole e proiettata a preservare il futuro.

Le dimensioni dello sviluppo sostenibile sono molteplici ma tutte devono far parte dell'impegno strategico di Ca' Foscari, coinvolgendo il maggior numero di risorse di Ateneo nelle tre principali missioni.

Le linee programmatiche

Carta degli Impegni di Sostenibilità

Come previsto nello Statuto, va ripristinata la Carta degli Impegni di Sostenibilità di Ca' Foscari, che dal 2016 non esiste più come documento a sé, ma è di fatto sostituita dall'insieme degli obiettivi di performance che sono inseriti nella prospettiva di sostenibilità. Insieme alla Carta, va ripristinata una **chiara strategia di sostenibilità e va proposta, con un percorso condiviso, l'agenda del sessennio, legandola agli obiettivi dello sviluppo sostenibile**. Va fatta emergere l'attenzione ai tanti ambiti della sostenibilità, che devono essere coordinati e riuniti in un quadro complessivo.

Creazione di un Osservatorio sulla realizzazione della Agenda ONU 2030 in Italia (e in particolare nel Nord Est)

Si tratta di un **progetto guida** da realizzarsi in rete con altre università, ma avendo un ruolo di stimolo e *leadership*, per monitorare i processi di

avvicinamento agli obiettivi di sviluppo sostenibile. La Regione Veneto, prima regione in Italia, ha fissato la propria Strategia per lo Sviluppo Sostenibile, e l'Osservatorio potrebbe costituire uno strumento utile per il monitoraggio delle attività e la diffusione delle buone pratiche. Sono da cercarsi risorse finanziarie e forme di collaborazione diretta con la Commissione Europea, in particolare attraverso la Direzione Generale *Development and Cooperation*. L'Osservatorio potrebbe diventare punto di riferimento nel Nord Est anche per attività di ricerca, consulenza, formazione per imprese e istituzioni del territorio.

(Ri)Posizionamento dell'Ateneo a livello locale, nazionale e internazionale

Le diverse attività richiedono di collocare proattivamente Ca' Foscari all'interno di reti locali, nazionali e internazionali.

- ✦ **Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile:** è importante rafforzare il ruolo di Ca' Foscari nella Rete, affinché l'Ateneo possa da un lato tornare a occupare una posizione di rilievo nella determinazione delle politiche e degli indirizzi e dall'altro possa sfruttarne le potenzialità per acquisire nuove idee e sviluppare nuove ricerche, nella condivisione di esperienze e buone pratiche. Un maggiore e più chiaro impegno avrà riscontri positivi anche all'interno della comunità cafoscarina, garantendo un "potere" propositivo a docenti e personale tecnico-amministrativo.
- ✦ Coordinamento sinergico del gruppo sostenibilità creato in Fondazione Ca' Foscari (C4S), per rafforzare il ruolo di Ca' Foscari quale ente che promuove sviluppo sostenibile presso le aziende.
- ✦ Presenza più costante e incisiva nella discussione delle strategie per lo Sviluppo Sostenibile a livello di Regione e di Città Metropolitana, per posizionare Ca' Foscari come punto di riferimento del territorio su questi temi. La Regione Veneto ha appena fissato la propria Strategia per lo Sviluppo Sostenibile e la Città Metropolitana sta sviluppando il Piano Urbano di Mobilità Sostenibile (PUMS).
- ✦ Supporto (in idee e azioni) alla candidatura della città di Venezia alla progettualità europea "*100 Climate Neutral Cities by 2030*", per la neutralità climatica.
- ✦ **Ripresa dei rapporti internazionali sul tema della sostenibilità:** Ca' Foscari può e deve svolgere un ruolo preciso e riconoscibile in *ranking/organizzazioni/network* che si occupano di sostenibilità per poter dare il suo contributo e farlo risaltare in termini di valore, peculiarità (Venezia) e riconoscibilità internazionale.

Ricerca e Sostenibilità

È fondamentale **creare una chiara connessione tra ricerca e processi di sostenibilità** messi in atto dall'Ateneo. Sono da sviluppare ricerche specifiche e progettualità che vedano Ca' Foscari come laboratorio e *case study*: le ricerche sulle prassi messe in atto dall'Ateneo potranno fornire informazioni preziose sulle strategie adottate, utilissime nel processo decisionale.

Didattica e Formazione

Vanno individuati **meccanismi di consapevolezza** della questione sostenibilità, attraverso formazione ed esperienza (competenze di sostenibilità, minor dedicato all'Agenda ONU 2030, laboratori, competenze trasversali).

È stata implementata la mappatura degli insegnamenti secondo gli obiettivi di sviluppo sostenibile: va studiata la validazione dei risultati e vanno individuate strategie di sensibilizzazione dei docenti sull'importanza, anche strategica, di segnalare accuratamente questi contenuti.

Nuove modalità di sensibilizzazione e comunicazione saranno sviluppate grazie al nuovo percorso di laurea magistrale in *Environmental Humanities*, anche per studenti internazionali.

Coinvolgimento Studenti

- ✦ **Coinvolgimento delle associazioni studentesche** per permettere una costante condivisione e definire meccanismi che possano garantire la partecipazione regolare e continuativa degli studenti interessati.
- ✦ **Sviluppo di attività extra-curricolari**, come il filone di Arte & Sostenibilità, e più in generale sviluppo di interessi trasversali, dallo sport alle attività culturali.

La dimensione ambientale della sostenibilità

La sostenibilità ambientale riguarda la possibilità stessa di preservare il pianeta e migliorare le caratteristiche dell'ambiente fisico in cui viviamo, con tutte le importanti conseguenze che le politiche sviluppate con questa finalità hanno sulla qualità della vita, per noi e per le generazioni future.

Servono azioni concrete per la sostenibilità ambientale, il monitoraggio dei consumi energetici, le politiche contro gli sprechi, la riduzione delle emissioni.

Va intensificata **l'ecosostenibilità per l'edilizia e per il territorio**, seguendo le migliori pratiche di realizzazione volte a massimizzare il risparmio energetico e a minimizzare l'impatto ambientale. Sforzi e progettualità vanno messi in campo per la riqualificazione energetica delle sedi, anche per offrire soluzioni possibili alla città di Venezia e al suo patrimonio immobiliare.

Le **attività di presidio, sviluppo e sensibilizzazione** vanno riprese con vigore e convinzione.

Tra queste, in primo piano si collocano:

- ✦ Gestione della **Raccolta differenziata** dei rifiuti;
- ✦ **Consumi e Risorse**: decisa riduzione dei consumi e degli sprechi attraverso una programmazione di lungo termine e l'adozione di soluzioni innovative che attirino anche finanziamenti ad hoc;

- ✦ **Acquisti verdi:** esiste già un protocollo sottoscritto con la Regione, che coinvolge tutte le università del Veneto, ARPAV e CCIAA. Il protocollo aiuta a implementare buone pratiche all'interno dell'Ateneo, tuttavia è necessario maggior supporto a livello sia di formazione sia di mappatura degli acquisti;
- ✦ **Stopsingleuseplastic:** Ca' Foscari ha aderito all'iniziativa della CRUI per ridurre la plastica monouso. Occorre però essere più incisivi con la diffusione di erogatori e colonnine d'acqua, e promuovere decisamente la sensibilizzazione presso le caffetterie interne al fine di ridurre drasticamente la plastica monouso;
- ✦ **Carbon Management:** a partire dal 2016 si è ricominciato a calcolare l'impronta di carbonio, con la collaborazione dello spin-off *Green Decision*, con il quale c'è un contratto attivo fino al 2022. Occorre definire una strategia ambiziosa che preveda azioni di riduzione, in linea con l'andamento degli scenari di cambiamento climatico;
- ✦ **Mobilità:** l'attività deve essere più incisiva, vista la peculiarità di Venezia e la situazione critica creata anche dall'emergenza sanitaria. L'accessibilità di Venezia costituirà un elemento di particolare attenzione con la ripresa dell'attività didattica.

La dimensione sociale della sostenibilità

Gli aspetti sociali della sostenibilità si riassumono efficacemente nel **concetto di inclusione**, una parola chiave di cui è fondamentale comprendere pienamente il significato. L'inclusione non indica semplicemente la disponibilità di un sistema a trovare soluzioni specifiche a vantaggio di soggetti con caratteristiche diverse da quelle proprie di coloro per i quali il sistema stesso è stato progettato. **Inclusione comporta un cambiamento di prospettiva**, e cioè la scelta di concepire un sistema che sia in grado di accogliere al proprio interno tutte le diversità, offrendo a tutti la possibilità di raggiungere gli obiettivi per cui è stato progettato. L'inclusione rimanda al concetto di *universal design*, oggi applicato anche alle attività formative (*universal design for learning*), e quindi tanto più interessante per un Ateneo.

L'inclusione, da un lato, riguarda tutti gli aspetti della diversità: dalle problematiche di genere a quelle sociali ed economiche, dalle differenze linguistiche e culturali alle caratteristiche e capacità individuali.

D'altra parte, **l'inclusione coinvolge tutti gli aspetti fondamentali delle attività e delle finalità di un Ateneo**: la didattica, per la quale diventa stimolo all'innovazione; la ricerca, che nei più svariati settori può contribuire a sviluppare soluzioni inclusive; la Terza Missione, poiché in tema di inclusione la ricaduta sociale della ricerca e delle esperienze universitarie è di particolare significato.

È quindi necessario **cambiare passo e lavorare per la comunità nel suo insieme**, promuovendo comportamenti virtuosi che consentano di garantire pari opportunità a tutti i suoi membri, studenti e personale. Un'università veramente inclusiva non avrebbe bisogno di considerare separatamente le esigenze di singoli gruppi, ma la consapevolezza delle difficoltà e degli ostacoli che si incontrano sulla via dell'inclusione esige che si concepiscono anche soluzioni specifiche a sostegno di fasce deboli o svantaggiate sotto qualche profilo.

Diritti umani

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile e le politiche per l'inclusione richiamano costantemente il tema dei diritti umani: serve quindi **un approccio all'università basato sui diritti umani**. Questo comporta innanzi tutto il contrasto a ogni forma di discriminazione, sulla base di genere, orientamento sessuale, etnia, religione, disabilità, ecc. È necessaria una forte attenzione all'aspetto delle migrazioni, tramite progetti con realtà del territorio, associazioni, enti pubblici e privati. Esistono progetti di sostegno agli studenti rifugiati, ma vanno rafforzati il dialogo e la sensibilizzazione su questi temi.

Altre attività possibili includono:

- ✿ Creazione di un *help desk* per segnalare eventuali violazioni dei diritti umani subite da docenti, studenti e personale, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia e la Consiglieria di Fiducia.
- ✿ Rafforzamento del network Università della Pace.
- ✿ Interventi a favore degli studenti (in parte già previsti) per ridurre il *digital divide*, permettendo così l'accesso all'istruzione anche in situazioni critiche.
- ✿ In generale, impegno per la costituzione di e l'adesione a nuovi network nazionali e internazionali per la condivisione e diffusione di valori fondanti della persona.

Politiche per la disabilità

La tutela degli studenti con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento è un dovere degli atenei, sancito a livello legislativo. Il compito per Ca' Foscari deve essere portato avanti con impegno per tutti gli aspetti che riguardano la fruizione dei percorsi formativi e la vita in Ateneo (accessibilità degli spazi fisici e virtuali, didattica inclusiva, partecipazione a iniziative culturali e di scambio, ecc.). Con questa finalità, deve essere rafforzato il **tavolo di lavoro permanente sull'accessibilità, l'equità e l'inclusione**, e deve proseguire con sempre maggiore impegno la partecipazione dell'Ateneo alle iniziative interuniversitarie su questi temi, a livello regionale e nazionale.

Politiche di genere

L'attenzione alla parità dei generi deve diventare un tema di formazione diffusa e di ricerca trasversale, ma anche una precisa e riconoscibile *policy* d'Ateneo. Ci sono misure che dipendono da interventi sul piano regolamentare o istituzionale, ma soprattutto ci sono misure dipendenti dalla vocazione formativa, culturale e civile dell'Università: misure che costituiscono indispensabili premesse a un autentico e diffuso superamento dei pregiudizi da cui derivano le discriminazioni.

Con molta convinzione, rivolgendosi al proprio interno come all'esterno, Ca' Foscari ha le forze e le competenze per:

- ✿ **promuovere innovativi progetti di ordine didattico e scientifico, dedicati alla parità uomo-donna**, al rispetto dovuto a tutti i generi e alla

valorizzazione delle differenze. Si tratta di progetti che possono mobilitare energie trasversali a molti campi disciplinari, come già sperimentato con il minor Genere e generi;

- ✿ **facilitare il raccordo fra i gruppi di ricerca operanti nell'Ateneo**, per aggregare e potenziare le iniziative; ma anche facilitare, su analoghi temi e in vista di analoghi obiettivi, il dialogo con i gruppi che operano in ogni altra realtà istituzionale o centro di ricerca, per confrontare esperienze e concordare, ovunque possibile, strategie comuni;
- ✿ migliorare le azioni già esistenti per la realizzazione di un **mainstream di genere** nelle politiche dell'Ateneo, come la valorizzazione della partecipazione femminile a tutti i percorsi formativi e lo sviluppo delle carriere;
- ✿ **potenziare l'occupabilità delle donne** insieme all'attività di orientamento specifico per le studentesse per i percorsi a taglio più scientifico attraverso il Progetto LEI - Ufficio Career Service, in collaborazione con i Dipartimenti;
- ✿ promuovere **corsi di formazione e sensibilizzazione** per il personale tecnico-amministrativo e per i docenti, che partano il più possibile dall'analisi delle concrete realtà dell'Ateneo;
- ✿ far sì che il complesso di tali progetti abbiano la **massima visibilità, anche pubblica**, e caratterizzino in maniera forte ed esemplare l'azione di Ca' Foscari. L'accompagnamento degli stessi deve avvenire con una particolare attenzione ai messaggi - verbali e non - che quotidianamente veicoliamo tramite la comunicazione istituzionale. Ca' Foscari deve parlare un linguaggio che dia ai generi una paritaria rappresentanza e visibilità, e che contribuisca a sradicare stereotipi e pregiudizi.

In modo più puntuale, altre attività da perseguire sono:

- ✿ politiche di **conciliazione vita-lavoro** (lavoro agile, nido all'università e/o centri estivi, in generale politiche per l'infanzia e la genitorialità);
- ✿ presidio del **bilancio di genere** con ricognizione periodica e regolare della situazione;
- ✿ riconoscimento della **genitorialità** nella valutazione e nella promozione della ricerca. Oltre alle progressioni di carriera, anche la valutazione della ricerca deve prevedere correttivi adeguati, che tengano conto dei congedi per maternità (e per altre motivazioni) e dei periodi di aspettativa, tenendo conto delle specificità legate ai singoli campi disciplinari, perché tempi e modalità di ricerca diversi inducono a interpretare in maniera più articolata l'incidenza della genitorialità sulla produttività scientifica. Inoltre, sarà opportuno introdurre specifiche modalità di tutela per la partecipazione dei neogenitori a gruppi e progetti di ricerca.

Attenzione alle disuguaglianze sociali, culturali ed economiche

I momenti critici che attivano le **disuguaglianze** sono riconducibili alle fasi di transizione nei percorsi di vita, fra sistemi formativi di diverso livello, fra scuola e lavoro. Sostenere inclusione ed equità significa sostenere i gruppi deboli di popolazione in questi processi di transizione.

È opportuno che Ca' Foscari avvii un programma specifico di azioni a contrasto dei fattori di rischio legati alla condizione sociale degli studenti. Le fasce deboli della popolazione che arrivano all'Università spesso mancano di alcune competenze sociali (capacità linguistiche, facilità di comunicazione, capacità di muoversi nel contesto internazionale, nel fruire delle opportunità di apprendimento offerte dal web, costruire un curriculum e mostrare le proprie competenze). Esperienze e collaborazioni internazionali possono permettere l'acquisizione di buone pratiche e favorire l'accesso a fondi europei.

Cittadinanza consapevole (cultura della legalità)

Il concetto centrale dal quale partire è quello della **responsabilità sociale rispetto ai beni comuni** (la legalità, la convivenza, la salute, la sostenibilità ambientale, lo sviluppo sostenibile). Il rispetto delle norme non può basarsi solo sul controllo e la sanzione. Ognuno deve sentirsi impegnato a contribuire alla costruzione della società. Solo chi si sente parte attiva nella costruzione della società evita comportamenti opportunistici e contribuisce a sviluppare la cultura della legalità.

L'Università ha un compito importante nello stimolare i **processi partecipativi** e nella **costruzione di una cultura della legalità** basata sul concetto di **responsabilità sociale**. È importante costruire quindi un intervento formativo di tipo trasversale, che riguardi tutti gli studenti e permetta l'acquisizione di competenze di cittadinanza.

Terzo settore e Università del Volontariato

Molti docenti, studenti e dipendenti sono attivamente coinvolti nel terzo settore, in ambito sociale, ambientale, di cooperazione internazionale, filantropico e sanitario. È importante **rafforzare la valorizzazione dell'impegno sociale**, attraverso il riconoscimento di crediti formativi per attività extra, la promozione di queste attività in spazi web dedicati, l'istituzione di borse di studio per meriti sociali, la costituzione di partenariati con attori del terzo settore (incluso l'ampliamento della lista degli attori del terzo settore per il riconoscimento degli stage); è opportuno replicare programmi di *matching donations* (seguendo l'esperienza fatta durante l'emergenza "acqua alta" a Venezia, lo scorso novembre, e l'attuale campagna per l'impatto del COVID-19).

Va inoltre valorizzata l'esperienza di collaborazione e condivisione con il Coordinamento delle Associazioni di Volontariato della Provincia di Treviso per il Progetto Università del Volontariato.

Rifondare la Governance di Ateneo su condivisione, trasparenza e semplificazione

La Governance di Ateneo deve poggiare su tre principi:

- ✿ **Condivisione.** Va profondamente rivista l'attuale prospettiva nel rapporto tra governo di Ateneo e Dipartimenti. Ca' Foscari ha bisogno di una forte spinta alla condivisione, di imparare a **costruire insieme progetti e programmi con una trasparente valorizzazione delle competenze e dei ruoli.**
- ✿ **Trasparenza.** Una comunità universitaria prospera se costruisce un **clima di fiducia reciproca, di rispetto.** Per coltivarlo, occorre dare trasparenza al proprio operato, fornire tutte le informazioni necessarie, lasciare il tempo per valutarle, accettare serenamente il giudizio e le critiche costruttive.
- ✿ **Semplificazione e razionalizzazione della normativa interna.** In un contesto di semplificazione e di rispetto delle prerogative di ciascun centro decisionale è importante procedere alla razionalizzazione dei regolamenti interni. Nell'ultimo decennio l'Ateneo ha vissuto radicali cambiamenti organizzativi, molti dei quali imposti da normative nazionali mutate. **Sono state smontate tuttavia alcune strutture (a volte funzionanti) e creati nuovi organismi, con obiettivi non sempre sufficientemente chiariti.** Il sovrapporsi di strutture e regolamenti non ha sempre consentito una suddivisione condivisa e ragionata di compiti e competenze nei diversi ambiti. Abbiamo il grande vantaggio di lavorare in un ateneo potenzialmente agile: tale potenzialità va tutelata e sfruttata, senza sovraccarichi per docenti e personale. In questa prospettiva si dovranno eliminare gli adempimenti non necessari e snellire quelli necessari, pur mantenendo alta e costante l'attenzione al pieno rispetto della legalità, sia sul piano sostanziale sia procedurale.

Gli organi di governo, nel rispetto delle reciproche competenze, devono concorrere alla definizione della visione dell'Ateneo, declinandola in strategie, obiettivi e nel relativo monitoraggio dei risultati. Perché ciò si verifichi serve condivisione, coesione e dialogo tra i diversi organi e soprattutto tra essi e i Dipartimenti. I **Dipartimenti**, per il tramite dei loro Direttori e dei delegati nelle varie aree, devono essere realmente coinvolti nel processo decisionale in quanto costituiscono le **entità centrali della vita dell'Ateneo**, ne ispirano le scelte di ricerca e didattica e realizzano con la loro azione gli obiettivi generali di crescita e sviluppo dell'Ateneo. **È essenziale che siano parte integrante del processo decisionale sulle strategie tutti coloro che saranno poi chiamati a realizzarle.** È la condizione necessaria per creare il fondamentale senso di appartenenza e partecipazione da parte di docenti e personale tecnico amministrativo.

Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione devono procedere in modo coordinato e condividere le informazioni necessarie alle decisioni, spesso su tematiche diverse ma fortemente correlate. La comunicazione e condivisione delle informazioni dovrà trovare massima attenzione e cura, per poter garantire la necessaria trasparenza ed evitare senso di disorientamento o di scarsa attenzione.

Gli organi di governo devono permettere la definizione di un assetto regolamentare **semplice e flessibile**. **La semplicità facilita l'azione dei Dipartimenti**, riducendo ove possibile i vincoli, mentre **la flessibilità consente ai diversi ambiti disciplinari un maggiore grado di libertà nel perseguimento dei propri obiettivi**, opportunamente controbilanciati dalle responsabilità insite alle scelte. Ingessare i processi e costringerli in schemi rigidi e identici per tutti, come è avvenuto finora, ostacola l'azione di Dipartimenti che operano in aree disciplinari diverse e che, come tali, hanno esigenze, modalità di azione e consuetudini di ricerca e di didattica differenziate. È quindi necessario svolgere un'attività di semplificazione dei regolamenti, prevedendo modalità flessibili e la corrispondente condivisione delle responsabilità. Serve operare con **responsabilità solidale**, scomponendo, analizzando e riorganizzando i processi secondo logiche di trasparenza, semplificazione e praticità.

Nel corso degli ultimi anni si è modificato di fatto l'impianto statutario di rapporto e collaborazione tra i Dipartimenti, disattivando le Scuole Interdipartimentali e creando meccanismi di interazione separati per l'attività didattica (attuati tramite gli accordi interdipartimentali) e attività di ricerca (creazione delle Global Challenges trasformate poi in Institutes e ora riunite nell'Institute for Global Challenges). L'attuale assetto permette la gestione dei corsi interdipartimentali, che sono cresciuti negli anni, e ha favorito, almeno per alcuni temi di interesse, la trasversalità della ricerca. Complessivamente il rapporto tra i Dipartimenti non è però migliorato e i meccanismi interni di distribuzione delle risorse, pur coerenti con i meccanismi premiali a livello nazionale, hanno evidenziato limiti e criticità portando a una crescente conflittualità.

È necessaria quindi una riflessione importante sui modelli utilizzati per la distribuzione delle risorse e per individuare **nuovi meccanismi e strutture che favoriscano il dialogo tra Dipartimenti**, la progettazione interna e l'interdisciplinarietà/trasversalità della ricerca. Riflessione da avviarsi appena possibile con la creazione un tavolo di lavoro interdipartimentale composto dai Direttori - o loro delegati - e coordinato dal Prorettore alla Programmazione e Valutazione.

La creazione della quota strategica di Ateneo del 30% per il reclutamento internazionale, l'impegno per l'attrazione di vincitori di Marie Curie e ERC, combinata con le generali buone capacità di reclutamento dell'Ateneo, il finanziamento dei Dipartimenti di eccellenza e l'incremento dei progetti di ricerca finanziati hanno stimolato un importante rinnovamento del corpo docente e una crescita significativa del numero di ricercatori a tempo determinato. L'attenzione per il futuro deve rimanere certamente alta verso l'attrazione di talenti, ma con maggiore salvaguardia della capacità di offrire ai propri docenti le necessarie opportunità di crescita e avanzamento di carriera. Un **Ateneo attento e vitale deve essere in grado di motivare i propri docenti, offrendo vere progressioni di carriera, e attrattivo nei confronti di risorse valide provenienti dall'esterno**. Solo riuscendo a raggiungere un equilibrio armonioso tra questi due obiettivi si potranno raggiungere e mantenere alti standard nella ricerca e nella didattica e migliorare il senso di appartenenza e l'impegno proattivo di tutti.

Tra i temi rilevanti di governance vi è il **rapporto con Fondazione Ca' Foscari**, la cui attività è cresciuta significativamente negli ultimi anni ed è evoluta per

competenze e servizi. Quale ente strumentale, Fondazione Ca' Foscari deve avere **una maggiore condivisione strategica con l'Ateneo e un efficace collegamento con le azioni dipartimentali.**

Le linee programmatiche e le azioni

Il Rettore deve porsi **obiettivi strategici chiari, condivisi e comunicati ex ante** alla comunità accademica tutta. Ai fini della realizzazione delle linee strategiche deve scegliere una **squadra di governo sulla base delle competenze e della piena rappresentatività**, impegnandosi a coordinarne le azioni verso il miglior risultato possibile per l'Ateneo.

Dato l'ampio rinnovamento di questi ultimi anni, è importante accogliere nuove disponibilità, creando una squadra tutta nuova di prorettori e prorettrici, per poter mettere a frutto l'impegno e la passione di chi ha deciso di investire in Ca' Foscari.

La **squadra di governo** (come ripresa nelle varie parti di programma) potrà contare su un Prorettore Vicario e su dieci Prorettori/Prorettrici, a cui saranno affidate le seguenti deleghe: Ricerca – Didattica – Terza Missione - Iniziative Culturali e Rapporti con il Territorio - Sostenibilità e Inclusione - Comunicazione e Trasparenza - Edilizia ed Efficientamento Energetico - Relazioni Internazionali - Semplificazione e Benessere Organizzativo - Valutazione e Programmazione.

La **definizione del Piano strategico** deve avvenire con un **processo di condivisione ex ante**, prevedendo quindi diversi momenti di confronto e l'accoglimento di proposte e indicazioni strategiche da parte dei Dipartimenti e/o delle Aree. La definizione dei Piani strategici/di sviluppo dei Dipartimenti deve accompagnare e non seguire la definizione del Piano Strategico di Ateneo.

L'attuale contesto normativo prevede per il Rettore grandi poteri e responsabilità: a questi deve corrispondere un **sistema di pesi e contrappesi**. È doveroso perciò porre attenzione alla governance integrata dei diversi organi di governo (di Ateneo e a livello dipartimentale) e procedere in tre diverse direzioni di garanzia: assicurazione della **qualità, trasparenza e condivisione**.

La prima prevede il consolidamento delle procedure di assicurazione della qualità e dei presidi della stessa, al fine di monitorare la **qualità della didattica, della ricerca e della terza missione**. Sarà importante operare per ridurre e semplificare la mole di documenti richiesti, ma è bene che vi siano processi e procedure che permettano piena consapevolezza di quanto l'Ateneo sta elaborando e dei suoi risultati, da parte di tutta la comunità accademica.

La seconda comporta una maggiore **trasparenza** sui processi seguiti e sulle decisioni degli organi di governo. La trasparenza chiede facile e tempestiva **accessibilità alle informazioni, efficace comunicazione interna e rendicontazione**. È importante che: (i) i documenti preparatori e i verbali siano accessibili a tutti i Direttori di dipartimento; (ii) i dati e gli indicatori siano disponibili prima del loro consolidamento in modelli e risultati, con le opportune simulazioni; (iii) la documentazione sia a disposizione di Senatori in tempi congrui per i lavori del Senato. Massima cura deve essere posta ai meccanismi di comunicazione interna delle decisioni assunte e alla rendicontazione dei

risultati. La comunicazione interna deve avere tempi e meccanismi definiti, oltre che visibilità, in modo che le decisioni rilevanti siano rese immediatamente note e sia facile recuperare le stesse con la documentazione relativa. Esempi possibili sono la definizione di brevi report istituzionali a fine delle sedute degli organi di governo, così come la comunicazione degli ordini del giorno a tutte le componenti dell'Ateneo.

Rientra nei meccanismi di corretta comunicazione interna l'impegno che ogni nuova regola, nuovo criterio di valutazione, nuova *policy* debbano concepirsi, essere messi a punto e comunicati in anticipo per permettere un adattamento proattivo delle persone e delle strutture.

Lo sviluppo e il coordinamento dell'attività di comunicazione e accessibilità alle informazioni saranno affidati al **Prorettore alla Comunicazione e Trasparenza**.

Infine, è necessaria una maggiore **condivisione**, operata attraverso:

- ✿ confronto diretto tra Rettore, Prorettori, organi di governo e comunità universitaria; **maggiore e regolare presenza del Rettore (e/o Prorettori) nei Dipartimenti/Aree** in modo che il dialogo possa essere continuo e funzionale per tutti;
- ✿ creazione di comitati/*board* a supporto dei Prorettori: comitati composti **da docenti dei vari Dipartimenti che permettano di rappresentare le diverse Aree scientifico/culturali**, al fine di permettere maggiore coinvolgimento del corpo docente (a partire dai giovani), della componente studentesca e del personale tecnico-amministrativo. Tale modalità di lavoro è utile anche laddove alcune tematiche possano apparire specifiche di un'Area. È invece opportuno che le diverse attività siano trasversali. Soprattutto per le attività di Terza Missione e *Public Engagement* è importante che possano trasformarsi nell'espressione di una Terza Missione collettiva (ad esempio per teatro, cinema, arte, letteratura, innovazione, sostenibilità, mutamenti sociali e climatici, flussi sociali, confronti tra diverse culture e civiltà).
- ✿ impegno a definire sempre meccanismi di condivisione ex ante delle scelte strategiche.

Il necessario **miglioramento del rapporto tra i Dipartimenti** richiede diverse azioni. Innanzitutto, il **riconoscimento del valore culturale delle specificità e della complementarità**, con piena consapevolezza che è l'insieme - e quindi l'Ateneo nel suo complesso - che deve essere capace di competere laddove opportuno per il reperimento delle risorse.

Serve un **ripensamento e una revisione dei modelli distributivi e premiali** con l'obiettivo di rivedere gli attuali meccanismi di competizione diretta tra Dipartimenti per poter ridurre la conflittualità interna e poter assegnare le risorse in maniera più equa. Gli indicatori utilizzati devono essere innanzi tutto **condivisi nella definizione del piano strategico** e degli obiettivi da perseguire. Al fine di rafforzare la capacità di competizione complessiva dell'Ateneo è opportuna l'**introduzione anche di valori di riferimento esterni**; è infine positivo **valorizzare le diversità nelle capacità di eccellere** nei diversi ambiti, permettendo nei modi opportuni alcune flessibilità nella scelta

degli indicatori e dei relativi pesi. Le regole di distribuzione delle risorse, oltre a dover essere individuate in maniera condivisa, devono rispettare i principi di trasparenza, avendo **l'ambizione di coniugare il giusto riconoscimento del merito con il criterio di equità.**

È opportuno **rivedere e rafforzare le strutture che favoriscano il dialogo tra Dipartimenti**, la progettazione interna e l'interdisciplinarietà/trasversalità della ricerca. In alcuni ambiti è essenziale per permettere l'opportuna visibilità, che deriva solo dal riconoscimento del carattere interdisciplinare e trasversale dell'Area. Per favorire il coordinamento della didattica intra-area (non ancora sufficientemente disciplinata) sono da definirsi strutture di raccordo/cooperazione di diversa intensità a seconda delle necessità espresse dai Dipartimenti e/o dall'Area. Sul fronte della trasversalità della ricerca, è importante partire dall'esperienza delle *Global Challenges*, per comprenderne limiti e criticità e soprattutto per avere indicazioni sulle direzioni di sviluppo del nuovo *Institute for Global Challenges*. È importante individuare i motivi della scarsa partecipazione e trovare i correttivi per integrare le competenze e le progettualità di **tutto l'Ateneo**, con una prospettiva di integrazione e reciproca valorizzazione dei centri nati dai Dipartimenti di eccellenza, così come dalle attività progettuali, per definire anche nuovi percorsi.

In merito alle politiche di reclutamento è importante proseguire nel favorire l'ingresso di vincitori di Marie Curie Global e ERC, nonché l'attrazione di talenti internazionali. È necessario però procedere attraverso un **meccanismo più trasparente di selezione, che richiede una definizione/riforma condivisa del Search Committee**. È altrettanto importante agire offrendo opportunità di progressione di carriera delle professionalità interne. I piani straordinari per ricercatori a tempo determinato di tipo B, già avviati e confermati per i prossimi due anni, offrono fortunatamente l'opportunità per nuovi ingressi e la possibilità di consolidare posizioni di ricercatore, così come la progressione di carriera dei docenti interni, grazie alla programmazione ordinaria basata sul *turn over*.

A supporto di queste scelte, ci sarà una riduzione della quota strategica al 20% e si procederà con maggiore condivisione con i Dipartimenti circa il suo utilizzo.

In merito alla **governance di Fondazione Ca' Foscari**, vi deve essere maggiore condivisione strategica con l'Ateneo che deve concretizzarsi in un efficace collegamento con le azioni dipartimentali. Ci sarà una **distinzione tra Rettore e Presidente di Fondazione Ca' Foscari** per facilitare meccanismi di buon governo. Sarà inoltre creato un **ufficio di raccordo** che supporti e presidi il corretto flusso informativo in entrambe le direzioni, oltre che verificare e allineare opportuni processi e buone pratiche.

L'attuale **Statuto di Ateneo** compirà 10 anni il prossimo anno. L'immediato rinnovo di tutti gli organi di governo non potrà che avvenire basandosi sullo Statuto in vigore. Tenendo conto delle mutate necessità e **durante il processo di definizione del nuovo Piano strategico, è importante avviare una riflessione sull'opportunità di una revisione dello Statuto stesso, nella direzione di favorire maggiore rappresentatività e democraticità**, sia per i meccanismi di individuazione dei componenti sia per la definizione delle quote di composizione docenti/esterni.

Organizzazione e Amministrazione: restituire centralità al lavoro e alle competenze

Il nostro Ateneo come l'intero sistema universitario è stato investito nell'ultimo decennio da un processo di riorganizzazione strutturale che ha interessato la didattica, con l'eliminazione delle facoltà, e la ricerca, che ora è soggetta a monitoraggio e a valutazione. Superate le difficoltà e l'imponente sforzo organizzativo iniziale, si è assistito negli ultimi anni a un processo di riorganizzazione della **struttura amministrativa** che non sempre ha avuto un obiettivo chiaro e condiviso, con l'effetto di rendere più farraginose le procedure, facendo percepire una sensazione di forte centralizzazione, e soprattutto senza fornire un sostegno efficace alle strutture dipartimentali, incrinando così il rapporto di proficua collaborazione tra Amministrazione Centrale e Dipartimenti e soprattutto tra docenti e personale tecnico-amministrativo. Questo ha contribuito ad aumentare la sensazione dei docenti di essere distolti dalle loro tre missioni istituzionali per impiegare una quota crescente del loro tempo in una impropria "quarta missione".

I Dipartimenti sono inoltre molto cresciuti in dimensioni e attività rispetto alla loro costituzione. Si sono sviluppate nuove progettualità, oltre ai Dipartimenti di Eccellenza, e sono aumentate le complessità anche a causa di un quadro normativo in continua evoluzione. L'attuale modello organizzativo di base prevede che l'Amministrazione Centrale sia struttura di servizio per i Dipartimenti: tale funzione è stata in parte abbandonata negli anni, certamente a causa di altri e nuovi impegni dell'Amministrazione Centrale, lasciando in questo modo non completamente coperte molte attività di supporto. Si rischia in diversi casi una reale mancanza di presidio sulle principali prassi amministrative e sulle norme regolamentari rinviando a una autonomia non supportata, che rischia di creare più difficoltà che flessibilità e soprattutto una dispersione di buone prassi e competenze.

In questa riorganizzazione in divenire, il personale tecnico e amministrativo si sente sempre meno valorizzato e meno coinvolto nel processo decisionale. Le criticità riguardano:

-  la mancanza di una chiara strategia nelle diverse riorganizzazioni e di una condivisione del processo con le persone e strutture coinvolte;
-  variazioni dell'organizzazione frequenti e poco efficaci, che inducono un clima organizzativo poco collaborativo;
-  sensazione di verticismo e rigidità organizzativa e procedurale;
-  scarsa conoscenza delle competenze e delle professionalità già presenti in Ateneo, in vista di progressioni, riqualificazioni, con conseguente limitata valorizzazione del personale;
-  mancanza di riconoscimento delle professionalità individuali, con la previsione di spostamenti di colleghi del personale tecnico amministrativo da un ruolo all'altro secondo un principio di pura rotazione che difficilmente tutela e valorizza le competenze acquisite in anni di lavoro;
-  ridotto accesso alle opportunità di sviluppo professionale;

- ✦ allentamento del legame collaborativo tra colleghi del personale tecnico amministrativo dei Dipartimenti e dell'Amministrazione Centrale nonché tra i docenti e il personale tecnico amministrativo, che rischiano di operare come organi contrapposti invece che complementari.

Sul piano dell'organizzazione/disponibilità di spazi, l'avvio dei nuovi corsi di laurea, accompagnato dal perdurare delle difficoltà legate al distanziamento sociale, così come la crescita significativa del personale docente e a supporto della ricerca evidenziano una **carezza di spazi** (per la didattica, i Dipartimenti, le Biblioteche) che interessa tutte le aree, con diverse situazioni di criticità, e tutti i campus.

Ci sono investimenti in corso, ma saranno da un lato necessarie nuove valutazioni per consentire un uso razionale ed efficace degli spazi disponibili, oltre che ulteriori interventi e ampliamenti. È necessario inoltre avviare una seria programmazione di adeguamento e miglorie delle sedi con maggiori criticità.

Per la sede di **Treviso**, la recente evoluzione del rapporto con Fondazione Cassamarca da un lato permette il mantenimento del campus in città, ma rende al contempo necessario valutare ulteriori investimenti (diretti, o tramite il supporto di altri attori del territorio) perché la didattica già presente, così come la nuova, possano svolgersi in condizioni adeguate ed efficaci.

Le proposte e le azioni

Occorre rivedere il modello organizzativo ripensandolo con l'obiettivo fondamentale di garantire il **benessere di tutti quelli che vivono e lavorano in Ateneo**. La priorità è stabilire un **nuovo patto tra personale docente e personale tecnico-amministrativo** che si basi sul **rispetto reciproco** e sul **riconoscimento che obiettivi ambiziosi si raggiungono solo con collaborazione e condivisione** degli stessi da parte di tutte le componenti dell'Ateneo.

Cardini del nuovo modello organizzativo devono essere: **Condivisione, Semplificazione e Trasparenza**. Si tratta innanzi tutto di imparare a costruire assieme e fattivamente progetti e programmi, con riconoscimento del ruolo e dell'impegno di ognuno. Solo la **condivisione** può eliminare la sensazione di una controparte più forte (nel rapporto tra componenti del personale e tra Ateneo e Dipartimenti) e permettere maggiore efficienza ed efficacia delle proposte progettuali e dei programmi esistenti.

Vi è un'indifferibile necessità di **semplificazione e razionalizzazione**, per permettere una migliore gestione (in termini di creazione – assegnazione di obiettivi – gestione – verifica) delle strutture organizzative, evitare sovrapposizioni che rischiano di creare poca chiarezza di compiti e competenze, oltre a rallentare i processi. Serve **maggiore chiarezza nelle decisioni**, il **recupero di una responsabilità solidale dei processi** per permettere maggiore agilità del flusso organizzativo, velocità del processo decisionale e attuativo.

La **trasparenza** deve poi caratterizzare la comunicazione interna, permettere di fornire a tutti i soggetti coinvolti e interessati tutte le informazioni necessarie

(evitando richieste multiple degli stessi dati da uffici diversi), concedere il tempo necessario per la loro valutazione/lavorazione e in generale prevedere la possibilità di contraddittorio. La trasparenza rafforza la fiducia reciproca, permettendo il rispetto per la persona e per il lavoro svolto.

Concretamente si deve avere cura di:

- ✦ ridisegnare gli strumenti e le modalità della struttura organizzativa in modo che siano **condivisi** con il personale tecnico e amministrativo e i suoi rappresentanti;
- ✦ istituire un **canale diretto tra il Rettore e il personale tecnico amministrativo**, prevedendo con regolarità momenti di incontro e confronto. Il Rettore deve assumersi un ruolo di garante (oltre che unificante della visione di Ateneo);
- ✦ rivalutare la distribuzione delle risorse tra personale docente e personale tecnico-amministrativo (e collaboratori ed esperti linguistici) e tra Amministrazione Centrale e strutture periferiche, per assicurare il *turnover* del personale in quiescenza, supportare il consolidamento delle posizioni a tempo determinato e permettere uno sviluppo armonioso delle diverse componenti;
- ✦ definire un **nuovo equilibrio organizzativo**, rispettoso di ruoli ed esigenze, tra e nelle strutture; serve strutturare una mappatura dei carichi di lavoro per settore, che tenga conto dell'evoluzione dei servizi e delle attività svolte, e una delle competenze, per poterle valorizzare;
- ✦ individuare nuovi modelli organizzativi che permettano di valorizzare le competenze e renderle disponibili anche a livello di Dipartimenti. La necessità di nuovi modelli e nuove professionalità è particolarmente importante per la Ricerca e la Didattica per migliorare processi spesso frastagliati, soprattutto in presenza di percorsi formativi interdipartimentali e trasversali, oltre che per la gestione dei progetti finanziati, che possono prevedere modalità di sviluppo e rendicontazione molto variegate;
- ✦ **aumentare la trasparenza amministrativa e individuare modalità per un'efficace comunicazione interna** per poter diminuire le barriere organizzative e i vincoli gerarchici, favorire il senso di appartenenza, il lavoro di squadra e accrescere l'autonomia dei singoli;
- ✦ sviluppare nuovi strumenti flessibili, trasparenti, condivisi e noti ex ante per la valorizzazione delle risorse interne su specifiche linee strategiche di Ateneo;
- ✦ definire un **sistema di misurazione delle performance** che non sia semplicemente un buon algoritmo di valutazione, ma sia un effettivo strumento di coordinamento attraverso un sistema di indicatori snello, di sostanza e numericamente sostenibile da tutte le strutture. In particolare, le strutture e i singoli devono avere chiara la possibilità di incidere sugli indicatori stessi con il loro operato e di evitare situazioni di conflitto di interesse;
- ✦ individuare soluzioni organizzative e tecnologiche che permettano il rispetto dei periodi di riposo;

- ✦ promuovere lo sviluppo delle professionalità grazie all'aumento e la maggiore accessibilità ai corsi di formazione (che possono sfruttare ora anche il potenziale dell'offerta online) e al rafforzamento delle possibilità di iscrizione gratuita o a tariffazione ridotta ai corsi universitari offerti dall'Ateneo, così come ai corsi di lingua offerti dal Centro Linguistico di Ateneo;
- ✦ creare nuovi meccanismi di premialità, che permettano di accrescere la professionalità e la possibilità di sviluppo a beneficio dell'organizzazione, attraverso ad esempio "voucher formativi";
- ✦ permettere la valorizzazione delle professionalità anche tramite mobilità interna;
- ✦ pensare a un investimento per rafforzare le infrastrutture e le tecnologie a supporto di modalità lavorative più agili e delle competenze digitali del personale, oltre che lo sviluppo di competenze organizzative e di autogestione, data la recente e traumatica esperienza del *lockdown* e la necessità di affrontare situazioni critiche;
- ✦ avere cura che indagini, rilevazioni e progettualità organizzative siano seguite da azioni concrete, secondo gli esiti e le necessità individuate/rilevate.

Con riguardo a tutto il personale dell'Ateneo sarà importante:

- ✦ rendere più **flessibile ed efficace il sistema di welfare**, quale sistema a supporto del benessere organizzativo;
- ✦ varare **iniziative specifiche per il benessere dei dipendenti**, docenti e personale tecnico amministrativo, con riguardo ai meccanismi di conciliazione vita-lavoro (lavoro agile, servizi di asilo nido, convenzioni per centri estivi e altri servizi utili) in modo sinergico rispetto all'attuale sistema di welfare per il personale tecnico amministrativo;
- ✦ individuare **opportuni meccanismi di tutela dei vari responsabili** (docenti e personale tecnico-amministrativo), per permettere al flusso decisionale di concretizzarsi efficacemente con corrispondente assunzione di responsabilità, che deve essere commisurata al ruolo e al livello.

Un'attenzione a parte meritano i **Collaboratori ed Esperti Linguistici**, con riguardo sia al loro inquadramento contrattuale sia al loro rapporto con i docenti di lingua e la gestione delle loro attività di insegnamento. Si tratta di questioni molto delicate, con criticità presenti a livello nazionale e locale da molti anni. Serve un **effettivo impegno proattivo nei tavoli nazionali**, perché il loro inquadramento contrattuale riconosca il valore e l'importanza del loro lavoro. A livello di Ateneo è necessario e urgente avviare un importante lavoro di riflessione e riorganizzazione, che parta dai dipartimenti di lingue, coinvolgendo l'organizzazione del **Centro Linguistico di Ateneo**, che va ripensata avendo in mente un rapporto snello e proficuo fra i servizi offerti dal centro e le esigenze complessive dell'Ateneo. Vanno individuate modalità organizzative che permettano il reciproco rispetto e riconoscimento dei ruoli e dell'attività svolta, la tutela delle attività di ricerca e docenza per i docenti di lingua così come la valorizzazione dell'attività dei collaboratori ed esperti linguistici. È essenziale che la proficua collaborazione a livello didattico e organizzativo possa garantire e accrescere la qualità della didattica degli insegnamenti di lingua, che costituiscono ricchezza ed eccellenza dell'offerta formativa dell'Ateneo.

Infine, la **semplificazione dei regolamenti** merita una attenzione specifica. Al di là della normativa italiana, già di per sé onerosa, il nostro Ateneo ha spesso dato prova di preferire criteri punitivi per chi non comprendesse appieno la norma piuttosto che la costruzione positiva di schemi di incentivi. La politica di Ateneo su questo punto ha generato forme di diffusa frustrazione in molte azioni quotidiane che i colleghi tutti sono chiamati a svolgere.

La revisione dei regolamenti e delle procedure deve essere ispirata al principio del **superamento dell'idea della centralizzazione, del controllo e della rigidità** attraverso una politica di:

- ✦ semplificazione e riduzione nel numero di regolamenti;
- ✦ flessibilità per area: ogni area ha proprie specificità che l'attuale sistema basato sulla soluzione unica e standardizzata non è in grado di riconoscere.

Lo sforzo di semplificazione e razionalizzazione è condizione necessaria per avere un'organizzazione più efficiente che permetta di ridurre le incombenze burocratiche a carico dei docenti e ricercatori, restituendo più tempo per la Ricerca. Questo permette conseguentemente di valorizzare il rapporto tra personale docente e personale tecnico-amministrativo, recuperando la condivisione di valori fondanti quali innovazione, servizio alla persona, tradizione e senso di appartenenza.

È evidente l'importanza di prevedere un **Prorettore alla Semplificazione e Benessere organizzativo** che garantisca a tutti, docenti, tecnici e amministrativi, la possibilità di svolgere il lavoro quotidiano in un clima orientato alla **fiducia e al rispetto reciproco**. L'attività del Prorettore va inoltre affiancata da un ufficio di supporto che coordini le segnalazioni e attività in merito al benessere organizzativo del personale (con particolare attenzione all'attività del Comitato Unico di Garanzia e di *whistleblowing*). Sarà anche creata una task force di esperti dedicati alla semplificazione dei processi valorizzando le migliori competenze presenti in Ateneo.

L'Ateneo deve inoltre agire efficacemente per essere un **luogo sicuro e adeguato dove svolgere il proprio lavoro e studiare**. Massima attenzione deve essere posta agli ambienti di lavoro (per personale tecnico-amministrativo, docente e studenti) in termini di adeguatezza, sicurezza e salute. In questa ottica, **è prioritario individuare ulteriori spazi** adatti a ospitare Dipartimenti e biblioteche e dare luoghi adeguati di lavoro a tutto il personale e di studio agli studenti, tenendo conto della crescita e delle mutate esigenze e soprattutto consentendo un uso razionale ed efficace degli spazi già disponibili. **Va ripristinato il Prorettorato all'Edilizia** per poter avviare una seria programmazione dell'utilizzo degli spazi esistenti, un adeguamento e migliorie delle sedi con maggiori criticità e una politica di acquisizione di nuovi spazi.

Il **nuovo patto organizzativo** deve portare a una concreta attenzione al valore e all'apporto di ognuno, permettendone una fattiva gratificazione per tutti.

Il cambio di Direttore Generale, che seguirà al cambio di Rettore, dovrà permettere **migliori relazioni sindacali**. È compito del Rettore individuare il nuovo Direttore con le doti relazionali e le competenze necessarie per svolgere al meglio il ruolo, condividendo l'impegno a una cultura organizzativa collaborativa e al rispetto del personale, in sintonia con la visione dell'Ateneo.

Tra gli obiettivi primari del mandato del nuovo Direttore ci devono essere, oltre all'efficienza e all'efficacia attese da ogni amministrazione pubblica, la qualità dei processi, la valorizzazione e promozione delle competenze e la cura verso politiche di sostenibilità ambientale, sociale e di governance, attraverso la condivisione di un piano di sviluppo sostenibile per Ca' Foscari che impegni e mostri l'Ateneo sostenibile sul piano ambientale; attento al contesto sociale sul quale vuole positivamente incidere; sensibile e operoso per il benessere di tutti i dipendenti e gli studenti.

Un Ateneo moderno, internazionale, in una città globale e sostenibile

Un **Ateneo moderno deve essere aperto e non avere confini**. L'internazionalizzazione va intesa come abbattimento dei confini per rendere Ca' Foscari parte di una rete connessa costituita da Atenei ed Enti di Ricerca europei ed extra europei. In questa direzione bisogna puntare.

L'apertura internazionale è una vocazione innata per Ca' Foscari. L'Ateneo è già ai vertici nel quadro complessivo nazionale, come documentato da diversi indicatori legati in particolare alla mobilità studentesca. Partendo da questa realtà, molto positiva, è doveroso progredire per ottenere una piena dimensione internazionale, che possa coinvolgere tutte le aree e le attività.

La stessa presenza in Venezia è volano ai processi d'internazionalizzazione. Essere **Ateneo proattivo sul ripensamento del futuro della città in chiave sostenibile** offre un'importante dimensione di internazionalità e colloca Ca' Foscari nella privilegiata posizione di offrire risposte locali e al contempo utili al Paese e al mondo.

Venezia è da sempre un punto di incontro, un luogo che, per sua natura, vocazione e sviluppo, è stato ed è tuttora capace di relazionarsi con il vicino e il lontano, **sapendo soprattutto accogliere**. Tutto ciò la accomuna allo spirito dell'Università stessa: un luogo dove si forma e si gestisce la conoscenza, dove lo spirito di accoglienza e attenzione tanto al vicino come al lontano è parte di ciò che l'Università deve fare e che a Venezia acquisisce una naturale dimensione internazionale. Ugualmente, il fatto di essere di sostegno al tessuto economico produttivo nei processi di internazionalizzazione (vocazione forte del Campus Treviso) aiuta a rafforzare le potenzialità dell'Ateneo, in una regione come il Veneto (e più in generale il Nord Est) che produce beni e servizi proiettandosi a livello globale. Venezia, Veneto e Ca' Foscari devono essere assieme realtà globali capaci di attivare adattamenti a contesti in continuo e costante cambiamento.

Un ulteriore volano all'apertura internazionale deriva dalla possibilità di **affiancare le attività culturali e interdisciplinari di successo con incontri diplomatici di alto livello** in modo che studenti e docenti possano approfondire il funzionamento del mondo delle relazioni internazionali in cui Ca' Foscari, assieme a Venezia, deve proiettarsi. I seminari possono essere occasioni di riflessione in vista di nuove professionalità innescate dagli scenari socioeconomici internazionali. In stretto coordinamento con la *Venice International University* si potranno avvicinare i mondi dell'accademia e quelli dell'alta amministrazione attivando incontri, conferenze, *summer school* e attività di ricerca volte a interfacciare queste realtà. Ca' Foscari può divenire un centro di scambio e approfondimento d'idee, ma anche di elaborazione di piani concreti per cambiare in meglio la realtà internazionale su temi di impatto quali la sostenibilità, le migrazioni e la convivenza tra popoli e stati.

Le linee programmatiche

Occorre agire in diverse direzioni: governance della definizione dei partenariati e loro sviluppo; azioni di sostegno; didattica e studenti internazionali; certificazioni e *rankings*.

Governance e partenariati

I processi di internazionalizzazione devono essere il risultato di attività congiunte e coordinate tra corsi di studio, Dipartimenti e sede centrale. Le ragioni forti dell'internazionalizzazione sono infatti nelle iniziative dei docenti e dei ricercatori; spetta all'Ateneo ascoltarne i bisogni, coordinarne le iniziative e mettere a disposizione reti progettuali e istituzionali più ampie dove inserirsi, fornendo sostegno organizzativo e finanziario. Vi è perciò necessità che l'Ateneo sia presente nelle principali organizzazioni internazionali di università, e in particolare che sia attivo a livello europeo (prima fra tutte nell'ambito della *European University Association*), in modo da essere parte dei processi che promuovono l'attività universitaria e poter coltivare rapporti utili per lo sviluppo delle progettualità di Ateneo.

I progetti partono dunque dai docenti e dai ricercatori, e all'Ateneo spettano il coordinamento e il sostegno organizzativo. Occorre che l'Ateneo valorizzi e coordini le iniziative delle singole strutture, dei singoli gruppi o ricercatori, la cui ricchezza di relazioni e collaborazioni deve essere messa a patrimonio. È importante lavorare per partenariati strategici che vadano oltre la mobilità studentesca e la didattica, per intercettare gli atenei internazionali che vedono in Venezia un naturale laboratorio per l'arte e il patrimonio artistico e culturale, oltre che un laboratorio sui temi della sostenibilità e del cambiamento climatico.

A livello europeo, Ca' Foscari ha purtroppo mancato l'ingresso in una *European University*. Si tratta dell'iniziativa voluta dalla Commissione Europea a fine 2017 per creare **partenariati strategici tra le istituzioni universitarie europee**, con l'obiettivo di farne emergere per il 2025 una ventina tra le 41 finanziate nell'ambito delle due call lanciate nel 2018 e 2019. L'iniziativa segna comunque una strada che va perseguita con strategia e determinazione.

Le ragioni sono chiaramente definite dagli obiettivi stessi della creazione della *European Education Area*, di cui le *European Universities* sono i pilastri principali:

*The fast-changing labour market and societal transitions require higher education institutions to provide students, staff and researchers with the skills they need to navigate the **twin green and digital transition and build a resilient society**. Beyond their core tasks of **teaching, research and innovation**, universities are key actors in Europe, able to **address big societal challenges**, become true **engines of development for cities and regions and promote civic engagement** [...] This requires a much deeper level of cooperation between universities. With its European Universities initiative, the European Commission aims at fostering excellence, innovation and inclusion in higher education across Europe, accelerating the transformation of higher*

*education institutions into the universities of the future with structural, systemic and sustainable impact*².

L'opportunità di creare partenariati strategici può concretizzarsi sfruttando le diverse iniziative di *networking* (per la didattica e la ricerca) già presenti, che devono essere ampliate.

Networking per la didattica

Occorre promuovere e sostenere programmi finalizzati a scambi e partenariati con università europee ed extra-europee per **corsi di laurea a titolo congiunto o a doppio titolo, sia a livello triennale sia magistrale**. Ci sono diverse esperienze di successo in Ateneo a livello europeo, finanziate anche dal programma *Erasmus Mundus*, e a livello extra-europeo. Si tratta di esperienze che permettono la mobilità in ingresso e uscita di studenti selezionati e incrementano la visibilità di Ca' Foscari grazie al conferimento del titolo e all'esperienza a Venezia.

Gli scambi vanno favoriti rivedendo l'attuale regolamento che, per accordi di doppio titolo, così come per quelli *Erasmus+*, impone requisiti minimi che rendono il sistema rigido e inutilmente verticistico. Le iniziative di docenti e corsi di laurea vanno sostenute e regolarmente sottoposte a monitoraggio in modo da tutelare gli accordi attivi evitando dispersione di energie. Soprattutto vanno favoriti gli accordi a livello triennale permettendo incentivi per gli studenti partecipanti e riconoscimento di crediti oltre il percorso triennale (in un corso di studi magistrale) quando il titolo estero corrispondente è di durata superiore (quattro anni, per esempio).

Le opportunità di collaborazione con atenei internazionali vanno potenzialmente estese a tutti gli atenei internazionali che vedono in Venezia un laboratorio per l'arte e il patrimonio artistico e culturale, o per i temi di sostenibilità e cambiamento climatico. La partecipazione nella **Venice International University va ugualmente valorizzata**, per il suo ruolo di piattaforma innovativa per l'educazione transnazionale, e come soggetto promotore di programmi congiunti o di *study abroad*.

Vanno sostenute, favorite e ampliate le *summer school*, in particolare con università di prestigio, e le attività della Ca' Foscari *School for International Education* (SIE), per poterla rendere maggiormente incisiva nell'offerta didattica, integrandola con l'offerta dei Dipartimenti e sfruttando il potenziale (e l'apertura internazionale) di una piattaforma digitale per poter offrire corsi più avanzati o molto avanzati.

² I rapidi cambiamenti del mercato del lavoro e delle conseguenti transizioni sociali necessitano che le università forniscano agli studenti, al personale tecnico amministrativo e ai ricercatori gli strumenti necessari ad affrontare la doppia necessaria transizione verso verde e digitale e a costruire una società che abbia buone capacità di ripresa. Oltre ai compiti primari di insegnamento, ricerca e innovazione, le università sono attori fondamentali in Europa, in grado di affrontare le sfide della società, di diventare veri motori di sviluppo per città e regioni e promuovere l'impegno civico [...] Questa transizione richiede un livello di cooperazione tra università assai più profondo. Con la sua iniziativa Università Europee, la Commissione Europea mira a promuovere eccellenza, innovazione e inclusione nella formazione terziaria in tutta Europa, accelerando la trasformazione delle istituzioni di formazione terziaria nelle università del futuro con un impatto strutturale, sistemico e sostenibile.

Il Centro Linguistico di Ateneo (CLA), con il contributo competente dei collaboratori ed esperti linguistici, può contribuire alla preparazione linguistica (non solo in inglese) degli studenti in mobilità e ugualmente la SIE favorire la conoscenza e promozione della lingua Italiana tra gli studenti internazionali. Una riorganizzazione e potenziamento del CLA, in collaborazione con la SIE, può offrire un servizio importante sia per studenti cafoscarini sia internazionali.

Networking per la ricerca

La **mobilità dei ricercatori** è un aspetto essenziale per una politica di sviluppo della ricerca e della sua dimensione internazionale. Occorre sostenere e facilitare l'accesso ai programmi di visita in ingresso (*visiting researchers and professors*) e in uscita (programmi di mobilità di ricercatori di Ca' Foscari).

Ca' Foscari ha saputo diventare primo ateneo italiano per finanziamento di *Marie Curie fellows*. Questa ricchezza va messa a patrimonio, cercando di favorire accordi con le prestigiose *host institutions* internazionali dove i *Marie Curie Global fellows* svolgono la loro ricerca.

Ugualmente, il potenziale dei corsi di **Dottorato di Ricerca internazionali** è estremamente elevato e vanno fattivamente sostenuti, sia per i processi di internazionalizzazione che per le attività di co-tutela di tesi di dottorato. Inoltre, le esperienze positive di finanziamenti *Innovative Training Networks (Marie Skłodowska-Curie Actions)* creano i presupposti per *network* utili sia alla ricerca sia alla didattica.

Per i *visiting*, per i *Marie Curie fellows* e per i colleghi internazionali devono essere garantiti ampia accoglienza e meccanismi di sostegno (per questioni di visto/amministrative, rapporti con le autorità, residenzialità) che siano di aiuto anche per familiari. Solo in questo modo l'esperienza e la permanenza saranno proficue e aiuteranno i rapporti di lunga durata, utili per creare *network*.

Una mappatura dei rapporti internazionali derivanti da programmi di *visiting*, cotutele di tesi dottorato, *network* di progetti finanziati, scambi di *Marie Curie fellows* può fornire una prima visione di insieme dei rapporti già esistenti, dei legami multipli e offrire l'occasione per costruire partenariati strategici forti su iniziative già avviate.

Didattica e studenti internazionali

Ca' Foscari ha sviluppato diversi percorsi internazionali negli ultimi anni. All'interno di questi è bene che doppi titoli e *visiting professors* ne siano sempre più parte integrante. Per questo, **le procedure legate al riconoscimento crediti vanno semplificate**, per evitare che gli studenti selezionati siano in qualche modo penalizzati, e vanno accompagnati gli studenti in ingresso così come i *visiting professors* e *scholars*.

L'ampliamento dell'offerta didattica internazionale va rafforzato avendo attenzione per:

- ✦ **la comunicazione esterna** (soprattutto al di fuori dell'Italia) di quali siano i corsi internazionali offerti in lingua inglese al fine di evitare fraintendimenti;
- ✦ potenziare gli strumenti comunicativi *online* rivolti agli studenti *incoming*, anche con lo scopo di convogliare il più possibile le informazioni provenienti – in merito alla disponibilità di alloggi e all'organizzazione della vita quotidiana – da associazioni di categoria che naturalmente vogliono sottoscrivere condizioni di favore e vincolanti su costi e qualità dei servizi;
- ✦ lo sviluppo di attività di sostegno in ingresso (*foundation year*) per i percorsi triennali di interesse internazionale che necessitano di essere offerti in lingua italiana;
- ✦ il supporto efficace alla selezione dei *degree seekers* per ridurre l'impatto sulle commissioni di selezione, che devono soprattutto presidiare il livello degli studenti in ingresso;
- ✦ la creazione di attività didattica di allineamento con corsi intensivi prima dell'avvio dei corsi per le competenze di base;
- ✦ il monitoraggio costante e attento delle carriere dei *degree seekers* per garantire agli studenti (e ai percorsi dove sono inseriti) un'esperienza proficua e in linea con le loro aspettative (e investimento di tempo e risorse);
- ✦ una riflessione sull'opportunità di offrire specifici percorsi standard in Inglese per studenti internazionali, valutando di sfruttare anche il potenziale dei corsi *online*;
- ✦ rafforzare l'attività di accoglienza e sostegno alle matricole internazionali, utilizzando maggiormente *tutors*, che possono ugualmente sfruttare l'esperienza come occasione di confronto e conoscenza;
- ✦ attivare spazi conviviali in modo che studenti madre lingua e colleghi italiani possano collaborare e aiutarsi vicendevolmente per compiti e *assignment*, sull'esempio dei *Language Corner* dei migliori atenei stranieri.

Ca' Foscari già offre servizi amministrativi con modalità bilingue. Investimenti devono andare nella direzione di estenderne l'erogazione, con il dovuto supporto al personale tecnico amministrativo di formazione in lingua inglese e anche di rudimenti di mediazione culturale.

Rankings e certificazioni

Il processo di internazionalizzazione ha bisogno di un'attenzione particolare per:

- ✦ la presenza dell'Ateneo nei **rankings internazionali**;
- ✦ l'ottenimento di **certificazioni** tramite agenzie di accreditamento, che permettono visibilità internazionale e sono spesso prerequisito di ingresso in particolari rankings;
- ✦ il **reclutamento internazionale** di docenti e ricercatori.

La strategia di attenzione alla presenza nei *rankings* internazionali richiede un momento di riflessione. Negli ultimi anni il posizionamento nei diversi *subjects* è generalmente migliorato mentre è sistematicamente deteriorato il posizionamento generale. L'allargamento dell'insieme di atenei che entrano nelle

graduatorie e la specificità di Ca' Foscari, difficilmente percepita da *rankings* generalisti, rendono problematico il miglioramento. Conviene probabilmente porre attenzione ai *subject rankings*, magari ampliando le agenzie di riferimento in modo da essere visibili in più contesti.

La scelta di un processo di accreditamento è particolarmente impegnativa sia in termini di tempi sia di risorse, ma per determinate aree può avere un impatto significativo ed è perciò un investimento da valutarsi e sostenere. Il Dipartimento di Management ha inserito la certificazione Equis tra gli obiettivi del progetto di eccellenza e alcuni percorsi di laurea magistrale lavorano per certificazioni europee (come ad esempio Interpretariato e Traduzione Editoriale, Settoriale) o certificazioni di associazioni di professionisti (come Economia e Finanza per *Chartered Financial Analyst*). Sono tutte iniziative che meritano attenzione e sostegno.

Infine, la dimensione internazionale non può prescindere da una **capacità di attrazione di talenti e la conseguente visibilità in termini di reputazione**. Negli ultimi anni, grazie alla creazione della quota strategica di Ateneo per il reclutamento internazionale, l'impegno per l'attrazione di vincitori di Marie Curie Global e ERC e il finanziamento dei Dipartimenti di Eccellenza, Ca' Foscari ha visto un importante rinnovamento del corpo docente con l'ingresso di diversi colleghi tramite chiamata diretta. L'attenzione per il futuro deve rimanere certamente alta verso l'attrazione di talenti, sapendo comunque salvaguardare la capacità di trattenere i talenti offrendo ai propri docenti opportunità di crescita e avanzamento di carriera.

Un Ateneo moderno e internazionale deve essere in grado sia di motivare i propri docenti, offrendo vere opportunità di carriera, sia di essere attrattivo di risorse valide provenienti dall'esterno.

Presentazione della candidatura a Rettore dell'Università Ca' Foscari Venezia
Sessennio Accademico 2020/21 – 2025/26

Al Decano dell'Università
Ca' Foscari Venezia
c/o Direzione Generale
Ufficio Affari Generali

La sottoscritta Monica Billio
nata a Treviso il 23 ottobre 1968
residente a Trevignano (TV)
in servizio presso l'Università Ca' Foscari Venezia
in qualità di professore ordinario con regime di impegno a tempo pieno

VISTO

- lo Statuto e il Regolamento Generale dell'Università Ca' Foscari Venezia;
- l'indizione delle votazioni per l'elezione del Rettore – sessennio accademico 2020/21 – 2025/26, assunta con decreto del Decano n. 548/2020 dell'11 giugno 2020;

PRESENTA

la propria candidatura per l'elezione a Rettore, ai sensi di quanto previsto dagli artt. 10 e 11 dello Statuto di Ateneo dell'Università Ca' Foscari Venezia e dall'art. 7 del Regolamento Generale di Ateneo, atti dei quali dichiara di aver preso visione.

A tal fine, ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. n. 445 del 28.12.2000 e consapevole che, ai sensi degli artt. 75 e 76 del medesimo D.P.R., chiunque rilascia dichiarazioni mendaci, forma atti falsi o ne fa uso decade dai benefici eventualmente conseguiti ed è punito ai sensi del codice penale e delle leggi speciali in materia:

X dichiara di assicurare un numero di anni di servizio almeno pari alla durata del mandato prima della data di collocamento a riposo;

X che quanto contenuto nel *curriculum vitae* allegato alla presente domanda corrisponde al vero;

X di non ricadere in una delle situazioni di incompatibilità o di inconfiribilità dell'incarico prevista dalla normativa vigente ed in particolare dal D. Lgs. 39/2013;

X di non essere sospeso dal servizio a seguito di procedimento penale o disciplinare;

X di non essere sospeso cautelativamente dal servizio a seguito di procedimento penale o disciplinare in corso;

X di non essere portatore di alcun interesse economico e professionale in conflitto con le attività dell'Ateneo;

X di versare nella seguente situazione di incompatibilità: Direttore Dipartimento di Economia e Membro Senato Accademico (entrambi le cariche in scadenza il 30 settembre);

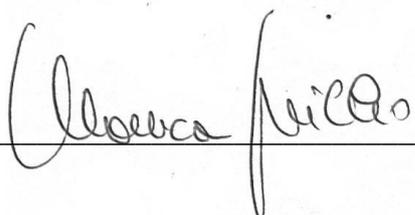
X di essere consapevole che la candidatura presentata in presenza della suddetta condizione di incompatibilità equivale all'opzione per la carica di Rettore in caso di elezione e accettazione della nomina;

X di non essere, ai sensi di disposizioni di legge, esonerato dagli obblighi di ufficio, comandato, distaccato, in aspettativa obbligatoria per situazioni di incompatibilità o in aspettativa senza assegni per svolgere attività presso soggetti e organismi, pubblici o privati, ai sensi dell'art. 7, comma 1, della L. 240 del 30.12.2010, in servizio civile (artt. 9 e 10 D. Lgs. 77 del 5.4.2002, modificato con L. 43 del 31.3.2005).

Allega alla presente:

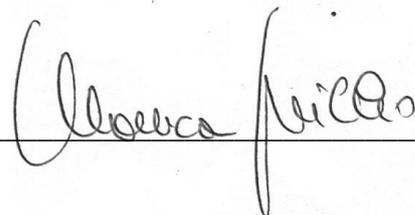
- a) la propria fotografia di cui **autorizza** l'utilizzo ai fini del caricamento nella pagina del sito di ateneo dedicato alle elezioni;
- b) il programma elettorale;
- c) il *curriculum vitae*;
- d) copia di un documento di identità in corso di validità, sottoscritto fronte e retro.

Trevignano, 23 agosto 2020

Firma 

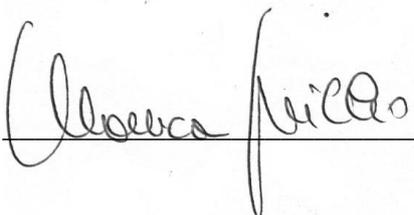
La sottoscritta autorizza l'Università Ca' Foscari Venezia a pubblicare sul sito web dell'Ateneo, per tutto il periodo di durata della procedura in oggetto, la domanda di candidatura, il *curriculum vitae* e il programma.

Trevignano, 23 agosto 2020

Firma 

La sottoscritta esprime il proprio consenso affinché i dati personali forniti possano essere trattati e diffusi, nel rispetto della normativa vigente, esclusivamente per gli adempimenti connessi alla procedura di cui all'oggetto, impegnandosi a comunicare tempestivamente eventuali variazioni degli stessi.

Trevignano, 23 agosto 2020

Firma 

(Nota bene: la firma è obbligatoria a pena di esclusione della candidatura; l'Università Ca' Foscari Venezia si riserva di verificare la veridicità delle dichiarazioni rese e delle autocertificazioni prodotte ai sensi e per gli effetti del D.P.R. n. 445/2000 e s.m.i.)

MONICA BILLIO

Dipartimento di Economia,
Università Ca' Foscari Venezia
Cannaregio 873, 30121 Venezia

+39 041 234 9170 📞

billio@unive.it ✉

www.unive.it/persona/billio 🌐

www.monicabillio.com 🌐



<http://ideas.repec.org/e/pbi55.html>

http://papers.ssrn.com/sol3/cf_dev/AbsByAuth.cfm?per_id=303041

<https://orcid.org/0000-0002-6690-0832>

Web of Science Researcher ID: J-8216-2015

Cittadina italiana,
Nata a Treviso (TV) il 23 ottobre 1968
Coniugata, due figlie



Esperienza Professionale e Impegni Accademici

- 2014 – oggi: Direttrice del Dipartimento di Economia, Università Ca' Foscari Venezia
- 2014 – oggi: Componente del Senato Accademico, Università Ca' Foscari Venezia
- 2011 – 2014: Direttrice del Centro interdipartimentale SELISI – Scuola in Economia, Lingue e Imprenditorialità per gli Scambi Internazionali, Campus Treviso, Università Ca' Foscari Venezia
- 2006 – oggi: Membro del Collegio Didattico dell'International Master in Economics and Finance (IMEF), Università Ca' Foscari Venezia
- 2008 – 2014: Vice Direttrice del Dipartimento di Economia, Università Ca' Foscari Venezia
- 2007 – 2014: Coordinatrice del Corso di Laurea Magistrale in Economia e Finanza, Dipartimento di Economia, Università Ca' Foscari Venezia
- 2006 – oggi: Professoressa Ordinaria di Econometria (SECS-P/05), Dipartimento di Economia, Università Ca' Foscari Venezia
- 2005 – 2014: Componente della Giunta di Dipartimento, Dipartimento di Economia, Università Ca' Foscari Venezia
- 2003 – oggi: Membro del Collegio Didattico del Dottorato di Ricerca in Economics, Università Ca' Foscari Venezia
- 2000 – 2006: Professoressa Associata di Econometria (SECS-P/05), Dipartimento di Economia, Università Ca' Foscari Venezia

- 1996 – 2000: Ricercatrice in Econometria (SECS-P/05), Dipartimento di Economia, Università Ca' Foscari Venezia
- 1996 – oggi: Consulente, GRETA Associati, Venezia
- 1994 – 1995: Ricercatrice, CREST – INSEE (Center for Research in Economics and Statistics - Institut National de la Statistique et des Études Économiques), Parigi
- 1994 – 1995: Junior Consultant, Caisse Autonome de Refinancement (Groupe Caisse des Dépôts et des Consignations), Parigi
- 1993: Research assistant, GRETA Associati, Venezia

Istruzione

Dottorato di Ricerca in Matematica Applicata | Honors | Università Paris IX Dauphine, Francia

1994 - 1998

Tesi: Simulation based methods for inference in non linear state-space models

Supervisor: Alain Monfort

Commissione: Christian Gouriéroux, Eric Renault, Sylvia Richardson, Giorgio Calzolari, Herman van Dijk

DEA M.A.S.E. (Mathématiques Appliquées aux Sciences Economiques) | Università Paris IX Dauphine, Francia

1993 - 1994

Laurea in Economia e Commercio | 110/110 con Lode | Università Ca' Foscari Venezia, Italia

1987 - 1992

Borse, Premi e Riconoscimenti

- Articolo più influente pubblicato sulle principali riviste del portafoglio Elsevier's Finance negli ultimi anni (2010-2015): Billio M., M. Getmansky, A.W. Lo and L. Pelizzon (2012), Econometric Measures of Connectedness and Systemic Risk in the Finance and Insurance Sectors, Journal of Financial Economics, 104, 535-559.
- Premio alla Ricerca Avanzata, Università Ca' Foscari Venezia (2015)
- Visiting Scholar, Università di Orléans, Francia (2012)
- Visiting Scholar, Università Parigi 1 Sorbonne, Francia (2011)
- Visiting Scholar, Università Parigi IX Dauphine, Francia (2010)
- Visiting Scholar, Banca di Francia (2008-2009)
- Visiting Scholar, Ecole Normale Supérieure de Cachan, Parigi, Francia (2007)
- Scholarship, Ente Luigi Einaudi, Roma, Italia (1994-1995; 1995-1996)
- Borsa di ricerca, Università Parigi IX Dauphine, Francia (1994-1996)
- Borsa di studio per il perfezionamento all'estero, Università Ca' Foscari Venezia, Italia (1993-1994)
- Borsa di studio, Nice Etoile and Bologna Lyons Clubs (1991)



Riviste Peer-Reviewed

1. Billio M., B. Maillat e L. Pelizzon (2020), A meta-measure of performance related to both investors and investment characteristics, in fase di stampa in *Annals of Operations Research*.
2. Billio M., M. Costola, L. Pelizzon e M. Riedel (2020), Building's Energy Efficiency and the Probability of Mortgage Default: the Ducht Case, in fase di stampa in *The Journal of Real Estate Finance and Economics*.
3. Billio M., M. Donadelli, G. Livieri e A. Paradiso (2020), On the Role of Domestic and International Financial Cyclical Factors in Driving Economic Growth: A secular analysis, *Applied Economics*, 52/11, 1272-1297.
4. Billio M., R. Casarin, M. Costola e L. Frattarolo (2019), Opinion Dynamics and Disagreements on Financial Networks, *Advanced in Decision Sciences*, 23/4.
5. Billio M., R. Casarin e L. Rossini (2019), Bayesian nonparametric sparse VAR models, *Journal of Econometrics*, 212/1, 97-115.
6. Bianchi D., M. Billio, R. Casarin e M. Guidolin (2019), Modeling Systemic Risk with Markov Switching Graphical SUR Models, *Journal of Econometrics*, 210/1, 58-74.
7. Bedin A., M. Billio, M. Costola, L. Pelizzon (2019), Credit Scoring in SME Asset-Backed Securities: An Italian Case Study, *Journal of Risk and Financial Management*, 12/2, 89.
8. Billio M., R. Casarin e A. Osuntuyi (2018), Markov Switching GARCH models for Bayesian Hedging on Energy Futures Markets, *Energy Economics*, 70, 545-562.
9. Billio M., Donadelli M., Paradiso A. e Riedel M. (2017), Which Market Integration Measure? *Journal of Banking and Finance*, 76, 150-174.
10. Billio M., R. Casarin, F. Ravazzolo e H.K. van Dijk (2016), Interconnections between Eurozone and US booms and busts using a Bayesian Panel Markov-Switching VAR model, *Journal of Applied Econometrics*, 31/7, 1352-1370.
11. Ahelegbey, D.F., M. Billio e R. Casarin (2016), Sparse Graphical Vector Autoregression: A Bayesian Approach, *Annals of Economics and Statistics*, 123/124, 1-30.
12. Billio M., R. Casarin, M. Costola e A. Pasqualini (2016), An entropy-based early warning indicator for systemic risk, *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 45, 42-59.
13. Billio M., R. Casarin e A. Osuntuyi (2016), Efficient Gibbs Sampling for Markov Switching GARCH Models, *Computational Statistics and Data Analysis*, 100, 37-57.
14. Billio M., L. Frattarolo e L. Pelizzon (2016), Hedge Fund Tail Risk: An investigation in stressed markets, *Journal of Alternative Investments*, 18/4, 109-124.
15. Ahelegbey, D.F., M. Billio e R. Casarin (2016), Bayesian Graphical Models for Structural Vector Autoregressive Processes, *Journal of Applied Econometrics*, 31, 357-386.
16. Billio M., M. Caporin e M. Costola (2015), Backward/forward optimal combination of performance measures for equity screening, *North American Journal of Economics and Finance*, 34, 63-83.
17. Billio M. e S. Di Sanzo (2015), Granger-causality in Markov switching models, *Journal of Applied Statistics*, 42/5, 956-996.
18. Addo P.M., M. Billio e D. Guégan (2014), Turning point chronology for the Euro-Zone: A Distance Plot Approach, *Journal of Business Cycle Measurement and Analysis*, 1, 1-14.
19. Addo P.M., M. Billio e D. Guégan (2014), The Univariate MT-STAR Model and a new linearity and unit root test procedure, *Computational Statistics and Data Analysis*, 76, 4-19.

20. Billio M. e M. Cavicchioli (2014), Business Cycle and Markov Switching Models con Distributed Lags: a Comparison between US and Euro Area, *Rivista Italiana degli Economisti* Vol. XIX, N.2, 253-276.
21. Billio M., L. Frattarolo e L. Pelizzon (2014), A time varying performance evaluation of hedge fund strategies through aggregation, *Bankers, Markets & Investors*, 129, 38-56.
22. Merton R.C., M. Billio, M. Getmansky, D. Gray, A.W. Lo e L. Pelizzon (2013), On a New Approach for Analyzing and Managing Macrofinancial Risks, *Financial Analysts Journal*, 69/2, 22-33.
23. Billio M., R. Casarin, F. Ravazzolo e H.K. van Dijk (2013), Time-varying Combinations of Predictive Densities using Nonlinear Filtering, *Journal of Econometrics*, 177/2, 213-232.
24. Addo P.M., M. Billio e D. Guégan (2013), Nonlinear Dynamics and Recurrence Plots for Detecting Financial Crisis, *North American Journal of Economics and Finance*, 26, 416-435.
25. Billio M., L. Ferrara, D. Guégan e G.L. Mazzi (2013), Evaluation of Regime-Switching Models for Real-Time Business Cycle Analysis of the Euro Area, *Journal of Forecasting*, 32/7, 577-586.
26. Billio M., R. Casarin, F. Ravazzolo e H.K. van Dijk (2012), Combination Schemes for Turning Point Predictions, *Quarterly Review of Economics and Finance*, 52, 402-412.
27. Billio M., M. Getmansky, A.W. Lo e L. Pelizzon (2012), Econometric Measures of Connectedness and Systemic Risk in the Finance and Insurance Sectors, *Journal of Financial Economics*, 104, 535-559.
28. Billio M., M. Getmansky e L. Pelizzon (2012), Dynamic Risk Exposure in Hedge Funds, *Computational Statistics and Data Analysis*, 56, 3517-3532.
29. Billio M., L. Calès e D. Guégan (2012), A Cross-Sectional Score for the Relative Performance of an Allocation, *International Review of Applied Financial Issues and Economics*, 3/4, 700-710
30. Billio M., L. Calès e D. Guégan (2011), Portfolio Symmetry and Momentum, *European Journal of Operational Research*, 214/3, 759-767.
31. Billio M. e R. Casarin (2011), Beta Autoregressive Transition Markov-switching Models for Business Cycle Analysis, *Studies in Nonlinear Dynamics & Econometrics*, Vol. 15/4.
32. Billio M. e R. Casarin (2010), Identifying Business Cycle Turning Points with Sequential Monte Carlo Methods: an on-line and real time application to the Euro area, *Journal of Forecasting*, 1-2, 145-167.
33. Billio M. e M. Caporin (2010), Market Linkages, Variance Spillover and Correlation Stability: Empirical Evidences of Financial Contagion, *Computational Statistics and Data Analysis*, 54/11, 2443-2458.
34. Billio M., M. Getmansky e L. Pelizzon (2009), Non-Parametric Analysis of Hedge Fund Returns: New Insights from High Frequency Data, *Journal of Alternative Investments*, 12/1, 21-38.
35. Billio M. e M. Caporin (2009), A generalised Dynamic Conditional Correlation model for portfolio risk evaluation, *Mathematics and Computers in Simulation*, 79/8, 2566-2578.
36. Anas J., M. Billio, L. Ferrara e G.L. Mazzi (2008), A System for Dating and Detecting Turning Points in the Euro Area, *The Manchester School*, 76/5, 549 - 577.
37. Billio M., M. Caporin e G. Cazzavillan (2008), Dating Euro15 monthly business cycle jointly using GDP and IPI, *Journal of Business Cycle Measurement and Analysis*, 3/3, 333-366.
38. Casarin R. e M. Billio (2007), Stochastic Optimisation for Allocation Problem con Shortfall Risk Constraints, *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 23/3, 247-271.

39. Billio M., M. Caporin e M. Gobbo (2006), Flexible Dynamic Conditional Correlation Multivariate GARCH for Asset Allocation, *Applied Financial Economics Letters*, 2, 123-130.
40. Billio M. e M. Caporin (2005), Multivariate Markov switching dynamic conditional correlation GARCH representations for contagion analysis, *Statistical Methods and Applications*, 14/2, 145-161.
41. Billio M. e L. Pelizzon (2003), Volatility and shocks spillover before and after EMU in Europe stock markets, *Journal of Multinational Financial Management*, 13, 323-340.
42. Billio M. e A. Monfort (2003) Kernel-Based Indirect Inference, *Journal of Financial Econometrics*, 1, 3, 297-326.
43. Billio M. e L. Pelizzon (2003), Contagion and Interdependence in Stock Markets: Have they been misdiagnosed?, *Journal of Economics and Business* 55, 5/6, 405-426.
44. Billio M., D. Sartore e C. Toffano (2000), Combining forecasts: some results on exchange and interest rates, *The European Journal of Finance*, 6/2, 1-20.
45. Billio M. e L. Pelizzon (2000), Value-at-Risk: a multivariate switching regime approach, *Journal of Empirical Finance*, 7, 531-554. Reprinted in *Financial Mathematics and Economics*, Vol. 1/2, 2002.
46. Billio M., A. Monfort e C.P. Robert (1999), Bayesian estimation of switching ARMA models, *Journal of Econometrics*, 93/2, 229-255.
47. Billio M. e A. Monfort (1998), Switching state space models: likelihood, filtering and smoothing, *Journal of Statistical Planning and Inference*, 68/1, 65-103.

Libri e contributi in volume

48. Billio M. e S. Varotto (2020), *A New World Post COVID-19. Lessons for Business, the Finance Industry and Policy Makers*. Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing (<https://edizionicafoscari.unive.it/en/edizioni4/libri/978-88-6969-443-1/>).
49. Billio M., M. Costola, F. Marzari e L. Pelizzon (2020), The European Repo Market, ECB Intervention and the COVID-19 Crisis, in Billio M. e S. Varotto (eds), *A New World Post COVID-19. Lessons for Business, the Finance Industry and Policy Makers*. Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing.
50. Battiston S., M. Billio e I. Monasterolo (2020), Pandemics, Climate and Public Finance: How to Strengthen Socio-Economic Resilience across Policy Domains, in Billio M. e S. Varotto (eds), *A New World Post COVID-19. Lessons for Business, the Finance Industry and Policy Makers*. Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing.
51. Billio M., R. Casarin, M. Costola e L. Frattarolo (2019), Contagion dynamics on financial networks, in J. Chevallier, S. Goutte, D. Guerreiro, S. Saglio and B. Sanhaji (Eds.) *International Financial Markets (Vol 1)*, Routledge Advances in Applied Financial Econometrics, Routledge, 63-88.
52. Billio M., R. Casarin e L. Rossini (2018), Bayesian Nonparametric Sparse Vector Autoregressive Models, in M. Corazza, M. Durbán, A. Grané, C. Perna and M. Sibillo (Eds.) *Mathematical and Statistical Methods for Actuarial Sciences and Finance*, Springer Verlag, 155-160.
53. Billio M., R. Casarin e M. Iacopini (2018), Bayesian Tensor Binary Regression, in M. Corazza, M. Durbán, A. Grané, C. Perna and M. Sibillo (Eds.) *Mathematical and Statistical Methods for Actuarial Sciences and Finance*, Springer, 143-147.
54. Billio M., R. Casarin e M. Iacopini (2018), Bayesian Tensor Regression Models, in M. Corazza, M. Durbán, A. Grané, C. Perna and M. Sibillo (Eds.) *Mathematical and Statistical Methods for Actuarial Sciences and Finance*, Springer, 159-163.
55. Billio M., R. Casarin, M. Costola e L. Frattarolo (2018), Disagreement in Signed Financial Networks, in M. Corazza, M. Durbán, A. Grané, C. Perna and M. Sibillo (Eds.) *Mathematical and Statistical Methods for Actuarial Sciences and Finance*, Springer Verlag, 139-142.

56. Billio M., Carati L., Ladiray D. e G.L. Mazzi (2018), The Effects of Seasonal Adjustment on Turning-Point Detection, Chap. 26 in G.L. Mazzi and D. Ladiray (Eds.), Handbook on Seasonal Adjustment, European Union.
57. Billio M., S. Coronella, C. Mio e U. Sostero (2018), *Le discipline economiche e aziendali nei 150 anni di storia di Ca' Foscari*, Edizioni Ca' Foscari (<https://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni4/libri/978-88-6969-259-8/>).
58. Billio M., Cavicchioli M. (2017), Markov Switching GARCH Models: Filtering, Approximations and Duality, in Corazza M., Legros F., Perna C., Sibillo M. (Eds) Mathematical and Statistical Methods for Actuarial Sciences and Finance, Springer, Cham, 59-72.
59. Anas J., Billio M., Carati L., Ferrara L. e G.L. Mazzi (2017), Cyclical Composite Indicators Detecting Turning Points, Chap. 14 in G.L. Mazzi and A. Ozyildirim (Eds.), Handbook on Cyclical Composite Indicators for Business Cycle Analysis, European Union and the United Nations (ISBN: 978-92-79-66129-7).
60. Billio M., M. Getmansky e L. Pelizzon (2017), Financial Crises and the Evaporation of Diversification Benefits of Hedge Funds, Chap. 24 in K. Baker and G. Filbeck (Eds.), Hedge Funds: Structure, Strategies, and Performance, Oxford University Press, New York.
61. Billio M., L. Pelizzon e R. Savona (2016), Systemic Risk Tomography: Signals, Measurement and Transmission Channels. ISTE-Elsevier (<https://www.elsevier.com/books/systemic-risk-tomography/billio/978-1-78548-085-0>).
62. Billio M., L. Pelizzon e R. Savona (2016), Systemic Risk: Measures and Warnings, in Systemic Risk Tomography: Signals, Measurement and Transmission Channels, Chap.1. ISTE- Elsevier.
63. Billio M., M. Costola, R. Panzica e L. Pelizzon (2016), Systemic Risk Measures and Financial Interconnectedness: Measuring the Impact of the Indirect Effect, in Systemic Risk Tomography: Signals, Measurement and Transmission Channels, Chap.3. ISTE-Elsevier.
64. Billio M. e Cavicchioli M. (2016), Validating Markov Switching VAR Through Spectral Representations, in V.N. Huynh, V. Kreinovich, S. Sriboonchitta (Eds) Causal Inference in Econometrics, Studies in Computational Intelligence, Volume 622, 3-15, Springer.
65. Addo P.M., M. Billio e D. Guégan (2014), Nonlinear Dynamics and Wavelets for Business Cycle Analysis, in M. Gallegati and W. Semmler (Eds.), Wavelets Applications in Economics and Finance, Dynamic Modeling and Econometrics in Economics and Finance, Volume 20, 73-100, Springer Series.
66. Billio M., K.Y. Mamo, L. Pelizzon (2013), Crises and Fund of Hedge Funds Tail Risk. In Reconsidering Funds of Hedge Funds: the Financial Crisis and Best Practices in UCITS, Tail Risk, Performance, and Due Diligence, G. Gregoriou (Ed.), Elsevier, 110-140.
67. Billio M., M. Caporin, L. Pelizzon e D. Sartore (2012), CDS Industrial Sector Indices, credit e liquidity risk. In Credit Portfolio Securitisations and Derivatives, D. Rösch and H. Scheule (Eds.), John Wiley & Sons, 104-123.
68. Billio M. e M. Caporin (2011), Contagion Dating through Market Interdependence Analysis and Correlation Stability, in Financial Contagion: The Viral Threat to the Wealth of Nations, Robert W. Kolb (Ed.), Wiley, Chap. 4.
69. Billio M., M. Getmansky e L. Pelizzon (2008), Calculating VaR for Hedge Funds, in The VAR Implementation Handbook, G. Gregoriou (Ed.), McGraw Hill, pagg. 3-24.
70. Anas J., M. Billio, L. Ferrara e M. Lo Duca (2007), Business cycle analysis with multivariate Markov switching models, in Growth and Cycle in the Eurozone (eds G.L. Mazzi and G. Savio), 249-260, Palgrave Macmillan.
71. Anas J., M. Billio, L. Ferrara e M. Lo Duca (2007), A turning point chronology for the Euro-zone classical and growth cycle, in Growth and Cycle in the Eurozone (eds G.L. Mazzi and G. Savio), 261-274, Palgrave Macmillan.

72. Billio M., R. Casarin e D. Sartore (2007), Bayesian inference in dynamic models with latent factors, in *Growth and Cycle in the Eurozone* (eds G.L. Mazzi and G. Savio), 25-44, Palgrave Macmillan.
73. Billio M. e D. Sartore (2003), Stochastic Volatility Model: A Survey with Applications to Option Pricing and Value at Risk, chap. 8 in *Quantitative Methods for Trading and Investment*, ed. C. Dunis, J. Laws and P. Naïm, John Wiley, 239-291.
74. Billio M., R. Casarin, C. Méhu e D. Sartore (1999), Investment Styles in the European Equity Market, chap. 4 in *Advances in Quantitative Asset Management*, ed. C. Dunis, Kluwer Academic Publishers, 61-88.
75. Billio M. e M. Patron (1999), L'utilizzo di trading rules in modelli a cambiamenti di regime, in *Gli strumenti derivati*, ed. D. Sartore, Ipsoa.
76. Billio M. e S. Tommasi (1999), L'analisi tecnica ed i modelli a logica sfocata, in *Gli strumenti derivati*, ed. D. Sartore, Ipsoa.
77. Billio M. e D. Sartore (1999), La combinazione di previsioni, in *Gli strumenti derivati*, ed. D. Sartore, Ipsoa.

Altre pubblicazioni

78. Battiston S., M. Billio e I. Monasterolo (2020), The importance of Compound Risk in the nexus of Covid-19, Climate Change and Finance. *Nobels, Economists and Scientists for Covid-19*, Istituto ISEO (<https://www.istiseo.org/conference/monica-billio-irene-monasterolo-stefano-battiston/>).
79. Billio M., L. Carati e G.L. Mazzi (2016), Dynamic measures of synchronization in the euro area, *Statistical Working Papers Eurostat*, Publications Office of the European Union, Luxembourg (ISBN: 978-92-79-60482-9).
80. Ahelegbey, D.F., M. Billio e R. Casarin (2016), Sparse BGVAR for Risk Analysis, in *JSM Proceedings, Section on Risk Analysis*. Alexandria, VA: American Statistical Association. 1789-1803.
81. Ahelegbey, D.F., M. Billio e R. Casarin (2015), Sparse BGVAR models for Systemic Risk Analysis, in *Statistics and Demography: the Legacy of Corrado Gini*, C. Crocetta Editor, CLEUP, ISBN: 9788867874521.
82. Billio M., R. Casarin, M. Costola e A. Pasqualini (2015), Entropy and systemic risk measures, in *Statistics and Demography: the Legacy of Corrado Gini*, C. Crocetta Editor, CLEUP, ISBN: 9788867874521.
83. Billio M. e L. Pelizzon (2014), Misure econometriche di connettività e rischio sistemico nel settore finanziario e assicurativo, *Bancaria*, 8, 81-91.
84. Billio M., R. Casarin e A. Osuntuyi (2013), A Markov Switching GARCH models for Bayesian Hedging on Energy Futures Markets, in *Advances in Latent Variables*, Eds. Brentari, E. and Carpita, M., Vita e Pensiero, Milano ISBN 9788834325568.
85. Billio M., M. Getmansky, D. Gray, A.W. Lo, R.C. Merton e L. Pelizzon (2012), Sovereign, bank and insurance credit spreads: Connectedness and system networks, in *G20 Conference on Financial Systemic Risk*, vol. 27.
86. Addo P.M., M. Billio, D. Guégan (2012), Understanding exchange rate dynamics. In *Proceedings of the 20th International Conference on Computational Statistics*, 1-14, A. Colubi, K. Fokianos, & E. J. Kontoghiorghes (Eds.), Curran Associates, Inc. ISBN: 978-162748-321-6.
87. Billio M. e L. Pelizzon (2012), Efficienza, interconnessione e rischio sistemico, *Statistica e Società*, 1/3, 42-44.
88. Billio M., R. Casarin, F. Ravazzolo e H.K. van Dijk (2011), Bayesian Combinations of Stock Price Predictions con an Application to the Amsterdam Exchange Index, *Medium for Econometric Applications*, *Econometrisch Dispuut Rotterdam*, 18/3, 2-9.
89. Billio M. e L. Pelizzon (2008), Hedge fund rapidi nel coprire le esposizioni durante i ribassi, *Mondo Hedge*, VII/68, 15-18.

90. Billio M. (2002), *Simulation Based Methods for Financial Time Series*, Atti della XLI Riunione Scientifica della Società Italiana di Statistica, 5-7 giugno 2002, CLEUP, Padova.
91. Billio M., M. Corazza e M. Gobbo (2002), *Option Pricing via Regime Switching Models and MultiLayer Perceptrons: a Comparative Approach*, *Rendiconti per gli Studi Economici Quantitativi*, 39-59.
92. Tiozzo C. L., M. Billio e D. Sartore (1999), *Modelli neurali artificiali geneticamente evoluti per trading system su strumenti derivati*, *Amministrazione e Finanza*, 21.
93. Billio M., A. Monfort e C.P. Robert (1998), *A MCMC approach to maximum likelihood estimation*, *Prague Stochastics'98*, Vol 1, pagg. 49-54, ed. M. Huskova, P. Lachout and J.A. Visek, Union of Czech Mathematicians and Physicists.
94. Billio M. and L. Pelizzon (1997), *Pricing options con switching volatility*, *Money, Finance, Banking and Insurance*, ed. C. Hipp, Verlag and Nota di Lavoro n. 97.07 DSE Università Ca' Foscari, Venice.
95. Billio M., L. Cappellina e D. Sartore (1997), *Cicli e cambiamenti di regime negli indici azionari italiani*, *Quaderni di Statistica e Matematica Applicata alle Scienze economico- sociali*, Università di Trento, Vol XVII, 1-2-3.

Citazioni

- **Scopus**: 44 pubblicazioni con 1371 citazioni; h-index 16 (without self-citations).
- **Google Scholar**: 160 pubblicazioni con 4730 citazioni; h-index 28 (i10-index 52).
- **RePEc**: top 5% di 59.000 economisti (top 2% women in economics world ranking, top 3% in Europa, top 2% in Italia). Considerando solo le pubblicazioni degli ultimi 10 anni, undicesimo posto in Italia, prima donna.



Progetti di Ricerca finanziati

1. Europlace Finance Institute grant, "Climate Risk, ESG Factors and Financial Stability" con Michele Costola, Serge Darolles, Loriana Pelizzon, 2020-2021.
2. World Bank Group, "COVID-19 Pandemic, Financial Shock and Natural Disasters: Assessing compound risks in four countries", 2020; coordinamento con Irene Monasterolo.
3. European Commission H2020-LC-SC3-EE-2019, "EeMMIP Energy efficient Mortgage Market Implementation Plan", 2020-2022; coordinatore locale.
4. EUROSTAT, Euro-indicators, "Monthly production of coincident indicators for growth cycle and business cycle", 2020-2022; coordinamento con Roberto Casarin.
5. MIUR Project "Hi-Di NET Econometric Analysis of High Dimensional Models with Network Structures in Macroeconomics and Finance", 2020-2023; coordinatore nazionale.
6. EIBURS Project "ESG-Credit.eu - ESG Factors and Climate Change for Credit Analysis and Rating", 2019-2022; coordinatore.
7. European Commission H2020-EE-2017-CSA-PPI, "EeDaPP Energy efficiency Data Protocol and Portal", 2018-2020; coordinatore locale.
8. European Commission H2020-EE-2016-CSA-PPI, "EeMAP Energy efficient Mortgages Action Plan", 2017-2019; coordinatore locale.
9. EUROSTAT, Euro-indicators, "Monthly production of coincident indicators for growth cycle and business cycle", 2017-2019; coordinamento con Antonio Paradiso.
10. EUROSTAT, Methodological Support, "Financial cycles", 2016-2017; coordinamento con Roberto Casarin.
11. Europlace Finance Institute grant, "Impacts of the Quantitative Easing on the Insurance Industry" with Dominique Guégan and Loriana Pelizzon, 2015-2016.
12. EUROSTAT, Euro-indicators, "Monthly production of coincident indicators for growth cycle and business cycle", 2014-2016; coordinatore.
13. European Commission FP7-SSH-2012-2, "SYRTO Systemic risk tomography: signals, measurement, transmission channels, and policy interventions", 2013-2016; coordinatore locale e co-coordinatore scientifico del progetto. Final Technical Review Report Evaluation (European Commission): Excellent/Excellent and success/case story.
14. MIUR Project "Multivariate statistical models for risk assessment", 2013-2016; coordinatore locale.
15. "Sovereign, Bank and Insurance Credit Spread: Connectedness and System Networks" con Andrew Lo, Mila Getmansky, Loriana Pelizzon, Robert Merton e Dale Gray, Europlace Finance Institute grant e Inquire Europe grant, 2012-2013.
16. EUROSTAT, Euro-indicators, "Monthly production of coincident indicators for acceleration cycle, growth cycle and business cycle", 2010-2013; coordinazione congiunta con Laurent Ferrara (Banca di Francia, Parigi).
17. EUROSTAT, Euro-indicators, "Regular update and improvement of a euro area chronology for acceleration cycle, growth cycle and business cycle", 2010-2013; coordinazione congiunta con Jacques Anas (COE-Rexecode, Parigi).
18. NBER project on Market Institutions and Financial Market Risk, coordinatore M. Carey e R. Stulz, con Andrew Lo, Mila Getmansky e Loriana Pelizzon, 2009-2011.
19. "Funding Liquidity, Crises and Systemic Risk" con Andrew Lo, Mila Getmansky e Loriana Pelizzon, Inquire Europe grant, 2009-2010.
20. CAREFIN Università Bocconi grant "Funding liquidity crisis and Hedge Fund Risks" con Andrew Lo, Mila Getmansky e Loriana Pelizzon, 2009-2010.
21. EIB - CREDIT Network: European Network on Credit Risk Management. Membri: Center for Economic Research, Tilburg University, Tilburg; European Centre for Advanced Research in Economics and Statistics, Bruxelles; GRETA, Venezia; Groupe de Recherche en Economie et Statistique, Parigi; Copenhagen Business School,

Copenhagen; London Business School, Londra; Universidad Carlos III, Madrid; Swiss Federal Institute of Technology, Zurigo, 2008-: Participant.

22. EUROSTAT, Euro-indicators, "Relationship between economic and statistical approaches in the field of business cycle analysis", 2008; coordinazione congiunta con Tommaso Proietti (Università di Roma Tor Vergata) e James Mitchel (NIESR, Londra).

23. Progetto MIUR "Financial variables and business cycle: interdependence and real effects of financial fluctuations", 2006-2008; coordinatore locale.

24. EUROSTAT, Euro-indicators, "Monitoring and evaluation of existing turning points chronologies of the Euro-zone", 2006-2009; coordinamento con Jacques Anas (COE, Parigi).

25. EUROSTAT, Euro-indicators, "Methodological improvements for the construction of coincident turning point indicators for the Euro-zone", 2006-2009; coordinamento con Jacques Anas (COE, Parigi).

26. EUROSTAT Unit A6 "Turning point chronology for the Euro-zone", 2003; coordinamento con Jacques Anas (COE, Parigi).

27. EUROSTAT Unit A6 "Turning points detection: Multivariate Markov Switching Models", 2003; coordinamento con Jacques Anas (COE, Parigi).

28. EUROSTAT Unit A6 "Construction of realistic proxies for some indicators unavailable at the Eurozone level: New Orders, Building permits, Turnover Index of Services and Volume Index of Services, Export Price Index and Import Price Index, Labour Price, Labour Productivity and Unit Labour Cost Index, Household Disposable Income", 2001-2002; coordinatore.

Altri progetti finanziati

29. Bando Vinci 2018 Cap I: Student mobility grant for double degree Master program in Economics and Finance with Paris IX University.

30. Bando Vinci 2016 Visiting Professor.

31. Bando Vinci 2014 Cap I: Student mobility grant for double degree Master program in Economics and Finance with Aix Marseille University.

32. Bando Vinci 2011 Cap I: Student mobility grant for double degree Master program in Economics and Finance with Aix Marseille University.



Affiliazioni e Servizi Professionali

- Membro del Comitato Scientifico StatisticAll (<http://festivalstatistica.it>) 2015 - :
- Esperta Economia e Finanza, Progetto 100 Esperte (<https://100esperte.it>)
- Membro del Consortium for Systemic Risk Analytics (<http://www.systemic-risk.org>) 2011 - :
- Membro dell'Euro Area Business Cycle Network (<http://www.eabcn.org>) 2009 - :
- Membro del CREDIT network, (European Investment Bank), 2008 - :
- Membro della commissione "Guido Cazzavillan" fellowships, 2015 - :
- Membro della commissione AXA Postdoctoral fellowships, 2015- 2016
- Membro della commissione Bank of Italy "Mortara" fellowships, 2014-2018
- Membro della commissione "Best Paper Award", Vienna University of Economics and Business, 2016-2019
- Membro dell'Advisory Board Advances in Decision Sciences, 2019 - :
- Membro dell'Advisory Board Annals of Financial Economics, 2018 - :
- Research Fellow Leibniz Institute SAFE, 2020 - :
- Fellow International Engineering and Technology Institute (<http://www.ieti.net>), 2018 - :
- Membro dello Steering Committee, SIde Italian Econometric Society, 2013-2016
- Membro del Comitato Scientifico, Computational and Financial Econometrics Network, 2013 - :
- Membro Board of Governors, EFMA European Financial Management Association, 2014 -2021
- Membro del Comitato Scientifico, AIFIRM Italian Association Financial Industry Risk Managers, 2013 - :
- Affiliata alle seguenti società: Econometric Society (dal 1995), Italian Econometric Society (SIde, dal 2009)
- Membro dell'Editorial Board Journal of Risk and Financial Management, 2019 - :
- Associate Editor Econometrics and Statistics, 2015 - :
- Associate Editor Annals Computational Statistics and Data Analysis, 2011-2015
- Reviewer di Mathematical Reviews
- Reviewer Esterno per diversi consigli di ricerca nazionali: Canada, Francia, Australia
- Reviewer VQR (2010-2014- GEV 13)
- Presidente della Commissione Italiana di Abilitazione Nazionale Secs P05 Econometria, 2016-2018
- Attività di referaggio per: Annales d'Economie et de Statistiques, Computational Statistics and Data Analysis, Econometrica, Econometrics and Statistics, Econometrics Journal, Econometric Theory, Empirical Economics, European Journal of Operational Research, Journal of Applied Econometrics, Journal of Econometrics, Journal of Economic and Business Statistics, Journal of Empirical Finance, Journal of Financial Econometrics, Journal of Macroeconomics, Journal of Money, Credit and Banking, Journal of Financial Intermediation, Journal of Multinational Financial Management, Journal of the Italian Statistical Society, Quantitative Finance, Quarterly Review of Economics and Finance, Research in Economics, Studies in Non-linear Dynamics and Econometrics, The European Journal of Finance, Management Science, The European Physical Journal, International Economic Journal, Journal of International Money and Finance, Journal of Forecasting, Emerging Markets Finance and Trade, Physica A, Communications in Statistics - Simulation and Computation, Journal of Risk, Journal of the Royal Statistical Society, Journal of Political Economy, Statistics and Risk Modeling, IEEE Systems Journal, Journal of the Operational Research Society, Oxford Research Encyclopedia of Economics and Finance.



Supervisione Tesi di Dottorato

1. Ana Sina, "Leveraged Loans and Systemic Risk", Reading University, joint supervision con Simone Varotto e Alfonso Dufour, Dicembre 2021 (stimato)
2. Filippo Busetto, "Negative interest rates", Reading University, joint supervision con Simone Varotto e Alfonso Dufour, Dicembre 2020 (stimato)
3. Hasinavonizaka Fanirisoa Zazaravaka Rahantamialisoa, "Integration of VIX information in GARCH option pricing models", Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, joint supervision con Christophe Chorro, Novembre 2018.
4. Matteo Iacopini, "Network models and Copula", Università Ca' Foscari Venezia, joint supervision con Roberto Casarin e Dominique Guégan, Luglio 2018.
5. Mario Bellia, "Essays on empirical market microstructure and high frequency data", Goethe University, joint supervision con Loriana Pelizzon, Marzo 2018.
6. Roberto Panzica, "Financial networks and Asset pricing", Goethe University, joint supervision con Loriana Pelizzon, Marzo 2018.
7. Matteo Sottocornola, "Insurance Activities and Systemic Risk", Goethe University, joint supervision con Loriana Pelizzon, Marzo 2018.
8. Anna Petronevich, "Dynamic Non Linear Factor Models", Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, joint supervision con Catherine Doz, Ottobre 2017.
9. Patrick Zoi, "Estimation and Derivative Pricing con Stochastic Volatility", Università Ca' Foscari Venezia, joint supervision con Loriana Pelizzon, Febbraio 2017.
10. Luca Rossini, "Bayesian nonparametric sparse seemingly unrelated regression model", Università Ca' Foscari Venezia, joint supervision con Roberto Casarin, Gennaio 2017.
11. Komla Mawolom AGUDZE, "Panel Markov Switching VAR", Università Ca' Foscari Venezia, joint supervision con Roberto Casarin, Giugno 2016.
12. Daniel Felix Ahelegbey, "Bayesian networks and financial applications", Università Ca' Foscari Venezia, joint supervision con Roberto Casarin, Luglio 2015.
13. Lorenzo Frattarolo, "Equity Returns Dependence Structure and Systemic Events in Financial Systems", Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne e Università Ca' Foscari Venezia, joint supervision con Dominique Guégan, Dicembre 2014.
14. Peter Martey Addo, "Multivariate SETAR models", Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, joint supervision con Dominique Guégan, Maggio 2014.
15. Maddalena Cavicchioli, "Essays on Markov Switching Models con Applications in Economics and Finance", Università Ca' Foscari Venezia, supervision, Marzo 2014.
16. Ayokunle Anthony OSUNTUYI, "Essays on Bayesian inference con financial applications", joint supervision con Roberto Casarin, Università Ca' Foscari Venezia, Marzo 2014.
17. Ludovic Calès "Rank-based models for the study of momentum & other cross-sectional effects in financial markets", Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, joint supervision con Dominique Guégan, Marzo 2011.
18. Sara Maniero "Transmission and Contagion in Real and Financial Markets", supervision, Università Ca' Foscari Venezia, Ottobre 2009.
19. Roberto Casarin "Simulation Methods for Non-linear and Non-Gaussian Models in Finance", joint supervision con Christian P. Robert, Università Ca' Foscari Venezia, Marzo 2004.
20. Fulvio Pegoraro "Discrete Time Pricing Models con Latent Variables", joint supervision con Alain Monfort, Università Ca' Foscari Venezia, Marzo 2004.
21. Massimiliano Caporin "Long Memory Conditional Heteroskedasticity and Second Order Causality", joint supervision con D. Sartore, Università Ca' Foscari Venezia, gennaio 2003.



Organizzazione di Conferenze e Workshop

1. Membro Scientific Programme Committee, 14th International Conference on Computational and Financial Econometrics (CFE'20), Dicembre 2020, Londra (<http://cfenetwork.org/CFE20120>)
2. Chair Scientific Program Committee, CREDIT 2020 Environmental, Social and Governance Risks, Settembre 2020, Venezia (<http://www.greta.it/credit/credit2020/credit2020.htm>)
3. Membro Programme Committee, 29th Annual Meeting of European Financial Management Association (EFMA), Giugno 2020, University College Dublin, Irlanda
4. Membro Scientific Programme Committee, 4th International Conference in Econometrics and Statistics (EcoSta), July 2020, Seoul, Corea (<http://cmstatistics.org/EcoSta2020/>)
5. Membro Scientific Programme Committee, Mathematical and Statistical Methods for Actuarial Science and Finance (MAF2020), Aprile 2020, Ginevra (<https://www.unige.ch/maf2020/>)
6. Local organiser, IWEEE 2020 Second Italian Workshop of Econometrics and Empirical Economics, Gennaio 2020, Venezia
7. Membro Scientific Program Committee and Local organiser, CREDIT 2019 Assessing and Managing Climate Change Risk: Opportunities for Financial Institutions, Settembre 2019, Venezia (<http://www.greta.it/credit/credit2019/credit2019.htm>)
8. Membro of the Scientific Committee, International Finance and Banking Society Conference (IFABS) Reinventing Banking and Sustainable Finance, Giugno 2019, Angers, Francia
9. Membro of the Scientific Committee, 26th International Conference on Forecasting Financial Markets, Giugno 2019, Venezia (<http://ffmconference.com/>)
10. Membro Scientific Committee, Quantitative Finance and Financial Econometrics QFFE2019, Giugno 2019, Aix Marseille School of Economics (<https://qffe2019.sciencesconf.org/>)
11. Membro Programme Committee, Eighth Italian Congress of Econometrics and Empirical Economics (ICEEE), Gennaio 2019, Lecce
12. Membro Scientific Programme Committee, 12th International Conference on Computational and Financial Econometrics (CFE'18), Dicembre 2018, Pisa (<http://cfenetwork.org/CFE2018>)
13. Membro Scientific Programme Committee, DySES 2018 on Systemic Risk, October 2018, Paris
14. Membro Scientific Program Committee and Local organiser, CREDIT 2018 Small Business, Financial Regulation and Big Data Analytics, September 2018, Venice (<http://www.greta.it/credit/credit2018/credit2018.htm>)
15. Membro Programme Committee, 27th Annual Meeting of European Financial Management Association (EFMA), Giugno 2018, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano (<http://www.efmaefm.org/0EFMAMEETINGS/EFMA%20ANNUAL%20MEETINGS/2018-Milan/2018%20meetings.php>)
16. Membro Scientific Committee, Quantitative Finance and Financial Econometrics QFFE2018, Maggio 2018, Aix Marseille School of Economics (<https://qffe2018.sciencesconf.org/>)
17. Membro Scientific Programme Committee, Mathematical and Statistical Methods for Actuarial Science and Finance (MAF2018), Aprile 2018, Madrid
18. Membro Scientific Programme Committee, 11th International Conference on Computational and Financial Econometrics (CFE'17), Dicembre 2017, Londra (<http://www.cfenetwork.org/CFE2017/>)

19. Membro Scientific Program Committee and Local organiser, CREDIT 2017 Interest Rates, Growth and Regulation, Settembre 2017, Venezia (<http://www.greta.it/credit/credit2017/credit2017.htm>)
20. Membro of the Scientific Committee, International Finance and Banking Society Asia Conference (IFABS) 2017, Agosto-settembre 2017, Ningbo, China (<https://www.conftool.com/ifabs2017-ningbo/>)
- Membro Programme Committee, 32nd Annual Congress of the European Economic Association (EEA), Agosto 2017, Lisbona (<http://www.eea-esem-congresses.org/index.php?sezn=7&page=108>)
- Membro Programme Committee, 26th Annual Meeting of European Financial Management Association (EFMA), Giugno-Luglio 2017, Deree-The American College of Greece (<http://www.efmaefm.org/0EFMAMEETINGS/EFMA%20ANNUAL%20MEETINGS/2017-Athens/2017%20meetings.php>)
21. Membro Scientific Programme Committee, 1st International Conference in Econometrics and Statistics (EcoSta), June 2017, Hong-Kong (<http://cmstatistics.org/EcoSta2017/>)
22. Programme Chair, Seventh Italian Congress of Econometrics and Empirical Economics (ICEEE), January 2017, Messina, Italia (http://virgo.unive.it/side/?page_id=1745)
23. Membro Scientific Programme Committee, 10th International Conference on Computational and Financial Econometrics (CFE'16), Dicembre 2016, Siviglia, Spagna (<http://www.cfenetwork.org/CFE2016/>)
24. Co-Programme Chair, European Seminar on Bayesian Econometrics (ESOB 2016), Ottobre 2016, Venezia (<http://virgo.unive.it/esobe2016/>)
25. Local organiser, CREDIT 2016 New Credit Solutions for the Real Economy and their Implications for Investors, Financial Stability and Policy Design, Ottobre 2016, Venezia (<http://www.greta.it/credit/credit2016/credit2016.htm>)
26. Membro Scientific Committee, 69th Econometric Society European Meeting (ESEM), Agosto 2016, Ginevra (<http://www.eea-esem-congresses.org/>)
27. Membro Programme Committee, 25th Annual Meeting of European Financial Management Association (EFMA), June-July 2016, University of Basel, Svizzera (<http://www.efmaefm.org/0EFMAMEETINGS/EFMA%20ANNUAL%20MEETINGS/2016-Switzerland/2016meetings.php>)
28. Membro Scientific Programme Committee, Mathematical and Statistical Methods for Actuarial Science and Finance (MAF2016), Marzo-Aprile 2016, Université Paris Dauphine, Parigi (<http://maf2016-paris.dauphine.fr/fr.html>)
29. Local organiser, CREDIT 2015 Societal Fault Lines and Credit Risk: The Impact of Current Economic, Institutional and Political Developments on Credit and Risk, September 2015, Venice (<http://www.greta.it/credit/credit2015/credit2015.htm>)
30. Membro Programme Committee, 24th Annual Meeting of European Financial Management Association (EFMA), June 2015, Nyenrode Business University, Netherlands
31. Membro Scientific Programme Committee, SYRTO Code Conference, Giugno 2015, Amsterdam
32. Membro Scientific Programme Committee, 2nd International Conference on Sovereign Bond Markets, Determinants of Sovereign Bonds Yields and the Effectiveness of Central Bank Intervention, Marzo 2015, Francoforte (<http://www.greta.it/sovereign/sovereign2/sovereign2.htm>)
33. Membro Programme Committee, Sixth Italian Congress of Econometrics and Empirical Economics (ICEEE), January 2015, Salerno, Italia
34. Membro International Organizing Committee, 8th International Conference on Computational and Financial Econometrics (CFE'14), Dicembre 2014, Pisa (<http://www.cfenetwork.org/CFE2014/>)

35. Membro Scientific Program Committee and Local organiser, CREDIT 2014 The New Financial Regulatory System: Challenges and Consequences for the Financial Sector, Settembre 2014, Venezia (<http://www.greta.it/credit/credit2014/credit2014.htm>)
36. Membro Programme Committee, 68th Econometric Society European Meeting (ESEM), Agosto 2014, Tolosa, (<http://www.eea-esem-congresses.org/>)
37. Membro Scientific Programme Committee, 1st International Conference on Sovereign Bond Markets, Liquidity, Credit Risk and the Effectiveness of Central Bank Intervention, Giugno 2014, Tokyo (<http://www.greta.it/sovereign/sovereign1/sovereign1.htm>)
Membro Programme Committee, 23rd Annual Meeting of European Financial Management Association (EFMA), Giugno 2014, Roma
38. Membro Scientific Programme Committee, 7th International Conference on Computational and Financial Econometrics (CFE'13), Dicembre 2013, Londra (<http://www.cfe-csda.org/cfe13/>)
39. Membro Scientific Program Committee and Local organiser, CREDIT 2013 Risk, Regulation and Opportunities in an Increasingly Interconnected World, Settembre 2013, Venezia (<http://www.greta.it/credit/credit2013/credit2013.htm>)
40. Membro Programme Committee, 22nd Annual Meeting of European Financial Management Association (EFMA), Giugno 2013, Reading, UK
41. Membro Scientific Programme Committee, 6th International Conference on Computational and Financial Econometrics (CFE'12), Dicembre 2012, Oviedo Spagna (<http://www.cfe-csda.org/cfe12/>)
42. Local organiser, CREDIT 2012 Sovereign Risk and its Consequences for Financial Markets, Institutions and Regulation, Settembre 2012, Venezia (<http://www.greta.it/credit/credit2012/credit2012.htm>)
43. Co-Chair 5th International Conference on Computational and Financial Econometrics (CFE'11), Dicembre 2011, Londra (<http://www.cfe-csda.org/cfe11/>)
44. Membro Scientific Program Committee and Local organiser, CREDIT 2011 Stability of the Financial System and Risk Control in Banking, Insurance and Markets, Settembre 2011, Venezia (<http://www.greta.it/credit/credit2011/credit2011.htm>)
45. Membro Scientific Programme Committee, 4th International Conference on Computational and Financial Econometrics (CFE'10), Dicembre 2010, Londra (<http://www.cfe-csda.org/cfe10/>)
46. Membro Scientific Program Committee and Local organiser, CREDIT 2010 Credit Risk, Systemic Risk, and Large Portfolios, Settembre 2010, Venezia (<http://www.greta.it/credit/credit2010/credit2010.htm>)
47. Membro International Programme Committee, 3rd International Conference on Computational and Financial Econometrics (CFE'09), Ottobre 2009, Cipro
48. Membro Scientific Programme Committee and Local organiser, CREDIT 2009 Financial Crises, Credit Risk, and the Macroeconomy, Settembre 2009, Venezia (<http://www.greta.it/credit/credit2009/credit2009.htm>)
49. Local organiser, CREDIT 2008 Liquidity and Credit Risk, September 2008, Venezia (<http://www.greta.it/credit/credit2008/credit2008.htm>)
50. Membro Scientific Programme Committee, First Workshop of the ERCIM Working Group on Computing & Statistics, 19-21 Giugno 2008, Neuchâtel, Switzerland
51. Local organiser, CREDIT 2007 Credit Ratings, Settembre 2007, Venezia (<http://www.greta.it/credit/credit2007/credit2007.htm>)
52. Membro Organising Committee, VIII Workshop on Quantitative Finance, Gennaio 2007, Venezia
Membro Scientific Committee (Programme Chair Luc Bauwens), 17th EC 2 Meeting: The Econometrics of Monetary Policy and Financial Decision-Making, Dicembre 2006, Rotterdam
53. Local organiser, CREDIT 2006 Risks in Small Business Lending, Settembre 2006, Venezia (<http://www.greta.it/credit/credit2006/credit2006.htm>)

54. Local organiser, CREDIT 2005 Counterparty Credit Risk, Settembre 2005, Venezia (<http://www.greta.it/credit/credit2005/credit2005.htm>)
55. Membro Scientific Committee (with Tim Bollerslev and Domenico Sartore), Journal of Applied Econometrics conference Changing Structures in International and Financial Markets and the Effects on Financial Decision-Making, Giugno 2005, Venice (<http://www.greta.it/jae/jae.htm>)
56. Membro Programme Committee (Econometrics), 45a Riunione Scientifica Annuale della Società Italiana degli Economisti, Ottobre 2004, Bologna
57. Local organiser, CREDIT 2004 Validation of Credit Risk Models, Settembre 2004, Venezia (<http://www.greta.it/credit/credit2004/credit2004.htm>)
58. Local organiser, CREDIT 2003 Dependence Modelling for Credit Portfolios, Settembre 2003, Venezia (<http://www.greta.it/credit/credit2003/credit2003.htm>)
59. Local organiser, CREDIT 2002 Assessing the Risk of Corporate Default, Settembre 2002, Venezia (<http://www.greta.it/credit/credit2002/credit.htm>)
60. Local organiser, Econometric Society Winter Meeting, Gennaio 2001, Venezia

Inviti (ultimi 10 anni) come relatrice invitata a Conferenze e Workshop

- 2020: University of Nottingham invited seminar; Statistical Physics for Financial & Economic Networks – NETSCI satellite, Rome.
- 2019: Workshop on "Crisis and Network in Finance: new challenges for the industry", ENS Lyon; Guest Speaker Quantitative Finance and Financial Econometrics (QFFE2019), Aix Marseille; Christian Dunis Memorial Lecture Forecasting Financial Markets 2019, Venice; ESOBE 2019 University of St Andrews, Scotland; National Bank of Poland Workshop on Forecasting; Erasmus University invited seminar.
- 2018: 3rd Workshop on Statistical Physics for Financial and Economic Networks, Paris; DySES 2018 on Systemic Risk, Paris.
- 2016: Social Impact through Network Science, Venice.
- 2015: 7th Conference on the Econometrics of Hedge Funds, Paris; Université Louvain La Neuve; Université Aix Marseille; VU University Amsterdam; NBER Summer Institute: Market Institutions and Financial Market Risk.
- 2014: Europlace Finance Institute, Paris; Bank of England; European Systemic Risk Board, ECB; CSRA meeting, Boston.
- 2013: Invited session CFE 2013, London; Université Aix Marseille; Université d'Orléans; French National Supervisory Authority, Paris.
- 2012: Instabilities in financial markets Conference, Scuola Normale of Pisa; CEPS Roundtable on Macro prudential policy, Brussels; G20 Conference on Financial Systemic Risk; Measuring Systemic Risk Conference, Princeton University; 5th Risk Forum, Paris; Université d'Orléans.
- 2011: CONSOB; ECARES - Université Libre de Bruxelles; Université Paris 1 Pantheon Sorbonne; OECD Round table on Systemic Risk in the Insurance Sector; Wilfrid Laurier University, The economics and econometrics of recurring financial market crises; Scuola Normale of Pisa; Third Conference on the Econometrics of Hedge Funds, Paris.
- 2010: Université Paris IX Dauphine; Second Conference on the Econometrics of Hedge Funds, Paris.

Altre esperienze e attività

- Socio Spin off congiunto Università di Brescia e Università Ca' Foscari Venezia Syrto srl (<https://www.syrto.eu>)
- Membro del Consiglio di Amministrazione, Banca Ifis, 2019 - :
- Membro del Consiglio di Amministrazione, Contarina S.p.A., 2016-2019
- Membro del Consiglio di Amministrazione, Banco delle Tre Venezie, 2015-2019
- Referente Progetto "Caro Libro", Istituto Comprensivo di Trevignano (TV), 2012-2019
- Membro del Consiglio di Istituto del Liceo Primo Levi Montebelluna (TV), 2015-2018
- Presidente del Consiglio di Istituto dell'Istituto Comprensivo di Trevignano (TV), 2012-2018
- Assessorato alla Cultura e Politiche Giovanili, Comune di Trevignano (TV), 1989-1993