

Università Ca' Foscari Venezia

Programma per lo sviluppo dell'Università Ca' Foscari Venezia 2020-2026

Tiziana Lippiello

Ca' Foscari, un ponte per il mondo: uniti per cambiare

2020 — 2026

persone
dialogo
connessioni
cambiamento
dinamismo
creatività
città

Ca' Foscari, un ponte per il mondo: uniti per cambiare

2020 — 2026

Tiziana Lippiello

tiziana.lippiello@unive.it

Indice

	Premessa	9
1.	Costruire il futuro imparando dal passato: quale cultura per quale università	15
1.1	La nostra storia	16
1.2	La nuova sfida	19
2.	Organizzazione: azioni per favorire la partecipazione e il benessere di tutte le componenti	23
3.	Studenti al centro dell'università e della città	27
3.1	Studenti e dottorandi	27
3.2	Collegio Internazionale	29
3.3	Residenzialità	29
3.4	Formazione e sviluppo professionale del personale docente, amministrativo, collaboratori ed esperti linguistici, bibliotecari, personale tecnico scientifico	29
3.5	Competenze trasversali degli studenti	31
3.6	Sistema bibliotecario di Ateneo e spazi di accoglienza	32
3.7	Lo sport	33
4.	Il valore della ricerca: tempo, fiducia e mezzi	37
4.1	Diversità e valutazione	38
4.2	Il dottorato di ricerca	40

4.3	Ricercatori	40
4.4	Finanziamento e supporto delle strumentazioni per la ricerca	41
5.	Terza missione	45
5.1	Trasferimento tecnologico e delle conoscenze	46
5.2	Orientamento al lavoro	46
5.3	Gestione del patrimonio culturale	48
5.4	Attività culturali	49
5.5	Rapporti con le istituzioni e con il territorio	51
5.6	Study in Venice	51
5.7	Ca' Foscari università civica	52
6.	Ca' Foscari, Venezia e l'Italia nel mondo	55
6.1.	Le lingue a Ca' Foscari	58
7.	Per un nuovo piano di sostenibilità	63
8.	Governance	67
9.	I primi sei mesi	71
	Conclusione	73



Tiziana Lippiello

Premessa

Il contesto, perché mi candido e cosa penso di poter fare per l'Ateneo

Ho piena consapevolezza che le azioni che sapremo mettere in atto nei prossimi anni, come collettività nazionale e globale, saranno decisive per il futuro di tutti noi e, in particolare, delle giovani generazioni, e quindi dei nostri studenti. Il futuro, oggi, è percepito come luogo di incertezze, paure, ripiegamento e rassegnazione; per la prima volta, negli ultimi cent'anni, il futuro prospetta un complessivo impoverimento. Certi esiti della globalizzazione economica, fra cui l'attuale pandemia e la crisi climatica in atto ci raccomandano di correggere fortemente le politiche e i comportamenti individuali e sociali adottati finora in modo da accelerare la transizione e l'approdo ad uno sviluppo globale sostenibile e ad una società climaticamente neutrale. Il sistema della formazione, in particolare quello universitario, è chiamato a fornire un contributo fondamentale a questa transizione che dovrà essere, al tempo stesso, culturale, economica ed ambientale.

Forte di questa consapevolezza, mi candido con l'intento di rafforzare **il meglio** del lavoro svolto

da tutti noi, introducendo un nuovo *modus operandi*, basato sul **dialogo**, sulla **valorizzazione delle professionalità** e del **benessere** della nostra comunità, nessuno escluso, con un'attenzione speciale per gli studenti e un collegamento nuovo con il territorio, il tutto finalizzato a creare **sinergie e ponti** che rispondano alla vocazione storica di Ca' Foscari e di Venezia.

Dietro alle attività didattiche e scientifiche dell'Ateneo ci sono **le persone** che le vivono, le pensano e le realizzano. Con queste persone, che siete tutti voi, vorrei costruire un progetto condiviso di università basato sulle **esperienze, sulle conoscenze e sulle idee** che ho raccolto in questi anni, in questi mesi e che continuerò a raccogliere incessantemente.

In questi mesi, in particolare, ho condiviso le tematiche affrontate in questo programma con molti colleghi e colleghe, personale tecnico amministrativo e tecnico scientifico, rappresentanti dei collaboratori ed esperti linguistici, rappresen-

tanti degli studenti e dottorandi. Raggiungere tutti non è stato possibile e tuttavia spero di non aver dimenticato nessuno nel formulare queste linee progettuali che necessitano ancora di approfondimento e condivisione per la loro realizzazione e, va da sé, sono destinate a precisarsi e affinarsi durante il mio eventuale mandato.

Sono grata a tutti per avermi dato un'occasione unica e straordinaria di confronto e riflessione. Occorrono umiltà e rispetto per l'impegno e le idee di tutti e autentica capacità d'ascolto: il nostro lavoro acquista valore se ognuno di noi, in ogni ruolo e da ogni prospettiva, è nelle condizioni di offrire le proprie idee, e veder riconosciuto il proprio contributo. Di questo abbiamo bisogno oggi, soprattutto di idee che derivino da un confronto leale e costante per poter immaginare e realizzare il nostro futuro.

Al di là delle specifiche azioni e della pianificazione organizzativa che scandiscono ogni giorno l'attività rettorale in cui mi vorrei impegnare,

in questo programma vorrei condividere i **valori** che ispireranno la mia conduzione dell'università.

Sono innanzitutto animata da un sentimento di **fiducia** nella comunità cafoscarina, dal desiderio di mettere al servizio di Ca' Foscari un'esperienza pluriennale, iniziata come studentessa e poi come docente di questo ateneo, senatrice, direttrice di dipartimento, prorettrice vicaria con delega alle relazioni internazionali. Un'esperienza che mi ha donato la conoscenza delle persone e dei processi, una visione d'insieme e al contempo un distacco da interessi particolari.

Il progetto che vi propongo andrà nella direzione di valorizzare competenze e professionalità in un'università che persegua la qualità in tutte le sue dimensioni e che riconosca il merito e le potenzialità di ognuno, favorendo iniziative congiunte con le istituzioni e con le imprese, nazionali e internazionali, in linea con la nostra offerta di ricerca, didattica e servizi per gli studenti.

Fiducia reciproca, coesione e collegialità sono vitali per affrontare insieme le sfide del presente e del futuro, **animare la forza interiore nei giovani** che speriamo possano al più presto tornare a frequentare le nostre aule, i nostri uffici, le nostre biblioteche, i nostri laboratori, in definitiva tutti gli spazi che Ca' Foscari mette a loro disposizione: **l'incertezza del cambiamento dovrà tramutarsi in opportunità di miglioramento**. Mi impegno a sviluppare un progetto per un Ateneo che riconosca la priorità dei **rapporti umani**, il senso di appartenenza all'istituzione come valore fondante. Muoveremo da un'analisi delle aree disciplinari di Ca' Foscari per decidere collegialmente dove investire e perché.

Innanzitutto vorrei farmi guidare dai questi **valori e dalla mia esperienza per stimolare le motivazioni condivise del nostro lavoro, rafforzare l'impegno civico e la sostenibilità dell'università e dell'ambiente circostante**. In particolare:

— valorizzando le **potenzialità** di tutti;

— **ponendo al centro la professionalità, la serietà nell'impegno a tutti i livelli, la sicurezza, la salute e il benessere della persona;**

— con la responsabilizzazione e la preparazione degli studenti/cittadini a un dialogo aperto con il **mondo;**

— promuovendo Ca' Foscari come **università pubblica**, in cui inserire la **vocazione internazionale** come opportunità ed elemento di forza nella formazione degli studenti, cittadini operanti in un mondo globalizzato;

— identificando Venezia, il Veneto, l'Italia e l'Europa quali punti di **convergenza;**

— **investendo nella semplificazione** amministrativa, nella trasformazione e nell'alfabetizzazione digitale da portare presto a compimento – laddove utile e necessaria – in tutti i settori, amministrazione, ricerca e didattica.

L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile ci invita a una riflessione su temi della qualità dell'istruzione, la democratizzazione e diffusione del sapere, le trasformazioni politiche, economiche e sociali, l'incremento demografico globale, i cambiamenti climatici, le migrazioni, lo sviluppo tecnologico, la società che invecchia, il ruolo della donna nella società, la conciliazione vita-lavoro. Lo sviluppo sociale ed economico deve essere improntato all'etica della responsabilità, alla condivisione e distribuzione dei beni materiali e immateriali.

Ritengo prioritario ripensare il **ruolo dell'università** nella società, investire **negli studenti e per gli studenti**, alimentando un profondo sentimento di apertura verso gli altri, valorizzandone il **senso civico** e la consapevolezza che appartenere alla comunità cafoscarina significa offrire il meglio delle proprie energie al mondo.

Ho un'idea di *governance* improntata alla **partecipazione**, alle dinamiche di **squadra**, ad una

condivisione del lavoro, in cui ognuno sarà messo nelle condizioni di esprimere la propria progettualità e condividere le proprie competenze, in una comunione di intenti, visione e obiettivi. Come facilitare questo processo? Creando, innanzitutto, luoghi fisici e occasioni di incontro fra le persone, biblioteche moderne e spazi di socialità e confronto, allocando risorse per i progetti di ricerca e sperimentazione didattiche innovative condivise, senza mai trascurare la ricerca di base, favorendo il benessere lavorativo e la partecipazione di tutti.

**comunità
esperienze
idee nuove**

1. Costruire il futuro imparando dal passato: quale cultura per quale università

La conoscenza del passato aiuta a comprendere il presente e a orientare il futuro. Consapevolezza del nostro passato, valorizzazione e conservazione del patrimonio artistico, architettonico e culturale sono un punto di partenza ineludibile per affrontare con fiducia le sfide del presente e progettare insieme il futuro. Si tratta di trovare un nuovo **equilibrio e un nuovo senso di comunità** che in questi anni ha perso vigore, dando un nuovo significato e valorizzando quanto già possediamo, **il capitale della conoscenza e delle idee**, la cultura declinata nei suoi vari aspetti, l'ambiente, le attività legate ai beni culturali e all'arte, al diritto, alla scienza, all'industria, all'economia e al commercio internazionale.

La meravigliosa città in cui è incastonata la nostra università da sempre è abituata alla sfida del **cambiamento**. Come Venezia, anche la nostra università deve rinnovarsi **senza perdere la tradizione dell'alta cultura di cui essa è simbolo nel mondo**. A questa sfida ha risposto elaborando sempre nuovi strumenti, che la natura dinamica della conoscenza ci può dare, cioè strumenti

per il futuro. Il **dinamismo** di Venezia è sempre stato il **dinamismo del mare**, della pronta risposta alla mutevolezza delle cose – oggi la sfida climatica e la pandemia – cui la città è sempre tenuta a reagire con **idee nuove, in anticipo sui tempi**. Venezia ha continuato i valori della tradizione con gli strumenti del dinamismo economico, delle vie dei commerci, creando anzitempo un **network di rapporti** costruiti su ambascerie, agenti di cambio, fondaci e corrispondenti, che la portarono nella dimensione di un'economia politica che allora era il futuro. Venezia ha immaginato il mondo come ha percepito se stessa, isole collegate dall'**acqua**, terre **connesse da ponti**. In questo senso ha potuto **immaginare una rete** che è andata in breve tempo e con pochi uomini a **collegarsi al mondo**, unendo gli estremi dell'ecumene. Reti globali reali, oggi anche virtuali: come possiamo coniugarle? Cercando soluzioni alle crisi planetarie, sapendoci adattare all'evoluzione dei tempi, conformemente alla **fluidità della laguna**.

Offriremo ai nostri giovani studenti una forma-

zione di alto livello, sempre al passo con i tempi, consolidando i **pilastrini fondanti** della nostra tradizione, l'economia, il commercio internazionale, il diritto, le lingue e le culture del mondo, gli studi umanistici e i beni culturali, per cui Ca' Foscari e Venezia sono noti, nonché affrontando il mutamento con il sostegno delle scienze e delle nuove tecnologie, oggi essenziali. Venezia è, oggi più che mai, anche una città universitaria che può ambire a diventare un **laboratorio permanente di idee**, un modello di sostenibilità ambientale, economica e sociale popolata anche da studenti e studiosi italiani e stranieri, città cosmopolita, centro di culture di tutto il mondo, proprio com'era un tempo; a tutto ciò studenti e studiosi italiani e stranieri di Ca' Foscari potranno dare un contributo essenziale.

1.1 La nostra storia

Ritengo importante partire dalla nostra storia. Per crescere insieme dobbiamo partire da noi stessi.

La *Regia Scuola Superiore di Commercio*, fondata il 6 agosto 1868, fin dall'inizio ebbe un ruolo centrale nella città di Venezia, ottenendo dall'amministrazione comunale in uso perpetuo il bellissimo Palazzo collocato sull'ansa nota come *volta de canal*, lungo la via più splendida del mondo. Trasformatasi in *Regio Istituto Superiore di Studi Commerciali* e poi *Regio Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali*,

divenne *Regio Istituto Universitario di Economia e Commercio*.¹

Il progetto, che ambiva a rilanciare il ruolo di Venezia come terminale strategico del commercio nel mondo, già contemplava lo studio delle lingue moderne, e "specialmente dell'inglese, tedesca, francese e spagnola", e di quelle "più usitate fuori d'Europa, come il turco, il persiano, il giapponese". (sulle lingue e culture a Ca' Foscari si veda 6.1)²

La Scuola avrebbe svolto un ruolo rilevante per lo sviluppo economico locale e nazionale, proiettandosi in una dimensione internazionale, in

1 Fu il venticinquenne Luigi Luzzatti (1841-1927), sulla scorta di un'intuizione di un ventennio prima del giovane Daniele Manin (1804-1857), a proporre, nell'ambito di una commissione costituita da Agostino Colelli, Edoardo Deodati, Antonio Fornari, Daniele Francesconi e da lui medesimo, il progetto di una scuola basata sulla connessione fra il **commercio e le lingue straniere**, la *Regia Scuola Superiore di Commercio*, legando il suo progetto al ruolo strategico di Venezia dopo la sua annessione al Regno d'Italia.

2 Gli insegnamenti di arabo e turco furono attivati nel 1869, mentre i corsi di giapponese nel 1873. I monaci dell'ordine religioso Mechitarista - fondato da Mekhitar di Sebaste (1676-1749), un monaco armeno cattolico arrivato a Venezia da Costantinopoli nel 1715, cui la Serenissima donò l'isola di San Lazzaro - offrirono la propria collaborazione per insegnare il greco, l'arabo e il persiano. R. Caroli, "I rapporti internazionali nei 150 anni di storia di Ca' Foscari", R. Caroli, A. Trampus, a cura di, *I rapporti internazionali nei 150 anni di storia di Ca' Foscari*, Edizioni Ca' Foscari, Digital Publishing, 2018, pp. 9-27, p. 13. M. P. Pedani, "Teaching Asian and African Languages in Ca' Foscari (1868-1929)", in L. De Giorgi, F. Greselin, *150 Years of Oriental Studies at Ca' Foscari*, Edizioni Ca' Foscari, Digital Publishing, Venezia 2018, pp. 17-26.

linea con la strategia di politica estera del giovane Regno d'Italia. L'apertura del Giappone del 1868, la costruzione dell'Istmo di Suez nel 1869, la costruzione della prima ferrovia transcontinentale americana (1869), furono eventi concomitanti che cambiarono l'assetto internazionale e aprirono il mondo, suggerendo a Venezia di riappropriarsi del ruolo centrale che aveva avuto nel Medioevo, quando le spezie dall'India e dall'Asia Orientale giungevano al Cairo e ad Alessandria per essere vendute ai mercanti veneziani e da qui all'Europa. Venezia tornava ad essere "la vera tutrice ed il vero archivio **custode** di tutte le **tradizioni commerciali** dell'Oriente", e "colla sua scuola superiore di commercio non solo [di] emul[are] Anversa, ma [persino di] superar[la]." L'insegnamento delle "lingue straniere viventi" le avrebbe consentito di assumere "il carattere di una scuola europea", con docenti che avrebbero dovuto "svolgere accuratamente il commercio marittimo e la navigazione". Inoltre "una sezione giuridico commerciale [avrebbe dovuto avviare] a coprire gli uffizii del consolato".³

Scopo dei fondatori era solo "la ricerca di competenze specifiche nei rispettivi campi disciplinari, ma soprattutto la coerenza con una strategia di politica estera del giovane Regno d'Italia".⁴

3 *Notizie e dati* 1871, vii, 13, 33-34; R. Caroli, "I rapporti internazionali", *art.cit.*, p. 12; M. P. Pedani, *art.cit.*, p. 17.

4 A. Trampus, "Porti franchi e storie di commercio: il "sistema" asburgico di Trieste e Venezia nella politica adriatica e mediterranea del XIX secolo", *Mediterranea*, 43, 2018, pp. 301-314, p. 314.

Approfondimento

Istituita formalmente con D.R. 6 agosto, 1868, n. 4530, la Scuola era ripartita in tre indirizzi o sezioni che nel 1871 si stabilizzarono in *Commerciale* (3 anni), *Consolare* (5 anni) *Magistrale*, di durata variabile a seconda delle Sottosezioni: *Diritto, Economia e Statistica* – (5 anni); *Merceologia* (4 anni); *Computisteria*, poi denominata *'Ragioneria'*(4 anni); *Lingue straniere* (5 anni).⁵ Si studiavano le lingue, in particolare l'inglese, il francese e il tedesco, l'arabo o altra lingua orientale nell'ambito della "Classe consolare" che preparava alla carriera diplomatica (lingua inglese, storia, statistica, economia politica, diritto penale, diritto costituzionale, lingua araba o altra lingua dell'oriente).

I direttori e i rettori di Ca' Foscari, tutti di genere maschile, sono quasi sempre stati scelti dall'area economica, giuridica e più recentemente dall'area scientifica, ad eccezione di Italo Siciliano, docente di lingua e letteratura francese, che terminò il proprio mandato nel 1971.

Nel **1936**, la Scuola divenne **Istituto universitario statale** con la nascita della *Facoltà di Economia e Commercio* (regio decreto 1 ottobre 1936, n. 1876), rinominata nel **1994** *Facoltà di Economia* (GU 2 novembre 1936, n. 254: <https://augusto.agid.gov.it/gazzette/index/download/>

5 S. Coronella, A. Sattin, "Dalla Scuola Superiore di Commercio alla Facoltà di Economia (1868-1935)", in *Le discipline economiche e aziendale nei 150 anni di storia di Ca' Foscari*, a cura di M. Billio, S. Coronella, C. Mio, U. Sosterio, Edizioni Ca' Foscari, Venezia 2018, pp. 13-42.

id/1936254_P1). L'istituto conferiva le seguenti lauree: 1. in Economia e commercio; 2. in Lingue moderne; e i seguenti diplomi: di Magistero in economia e diritto 2. di magistero in ragioneria.

Nel **1954** fu istituita la *Facoltà di Lingue e letterature straniere* presso l'Istituto superiore di economia e commercio di Venezia, (legge 11 giugno 1954, n. 360 (GU 149 del 3-7-1954: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1954-06-11;360>) l'istituto assume la denominazione di Istituto universitario di economia e commercio e di lingue e letterature straniere e comprende le seguenti Facoltà: Economia e commercio; lingue e letterature straniere. Prima nel suo genere in Italia, intendeva dare espressione alla vocazione internazionale della città.

Fu solo nel **1968** che ottenne lo status giuridico di **Università degli studi di Venezia**: la grande intuizione dei fondatori dell'università veneziana fu il **connubio fra le scienze economiche e lo studio delle lingue e delle letterature del mondo**, una componente, quest'ultima, che avrebbe proiettato l'università e rilanciato la città verso una dimensione internazionale. Furono promossi corsi per studenti stranieri, cicli di conferenze e accordi con istituzioni straniere.⁶

Nel corso del tempo, alla ricchezza delle discipline fondanti dell'università, si aggiunsero due aree vitali nel territorio veneziano: la *Facoltà di*

Lettere e Filosofia nel cuore della città, e la *Facoltà di chimica industriale* (1969).

La *Facoltà di Lettere e Filosofia*, oltre ai due corsi di laurea tradizionali, per impulso soprattutto di Gaetano Cozzi (grande storico della repubblica di Venezia, studioso di fama internazionale) sviluppò, alla fine degli anni Settanta, un corso di laurea in Storia, destinato a grande successo e rinomanza. Alla metà degli anni Ottanta iniziò un lungo e tormentato processo di dipartimentalizzazione, che tardò a risolvere i problemi di unificazione delle sedi e delle biblioteche - realizzatasi quasi totalmente in tempi a noi abbastanza vicini.

La *Facoltà di Chimica Industriale* nacque alla fine degli anni sessanta con l'obiettivo di aprire l'Ateneo anche alla cultura scientifico tecnologica, tenendo presente che a Porto Marghera aveva sede uno dei più grandi poli chimici d'Europa. La prima sede fu il complesso della Celestia, dopo pochi anni la Facoltà si trasferì quasi completamente all'ex Cotonificio di Santa Marta. La Facoltà, che all'inizio comprendeva solo un corso di laurea, poi diventò Facoltà di Scienze MM FF NN aprendo i corsi in scienze ambientali (primo corso in Italia) e in altre aree quali l'informatica, i beni culturali e le scienze dei materiali.

6 Riccardo Zipoli, "Il libro: istruzioni e uso", *In Domo Foscarini, Memorie e immagini di un ateneo*, Marsilio, Venezia 2018, pp. 11-21, p. 11.

Ho accennato alla storia di Ca' Foscari per rimarcare il valore nel ripensare la funzione dell'università nella vita e nella strategia politica del nostro paese, una dimensione che Ca' Foscari ha avuto sin dalle sue origini ma che si è perduta negli ultimi decenni.⁷ È questa la funzione che vorrei che la nostra università recuperasse e declinasse al presente, per formare le classi dirigenti del futuro e incidere nel presente e nel futuro del nostro Paese e dell'Europa.

Nel 2011 con la riforma Gelmini, la nostra università cambia profondamente nella struttura e *governance*, un cambiamento i cui benefici e limiti oggi si percepiscono con una certa chiarezza. Ca' Foscari presenta otto dipartimenti: 1. Economia; 2. Filosofia e Beni culturali; 3. Management; 3.; 4. Scienze ambientali, informatica e statistica; 5. Scienze molecolari e nanosistemi; 6. Studi linguistici e culturali comparati; 7. Studi sull'Asia e sull'Africa mediterranea; 8. Studi umanistici.

Oggi abbiamo due scuole, la Ca' Foscari School for International Education (CFSIE) e il Centro in Economia, Lingue e Imprenditorialità (SELISI) di Treviso, che di fatto è una scuola; infine la Ca' Foscari Challenge School (CFCS) in seno a Fondazione Ca' Foscari (FCF). (i Master post lauream dovrebbero rientrare nell'offerta formativa di Ca' Foscari, lasciando a FCF la gestione di Master Executive, di brevi corsi per esterni, della Terza missione come ente strumentale dell'Ateneo).

Numerosi sono i Centri, fra cui Centre for Cultural Heritage Technology, CMCC Euro Mediterranean Center on Climate Change, European Centre for Living Technology, Institute for Global Challeng-

es, Marco Polo Centre for Global Europe-Asia Connections, The International Centre for the Humanities and Social Change, Venice Centre for Digital and Public Humanities, Venice Centre in Economic and Risk Analytics for Public policies, il Centro Interuniversitario di Studi Veneti (CISVe). I centri di Ateneo vanno messi in rete, con collaborazione e raccordo più stretto fra essi e i dipartimenti, con condivisione di risorse e ampliamento delle competenze. I centri dipartimentali, pur mantenendo la propria gestione e progettazione scientifica all'interno, devono essere posti nella condizione di intercettare nuove competenze in Ateneo, e così essere in grado di innovarsi continuamente.

1.2 La nuova sfida

A dieci anni dall'applicazione della riforma Gelmini sono doverosi una valutazione e un ripensamento di alcuni processi. Mi limito qui ad avanzare alcune considerazioni: i dipartimenti sono strutture che gestiscono la didattica, la ricerca e la terza missione, compiendo sforzi immensi per la gestione amministrativa, con scarsa possibilità di **dialogo e confronto** sui progetti e la loro realizzazione. Strutture chiuse talvolta, con le adunanze dei Consigli di dipartimento, collegi didattici e comitati per la ricerca e la didattica come unici luoghi di confronto, spesso impegnati su procedure amministrative che lasciano poco spazio alla creatività. È fondamentale creare occasioni di scambio di **idee** sia a livello dipartimentale che interdipartimentale: nel nostro Ateneo, come evidenziato da molti colleghi, mancano i luoghi, i momenti e le occasioni di incontro. **Li costruiremo insieme, attenuando il carico am-**

ministrativo e la competizione fra i dipartimenti, che spesso si è rivelata nociva, e impegnandoci a promuovere e sostenere una maggiore collaborazione, a vantaggio di ognuno di essi. Il progresso genuino di una struttura si raggiunge solo se le diverse componenti procedono insieme e ognuna è di supporto alle altre. Per questo servono una nuova visione e strategia.

Pur senza abbandonare la nostra tradizione, di indubbio successo, a mio avviso oggi la nostra nuova sfida consiste nell'avvicinare ulteriormente i saperi di Ca' Foscari, in particolare accostando le scienze della natura agli studi umanistici e linguistici, all'economia, al management, alle arti e in genere alle discipline sociali, per trovare punti di convergenza metodologici e tecnici in grado di rispondere ai problemi della contemporaneità.

La nostra università si è dimostrata capace di aprirsi alle nuove sfide della tecnologia e della scienza, creando programmi di studio innovativi quali, ad esempio, Relazioni Internazionali Comparete; *Crossing the Mediterranean: towards Investment and Integration*; *Data Analytics for Business and Society*; *Digital and Public Humanities*; *Biotechnologie per l'ambiente e lo sviluppo sostenibile*; *Language and Management to China*; *Environmental Humanities* e le nuove lauree triennali *Philosophy, International and Economic Studies*; *Digital Management*; e infine *Ingegneria Fisica*, primo corso di Ingegneria a Ca' Foscari.

Al contempo, l'offerta didattica tradizionale sarà consolidata, senza penalizzare le discipline a bassa frequenza e riconfermando l'eccellenza

che contraddistingue il nostro Paese, la **solida formazione disciplinare.**

Tutti gli ambiti disciplinari del nostro Ateneo saranno valorizzati, ognuno in maniera autonoma e attraverso le varie **interconnessioni** che continueranno ad essere incentivate e favorite.

risorse

programmazione

condivisione

2. Organizzazione: azioni per favorire la partecipazione e il benessere di tutte le componenti

Siamo una comunità culturalmente ricca ed eterogenea, capace di mettersi in gioco per affrontare le sfide del presente e prevedere in anticipo le dinamiche del futuro. La valorizzazione di tutto il personale docente e tecnico amministrativo, del personale tecnico-scientifico, dei bibliotecari e dei collaboratori ed esperti linguistici, sarà al centro del nostro progetto. L'integrazione di questa eterogeneità sarà la nostra ricchezza.

Creare condizioni per lavorare e studiare meglio è vitale per sviluppare una **comunità scientifica coesa**, animata da consapevolezza e senso di appartenenza, in grado di affrontare le sfide del futuro con passione e creatività. A tal fine, le azioni da prediligere sono in particolare:

- allocare **le risorse tenendo conto delle esigenze delle varie aree scientifiche, della programmazione e delle effettive necessità didattiche e scientifiche**. Effettuare innanzitutto un censimento delle risorse esistenti e delle necessità dei vari settori scientifico disciplinari.
- dare impulso a una **condivisione del sapere**

fra le varie aree disciplinari, fra le varie componenti dell'Ateneo, coinvolgendo studenti, dottorandi, assegnisti di ricerca, oltre a docenti e ricercatori, con seminari periodici su temi di comune interesse presso i tre campus dell'Ateneo: Economico, Scientifico e Umanistico-Linguistico;

- **potenziare le strutture per lo studio e la ricerca: biblioteche** arricchite di libri oltre che di risorse elettroniche, aule adibite allo studio, alla ricerca e alla socialità per gli studenti e per docenti al fine di sostenere e promuovere lo scambio di idee e il lavoro di gruppo; l'apertura serale delle nostre biblioteche va potenziata;
- **completare le mense dei tre poli** (scientifico, economico ed umanistico) portate a compimento, maggiore attenzione dedicata alla qualità del cibo e dei servizi;
- **agevolare l'uso degli spazi per le attività culturali degli studenti**, compresi quelli all'aperto, in via Torino, a San Giobbe e nel Campus umanistico;
- **incentivare attività** che oltre alla partecipa-

zione attiva e numerosa di ricercatori, dottorandi e studenti, coinvolgono anche e soprattutto la **società civile**;

— **incentivare - ad esempio con un assegno di ricerca per progetti di ricerca specifici - la collaborazione intra-dipartimentale e inter-dipartimentale**, facilitando così una più intensa e continua circolazione di esperienze e conoscenze;

— incentivare la destinazione di fondi ad hoc (dai progetti, e.g. progetti dell'European Research Council, Marie Curie fellowships, ecc.), ed eventualmente altre risorse, per figure tecnico amministrative che gestiscano i progetti;

— **creare una maggiore sinergia fra amministrazione e personale docente**, rendendo i servizi più efficienti e restituendo più tempo ai docenti per la ricerca e la didattica. Sarà garantita un'equa distribuzione delle risorse umane fra amministrazione centrale e dipartimenti e un continuo raccordo fra le strutture;

— promuovere la collaborazione fra l'amministrazione dei Dipartimenti e quella centrale. I Dipartimenti sono i luoghi dove si progetta e si organizza la ricerca e la didattica, dotati di una loro autonomia gestionale: non possono essere trattati alla stregua di "sedi periferiche" soggette al controllo centrale.

— favorire la comunicazione fra gli uffici e snellire le procedure amministrative;

— promuovere **la formazione linguistica e l'aggiornamento** per docenti, CEL e personale tec-

nico amministrativo, tecnico scientifico e bibliotecario, sia presso i Dipartimenti che presso la sede centrale. A questo proposito è importante avviare una riforma del CLA come centro di formazione linguistica per i dipendenti, oltre che per gli studenti, e come centro di erogazione delle certificazioni linguistiche e di pillole di mediazione linguistico-culturale per gli esterni (corsi *online*);

— valorizzare i collaboratori ed esperti linguistici e il personale tecnico scientifico sia a livello locale che nazionale, anche in collaborazione con le altre università italiane;

— favorire lavoro agile e telelavoro nell'ambito della politica di conciliazione vita-lavoro. Responsabilizzare ed agevolare la politica del lavoro in remoto con pianificazione degli orari, condivisione degli spazi, e dotazione della strumentazione necessaria;

— dotare il personale tecnico amministrativo, il personale tecnico scientifico, i bibliotecari e i collaboratori ed esperti linguistici di strumenti e mezzi, corsi di formazione e aggiornamento, individuare misure di compatibilità efficaci per conciliare lavoro agile (orario flessibile), telelavoro (orario standard) e lavoro in presenza;

— promuovere il coinvolgimento nei processi decisionali propri di ogni singola struttura e a livello di Ateneo;

— favorire la partecipazione alla gestione dell'Ateneo: CdA con meno membri esterni e più rappresentanti interni;

- attivare corsi per neoassunti e per tutti i docenti preparatori alle lezioni a distanza (piattaforme informatiche blended/moodle);
- valorizzare i giovani ricercatori e i docenti meritevoli con promozioni (anche a valere sulla quota strategica, 30% dei punti organico);
- favorire l'integrazione dei docenti chiamati dall'esterno (ERC, Levi Montalcini, Marie Curie e non solo) e il loro coinvolgimento in Ateneo, programmando le carriere (anche a valere sulla quota strategica, 30% dei punti organico);
- valorizzare i docenti che assumono ruoli gestionali e di coordinamento (in termini di incentivi per la ricerca e riconoscimenti per la progressione di carriera);
- consolidare le risorse per il *welfare*/benessere lavorativo (oggi 600.000 euro annui) per creare condizioni di lavoro ideali, favorire il lavoro agile rendendolo strutturato e regolamentato, con strumentazione e mezzi adeguati.
- avviare la creazione di spazi comuni in Ateneo per pausa pranzo e caffè, sia in sede centrale che nei vari dipartimenti in modo da favorire il dialogo e gli incontri.

convergenza
coinvolgimento
sperimentazione

3. Studenti al centro dell'università e della città

Le rapide e profonde trasformazioni che stanno avvenendo nella società e che si riflettono nella scuola e nelle università ci fanno avvertire un divario sempre più ampio tra i nostri saperi, frazionati, suddivisi in discipline da una parte, e realtà o problemi sempre più trasversali, multidimensionali, globali. È proprio il nostro vivere in una società complessa a rendere necessaria una continua revisione dei saperi e delle conoscenze. Non è più sufficiente solo conoscere, indispensabile è possedere strumenti in grado di farci comprendere il mondo in cui viviamo, complesso e in costante sviluppo, e di mettere gli studenti in contatto sempre più stretto con il mondo del lavoro.

3.1 Studenti e dottorandi

Punto di convergenza fra docenza e ricerca è la comunità degli studenti e dei dottorandi, una comunità che deve essere sempre al centro dell'università, fulcro del nostro lavoro quotidiano. La vivacità intellettuale degli studenti è in definitiva il vero humus, il terreno fertile da curare e coltivare sempre.

Mettere i nostri studenti e i nostri dottorandi al centro del nostro progetto formativo significa concepire la crescita accademica come strettamente connessa a quella dei nostri studenti, creando un forte raccordo fra ricerca e didattica. I servizi e l'organizzazione forniti dal nostro personale tecnico amministrativo, l'attività di compendio alla didattica e di esercitazione dei CEL e del personale tecnico scientifico di laboratorio rendono possibili le nostre attività principali di didattica e ricerca. È necessario armonizzare ruoli e funzioni per sviluppare una ricerca eccellente, da cui discende una didattica innovativa e di elevato livello, garantendo servizi efficienti agli studenti, procedure snelle e coordinate fra gli uffici della sede centrale e quelli dei dipartimenti, monitoraggio continuo e coordinato col Presidio di qualità.

Avvicinare i saperi di Ca' Foscari, i paradigmi epistemologici, le prospettive di "integrazione" e "convergenza", contribuirà a rendere gli studenti più **partecipi** di questo sforzo, anche grazie a un maggior **coinvolgimento delle rappresentanze studentesche** nella vita dell'Ateneo, da attuarsi

attraverso un dialogo e un confronto continuo nell'ambito delle commissioni paritetiche e degli organi accademici.

L'emergenza *Acqua Granda* del 2019 e la pandemia del 2020 ci hanno stimolati ad attivare le nostre risorse individuali e collettive, a sperimentare nuove modalità di insegnamento, di comunicazione e di formazione. Nuovi strumenti e nuove metodologie per gli studenti e per il personale faciliteranno l'insegnamento e l'apprendimento, razionalizzando e diversificando la nostra offerta formativa, secondo criteri di qualità e sostenibilità.

È necessario ripensare alla didattica in funzione del **futuro degli studenti**, rendendo il nostro progetto formativo sostenibile nei contenuti e nei modi di proporlo. La didattica in presenza è, e resterà, naturalmente al centro del nostro sistema formativo: il suo valore non è sostituibile né negoziabile. Ciò detto (e mai abbastanza ribadito), la modalità didattica online potrà essere offerta - a supporto ed integrazione - in tutte le fasi della vita universitaria, dalla formazione pre-iscrizione (*foundation courses*, corsi preparatori, ecc.) alla formazione *post lauream*, ai corsi integrativi per colmare le loro lacune (OFA e B2). Immagino una didattica che si confronti costantemente con le parti sociali per rinnovarsi dall'interno, nei contenuti e nelle metodologie, e formare così studenti e laureati competitivi per il loro futuro.

Tutti gli studenti, nazionali e internazionali, saranno assistiti lungo l'intero percorso di studi, per individuare le criticità e per ritrovare le motivazioni che li hanno spinti alla loro scelta, at-

traverso forme di partecipazione al processo formativo, mediante iniziative calibrate sui loro bisogni. Strategico a questo fine sarà il ricorso a **tutorato e assistenza**, soprattutto ai corsi ad altra frequenza, **tutorati didattici** (OFA) mirati a colmare le lacune, in particolare rivolte agli studenti internazionali che giungono a Ca' Foscari con background culturale e percorso formativo diversi da quelli degli studenti italiani.

Un'attenzione particolare meritano i **dottorandi e gli assegnisti di ricerca**, che in quest'anno di difficoltà hanno visto limitata la propria attività di ricerca, per l'interruzione di diverse attività negli archivi, nelle biblioteche, nei laboratori.⁸ Credo nel valore del dottorato di ricerca e nella necessità di creare le condizioni per i dottorandi per trarre il massimo beneficio da questo periodo di ricerca e formazione accademica, nonché

8 I dottorandi (mail 10 agosto 2020), hanno chiesto un'attenzione ai loro problemi, in particolare di valutare che la dilazione di tempi a disposizione per il progetto di ricerca non sia limitata a quanti di loro si trovano a concludere il percorso di dottorato nell'anno 2020, ma sia estesa a tutti i dottorandi dei vari cicli. Il nostro Ateneo con decreto rettorale n. 405/2020 ha reso disponibile questa misura per tutti i dottorandi dei cicli 32°, 33°, 34° e 35° che ne abbiano necessità, mentre il MUR prevede una proroga del periodo di dottorato non superiore a due mesi per chi termina il percorso di dottorato nell'anno accademico 2019/2020. I dottorandi chiedono di considerare la possibilità di estendere il finanziamento di due mesi anche ai dottorandi del 34° e 35° ciclo (e 33° per i corsi di dottorato di durata di 4 anni). Chiedono inoltre una rappresentanza in Ateneo (modificando lo Statuto di Ateneo) e la ridiscussione del loro impegno dell'obbligo di svolgere le 40 ore di didattica integrativa e delle modalità di svolgimento (decreto rettorale n. 649 del 12/07/2018).

nell'opportunità di dedicarvi più risorse (si veda *infra*, 4.1).

3.2 Il Collegio internazionale

Una menzione a parte merita il nostro **Collegio Internazionale**, la *honors school* di Ca' Foscari istituita nell'a.a. 2012-2013, che ad oggi ha annoverato 162 allievi. Il Collegio offre programmi interdisciplinari aggiuntivi, fungendo da **laboratorio di didattica sperimentale avanzata** (ha sperimentato per primo i corsi *Minor, Global Asian Studies, Sustainability, Digital Humanities*). Il Collegio, economicamente autonomo fino al 2018, ora necessita di sostenibilità finanziaria (garantita fino al 2021 con il finanziamento dell'Ateneo), residenzialità (il Contratto con San Servolo scade il 31 dicembre 2021), compimento del processo di accreditamento presso il MUR, consolidamento organico PTA, visibilità nella comunicazione di Ateneo e soprattutto promozione a livello internazionale. Al contempo è opportuno instaurare relazioni con istituzioni analoghe e coinvolgere sostenitori privati e pubblici che siano interessati alla cultura e alla formazione di eccellenza e che apportino idee e contenuti qualificanti alla didattica, in stretto collegamento con il mondo del lavoro. La promozione dell'immagine dell'Università in Italia e all'estero passa certamente attraverso l'eccellenza dei propri studenti e la visibilità del Collegio è uno degli strumenti che deve essere potenziato. Per ottenere l'accREDITAMENTO è necessaria un'analisi dei requisiti richiesti, della sostenibilità e possibile autonomia di bilancio e un maggior coinvolgimento dell'Ateneo nella crescita del collegio. Inoltre è fondamentale che l'Ateneo continui a mantenere e a

consolidare requisiti di qualità, al fine di ottenere l'accREDITAMENTO del Collegio. Per il *fund raising* e la visibilità del Collegio, una via da percorrere è sicuramente la rete internazionale degli Alumni di Ca' Foscari.

3.3 Residenzialità

Il progetto di **residenzialità studentesca (da estendere a tutto il personale)**, che ho proposto a Ca' Foscari nell'ambito del progetto *Study in Venice* (Ca' Foscari, IUAV, Accademia di Belle Arti, Conservatorio Benedetto Marcello, si veda **5.6**), e in collaborazione con le associazioni immobiliari e con il Comune di Venezia, metterà gli studenti delle quattro istituzioni e i dottorandi di Ca' Foscari e IUAV al centro di Venezia, intesa anche come città universitaria e non solo meta di turismo. In questi anni abbiamo completato la residenza studentesca a Santa Marta, mentre la sede di San Giobbe aprirà a Settembre, garantendo 860 posti letto per fine 2020. La residenza di via Torino contempla altri 140 posti, per un totale di 1000 posti, il 15% degli immatricolati di ogni anno.

3.4 Formazione e sviluppo professionale del personale docente, amministrativo, collaboratori ed esperti linguistici, bibliotecari, archivisti, personale tecnico scientifico

Al fine di garantire una didattica di qualità, è indispensabile fornire a ricercatori, docenti, personale tecnico amministrativo, ai collaboratori ed esperti linguistici, al personale tecnico scientifico gli strumenti metodologici adeguati.

Per favorire un apprendimento e un sapere accessibili, partecipati e critici, abbiamo necessità di **confrontarci quotidianamente con la società**, di promuovere una didattica che miri a formare l'individuo e il suo rapporto con gli altri.

Prioritario sarà valorizzare le professionalità di ognuno, attraverso il dialogo e la condivisione, la partecipazione a incontri, l'adozione delle tecnologie per la didattica, il potenziamento di laboratori e infrastrutture adeguate, biblioteche, aule studio, luoghi di socialità.

Come già precisato **la didattica online non potrà mai sostituirsi a quella in presenza**, se non in circostanze di emergenza e di necessità, o per dare opportunità di frequenza agli studenti lavoratori o impossibilitati a seguire le lezioni in sede; la didattica *online* affiancherà la didattica *onsite*, se ritenuta necessaria dai colleghi didattici, per arricchirla e soprattutto per agevolare la partecipazione degli studenti lavoratori o che non siano in grado di seguire le lezioni in presenza. La didattica dovrà essere fruibile da tutti, riconoscendo come punto di partenza la **variabilità degli studenti**.⁹

In un **ecosistema** che sta rapidamente mutando, è indispensabile offrire ai giovani ricercatori, ai docenti, agli studenti, al personale tecnico amministrativo, ai collaboratori ed esperti linguistici, ai

bibliotecari, al personale tecnico-scientifico di laboratorio, **corsi di aggiornamento continui, per sviluppare le professionalità di ognuno, e per utilizzare al meglio le tecnologie.**

L'Ateneo promuoverà un piano organico di formazione e valorizzazione di tutte le professionalità a cura dei pedagogisti di ateneo, in collaborazione con i docenti di lingua e i collaboratori ed esperti linguistici. A docenti e ricercatori saranno offerte opportunità di perfezionamento, quali corsi di sviluppo professionale della funzione del docente, attraverso azioni dedicate: 1. azione di formazione professionale rivolto ai ricercatori (estendibile anche ai dottorandi); 2. azioni di qualificazione per figure di assistenza, *tutorship* e *assistant teaching* (per favorire lo sviluppo professionale dei docenti nell'ambito dell'innovazione didattica); 3. seminari rivolti a tutti i professori universitari in servizio, finalizzati all'approfondimento di alcuni aspetti, in grado di valorizzare tanto le pratiche pregresse quanto quelle in atto e di attivare un processo di accompagnamento, innovazione e verifica della didattica; 4. erogazione di corsi in lingua straniera rivolti al personale docente, ai ricercatori e ai dottorandi, finalizzati alla preparazione di lezioni in lingua straniera. I corsi saranno erogati in collaborazione con i Dipartimenti, in particolare DFBC e DSLCC e con il **Centro Linguistico di Ateneo (CLA)**, le cui potenzialità, oggi, non sono sviluppate appieno, e con l'**Area Risorse Umane.**

Nessuno dovrà restare indietro, né gli studenti, né i docenti, né il personale tecnico amministrativo e tecnico-scientifico, né i collaboratori ed esperti linguistici.

9 Si veda ad es. G. Bencini., A. Garofalo, A. Arengi, "Implementing Universal Design and the ICF in Higher Education: Towards a Model that Achieves Quality Higher Education for All", *Studies in Health Technology and Informatics*, 2018, 256, pp. 464-472

3.5 Competenze trasversali degli studenti

Inoltre, investiremo ancora **sulle competenze trasversali**, essenziali per insegnare e apprendere nel terzo millennio, anche attraverso il Ca' Foscari Competency Centre, una struttura che si rivolgerà a studenti, docenti, personale tecnico amministrativo, CEL e personale tecnico scientifico.

Gli **studi umanistici**, nelle loro diverse e specifiche declinazioni, potranno entrare a far parte della formazione di tutti gli studenti, analogamente a quanto oggi avviene con **l'inglese, l'informatica, l'economia e il management, le scienze in pillole**. Sono iniziative in parte già in essere, attraverso la formula dei *minor* o presso la School for International Education, e che a mio avviso vanno consolidate e ampliate, poiché potranno costituire in un futuro non lontano preziose sperimentazioni per nuovi corsi di laurea di carattere innovativo.

Inoltre, potenzieremo **lo studio della lingua italiana** per gli studenti internazionali (attraverso i programmi della School for International Education e in collaborazione con il Dipartimento di Studi Linguistici e Culturali Comparati e il Dipartimento di Studi Umanistici) e la sua promozione all'estero come modalità di **diplomazia culturale, grazie alla collaborazione strategica con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e con la sua ampia rete di Istituti Italiani di Cultura**.

Il rafforzamento delle competenze e delle abilità necessarie per accompagnare la **trasfor-**

mazione digitale della società – tra i fattori più determinanti per la crescita, la competitività e il benessere del Paese – è un'esigenza oggi imprescindibile per i nostri studenti e per l'intera comunità cafoscarina, in linea con gli scopi strategici dell'iniziativa nazionale "Repubblica Digitale" promossa dalla Presidenza del Consiglio dei ministri (<https://innovazione.gov.it/it/repubblica-digitale/>). Di grande rilevanza è la recente adozione di una Strategia Nazionale per le competenze digitali (<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/competenze-digitali-adesso-italia-ha-la-sua-strategia-nazionale/>), fra gli obiettivi dell'iniziativa: la necessità di combattere il divario digitale che penalizza l'Italia in rapporto ad altri paesi europei, l'impegno nel favorire le competenze digitali nel mondo del lavoro, l'incremento in misura significativa della percentuale di specialisti ICT (raggiungendo i livelli di molti altri paesi europei), con alcune linee di intervento di interesse per l'università: sviluppo di competenze digitali nell'ambito dei cicli d'istruzione con il coordinamento del MUR, potenziamento delle capacità del Paese di sviluppare competenze specialistiche ICT per nuovi mercati e nuovi lavori, e infine sviluppo di iniziative per aggiornare le competenze digitali e per l'e-leadership della forza lavoro attiva (*lifelong learning*).

Promuoveremo inoltre la **cultura della sostenibilità** comunicando "L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile" e progettando altri MOOC o altri corsi (online ma non necessariamente limitati all'autoapprendimento) che gli studenti e tutto il personale potranno seguire per sviluppare le proprie conoscenze e competenze. Le competenze riguardo ai temi di **sostenibilità ambientale, so-**

cio-economica e innovazione digitale sono presenti a Ca' Foscari; si tratta solo di condividerle e potenziarle in un'offerta trasversale aperta a tutta la comunità cafoscarina (si veda *infra*, 7).

Infine, fra le esperienze mirate all'acquisizione di competenze trasversali non vanno dimenticati gli **Active Learning Lab (ALL)** della durata di 6/8 settimane, laboratori didattici innovativi che hanno l'obiettivo di accompagnare studenti e laureati con background disciplinari diversi in un processo di sviluppo di progetti originali su sfide e problemi reali, attraverso la valorizzazione della loro creatività, utilizzando metodologie innovative. Gli studenti vivono il periodo di formazione in una sorta di full immersion e queste esperienze offrono loro preziose occasioni per scambiare punti di vista e competenze. Le metodologie didattiche sono pensate proprio per facilitare la **creatività e la collaborazione tra le discipline** e consentono l'esplorazione e la riformulazione dei problemi a partire dai bisogni delle persone, favorendo **empatia e fiducia creativa**.

La criticità di questi laboratori sta nella grande quantità di tempo e risorse richieste (sia in termini economici sia relativamente al personale): ciò che finora ha consentito di organizzarne solo 4 all'anno. Un'ulteriore difficoltà consiste nella collaborazione con un'azienda partner disposta a cofinanziare il progetto e a investire nell'iniziativa. In futuro gli **ALL** dovrebbero estendersi ad altre aree dell'Ateneo, divenendo parte integrante dei percorsi formativi: penso ad esempio ad **ALL** per informatica, beni culturali, mediazione linguistica e culturale. Anche in questo caso la parola "condivisione" è strategica.

Un esperimento per mettere a frutto le esperienze trasversali degli studenti è coinvolgerli nella progettazione di un portale da ospitare all'interno del sito di Ca' Foscari da far gestire agli studenti, in linea col modo in cui lo immaginano per se stessi e per gli altri studenti del mondo: un progetto, quest'ultimo, da condividere con l'assistenza dei docenti e del personale tecnico e amministrativo dell'ufficio comunicazione. Inoltre, sempre contando sulla collaborazione e il coinvolgimento di queste nostre professionalità, la pagina principale del sito e la pagina *Wikipedia* saranno tradotte dagli studenti in alcune lingue insegnate a Ca' Foscari.

3.6 Sistema bibliotecario di Ateneo e spazi di accoglienza

Intendo valorizzare i servizi bibliotecari e il patrimonio librario (cartaceo e digitale) di Ca' Foscari sulla base di un progetto articolato di ripensamento delle Biblioteche, rendendole accoglienti per gli studenti e per i docenti, funzionali e moderne, ampliando gli spazi e creandone di aperti per conferenze e **laboratori "in mezzo ai libri"**, agevolando così la collaborazione e lo scambio spontanei.

Le biblioteche sono innanzitutto **Laboratori di ricerca**, strutture di supporto della didattica e della ricerca.

In particolare, daremo vita a un **polo bibliotecario di area umanistica-linguistica** in città, con biblioteche di area e una biblioteca didattica di area umanistica e linguistica, con annesse sale di lettura. La BAUM sarà pertanto valorizzata e

ampliata, cercando al contempo spazi per i due dipartimenti di area umanistica. Il progetto del Polo Bibliotecario di area umanistica-linguistica è concepito anche per condividere, integrare, sostenere e rafforzare la vocazione umanistica delle prestigiose biblioteche storiche della città di Venezia, *in primis* la Biblioteca Nazionale Marciana e poi la Biblioteca della Fondazione Querini Stampalia, la Biblioteca del Museo Civico Correr, la Biblioteca della Fondazione Giorgio Cini, ecc.

È pertanto necessario provvedere programmi di assunzione di **bibliotecari e archivisti**, in sostituzione (e non solo) del personale andato in pensione, con competenze di biblioteconomia, di archivistica, nonché digitali, riducendo conseguentemente il personale in appalto. Le azioni cui dare priorità saranno le seguenti:

— I tre grandi Poli universitari (Via Torino, San Giobbe e il Campus umanistico-linguistico) saranno dotati di mense per gli studenti, aree ristoro e studio per studenti e docenti e relativi servizi annessi;

— Prioritaria sarà **la ristrutturazione delle nostre sedi, in particolare una nuova sede per la Biblioteca di Area Linguistica e Umanistica, una collocazione per il Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea (Palazzo Vendramin è inadeguato, l'affitto oneroso e gli spazi insufficienti per accogliere i numerosi studenti, i docenti, i CEL e il PTA)**; la BAUM sarà pertanto valorizzata e ampliata, cercando al contempo spazi **per i Dipartimenti di Studi Umanistici e di Filosofia e Beni culturali**;

— ottimizzare la fruizione di spazi studio e biblioteche da parte degli studenti sia nella Biblioteca di area scientifica (BAS) che in Biblioteca di area economica (BEC), come richiesto dal personale delle biblioteche e dagli studenti; la creazione o l'ampliamento di aree di studio e socializzazione per gli studenti sgraverebbe la pressione delle biblioteche (penso in particolare alla BAUM), restituendole alla loro natura e vocazione di biblioteche di ricerca e di studio

— **strutture e servizi per studenti (sull'esempio di Ca' Foscari Zattere)**, docenti, collaboratori ed esperti linguistici, tecnici di laboratorio e personale tecnico amministrativo;

— valorizzare l'Archivio storico di Ca' Foscari.

In particolare, nei **primi sei mesi del mandato** si avvierà un monitoraggio dell'attività di tutte le biblioteche e si cercheranno nuovi spazi in città per le Biblioteche di area linguistica e umanistica. per costruire insieme un progetto organico e complessivo.

3.7 Lo Sport

Lo sport è importante per lo sviluppo della persona, è un veicolo di **valori** universali e rappresenta uno strumento per l'abbattimento di barriere culturali, sociali e di genere.¹⁰ Si assiste quindi ad un

¹⁰ La definizione di sport che è emersa dai lavori della *Commissione Europea nel 2007* e che si trova nel "White Paper on Sport", sintetizza che "Lo Sport comprende qualsiasi forma di attività fisica che, attraverso una partecipazione organizzata o non, abbia per obiettivo l'espressione o il miglioramento della condizione fisica e psichica, lo svi-

cambiamento nella concezione dello sport, delle modalità di fruizione ed erogazione del servizio sportivo che è diventato, a pieno titolo, un “servizio sociale” contemporaneo e un fenomeno di assoluta rilevanza. È uno strumento di prevenzione attiva per la Salute, per le devianze comportamentali e per le Politiche Sociali, di qualificazione sociale in ambito educativo, culturale, ambientale e con sempre più opportunità lavorative, di comunicazione per creare relazioni con la propria comunità ed il territorio. Lo sport deve essere valorizzato e promosso per alcuni dei suoi valori fondanti e riconosciuti come il supporto alla **crescita formativa individuale**; come strumento che permette **la socializzazione, l'integrazione, l'inclusione ed accresce il senso di appartenenza; come stimolo all'impegno, alla cooperazione, all'accettazione e al superamento dei propri limiti**. È mio intento continuare a promuovere attività ed iniziative in ambito sportivo con il supporto del nostro ufficio di Promozione culturale e in collaborazione con il CUS Venezia, individuando la progettualità e le iniziative più in linea con le esigenze dei nostri studenti e dipendenti e con la *mission* istituzionale dell'Università. Un'offerta di pratica sportiva sempre più ampia va incontro anche al miglioramento delle condizioni di salute. Promuovere uno stile di vita più attivo, riducendo la percentuale dei sedentari, permette di ottenere un risparmio anche della spesa pubblica in ambito sanitario. Le principali iniziative future saranno le seguenti:

- legare ai temi dello sport attività di formazione, culturali e di ricerca su argomenti specifici, sviluppando progettualità ed attività nel campo della tecnologia e dell'innovazione, valorizzando appieno le peculiarità uniche che tale mondo possiede;
- continuare a monitorare gli Impianti Sportivi Universitari e prevedere, congiuntamente al CUS, interventi di miglioramento ed ammodernamento della struttura. In quest'ottica si cercherà di portare a termine con il Comune la pratica relativa alla concessione di un'area adiacente agli Impianti sportivi per poter ampliare l'offerta sportiva con una struttura polivalente all'aperto.
- prevedere inoltre la realizzazione di uno spazio palestra più spogliatoi e accesso al canal Salso per lo sviluppo di attività nautiche anche all'interno del CAMPUS Scientifico in via Torino: tale struttura potrebbe essere utilizzata in orari extra lezioni dagli studenti e dipendenti di Ca' Foscari che risiedono a Mestre, per cui diventerebbe più agevole utilizzarla;
- continuare con l'iniziativa “Studente/atleta” che dà la possibilità agli atleti di alto livello di avere un percorso agevolato e personalizzato consentendo di coniugare l'attività universitaria a quella sportiva e le borse di studio “*Bravi nello studio, bravi nello sport*” messe ogni anno a disposizione di due studenti che si impegnano a praticare attività sportiva continuativa nelle squadre del CUS Venezia e nelle rappresentative universitarie.

luppo delle relazioni sociali o l'ottenimento di risultati in competizioni di tutti i livelli”.

integrazione
riconoscimento
investimento

4. Il valore della ricerca e dei ricercatori: tempo, fiducia e mezzi

La ricerca è al centro del nostro lavoro quotidiano, alimenta la didattica e la terza missione. Lo strumento più importante per sviluppare la ricerca è innanzitutto il tempo. Il tempo per lo studio e la ricerca a disposizione del personale docente, dei ricercatori, degli assegnisti e dei dottorandi va garantito, tutelato e aumentato; con esso, vanno messi a disposizione laboratori, spazi, strumentazione, biblioteche. È fondamentale salvaguardare il tempo per la ricerca, oltre ai necessari strumenti e risorse, senza i quali non è possibile conseguire risultati eccellenti: libri, riviste, risorse elettroniche, biblioteche e spazi, laboratori, materiale di consumo, grandi strumentazioni, manutenzione e tecnici di laboratorio in grado di utilizzarle.

Le parole d'ordine saranno **consolidare** e rafforzare la **ricerca di base** accanto alla **ricerca applicata e alla progettazione**, promuovere l'integrazione dei saperi e il trasferimento della conoscenza al tessuto sociale e imprenditoriale del nostro territorio e del nostro Paese.

In questi ultimi anni si è valorizzata molto la **pro-**

gettazione europea, ottenendo risultati eccellenti. Questo è un aspetto che bisogna consolidare, **ma con una politica attenta ai reali bisogni di Ca' Foscari**. Fare ricerca, però, è in primis produrre **ricerca d'impatto e di valore**. Per questo motivo credo nell'assoluta importanza della **ricerca di base** che è tale proprio perché è **fondamentale**, spinta dalla curiosità e dagli interessi dei ricercatori. Risulta cruciale perciò non solo offrire il tempo per lo studio e per la ricerca, ma anche trovare modalità affinché la ricerca di base sia valorizzata, investendo maggiormente in fondi interni per la ricerca.

Intere aree disciplinari sono state per lo più escluse dalla possibilità di accedere a fondi esterni per la ricerca, ad esempio le humanities e le lingue. Sono aree però che contraddistinguono la nostra eccellenza e sulle quali bisogna puntare. Il nuovo **Programma nazionale per la ricerca 2021 -2027 (PNR 21-27)** dedica un'intera sezione alla *Cultura umanistica, creatività, trasformazioni sociali, società dell'inclusione*, ivi compresa la ricerca di base sul mondo antico, le discipline storico-let-

terarie e artistiche e il patrimonio culturale, con riferimento a Horizon Europe 2021-2027.

Uno sforzo di questo tipo, con un'attenzione anche alle ricadute sulla società e sull'economia nazionale ed europea attrarranno investimenti (come dimostrato dalle Global Challenges), e, sono certa, fungerà da moltiplicatore esponenziale della ricerca, più di ogni tentativo estrinseco di scalare i rankings o di pubblicare necessariamente in riviste indicizzate.

A questo proposito, il lavoro del personale tecnico amministrativo, del personale tecnico scientifico, dei collaboratori ed esperti linguistici, dei bibliotecari ed archivisti, necessario per la realizzazione di qualsiasi progetto di ricerca, programma didattico e di terza missione, sarà valorizzato, con un'organizzazione efficiente e coordinata, una gestione condivisa fra uffici e strutture e, laddove necessario, **investimenti di punti organico per progressioni di carriere e nuove assunzioni**. L'obiettivo è consolidare e migliorare i risultati rafforzando la **progettazione sia a livello centrale, dove è attualmente principalmente assegnata, sia a livello dipartimentale**, offrendo la possibilità ai vari settori di seguire corsi avanzati di aggiornamento sia a Ca' Foscari che altrove in Italia ed esperienze di lavoro all'estero (attraverso la mobilità Erasmus e Overseas). Al contempo si intende snellire tutto l'apparato burocratico legato alla gestione dei progetti di ricerca.

Per agevolare docenti e ricercatori, si rende necessario uno snellimento dei processi, già avviato ma che necessita ancora di attenzione e impegno e soprattutto che gli adempimenti bu-

rocratici si trasformino in progettualità, buone pratiche condivise.

4.1 Diversità e valutazione

Un censimento dei progetti di ricerca consente di comprendere come si sono evolute le varie aree di ricerca nel corso degli anni e le potenzialità del futuro. I Dipartimenti e la ricerca che li caratterizza sono profondamente diversi fra loro; dobbiamo allora muovere dal **riconoscimento di questa diversità come elemento da valorizzare e incentivare**, evitando il più possibile l'antagonismo, che è nocivo e danneggia l'intero sistema. A tal fine si rende necessario **rivedere gli obiettivi e la programmazione dei dipartimenti** (su base annuale e triennale) e conseguentemente il modello di **allocazione delle risorse**, tenendo conto della specificità e dei **punti di forza** di ogni struttura.

Ne discenderà una rivisitazione del **modello di allocazione delle risorse** che, pur non discostandosi complessivamente dagli indicatori stabiliti dal sistema di valutazione nazionale per il riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), **responsabilizzerà i dipartimenti** nelle proprie scelte, incoraggiando tutti a **migliorare e premiando** i risultati raggiunti da ognuno.

Autonomia valutativa responsabile: i dipartimenti potranno **proporre i propri obiettivi e scegliere i propri indicatori** nell'ambito di una programmazione di Ateneo che contempli i vari indicatori ministeriali, garantendone il raggiungimento. In tal modo, essendo autonomi nelle scelte, la *performance* dei Dipartimenti sarà valutata in base agli

indicatori selezionati e concordati con l'Ateneo. I Dipartimenti saranno chiamati **collegialmente a definire il modello di allocazione delle risorse, con una partecipazione** che vedrà ogni dipartimento **contribuire** allo sviluppo di un modello **condiviso** e concordemente accettato.

In tale prospettiva sarà essenziale privilegiare le seguenti azioni:

- promuovere la ricerca interdisciplinare su temi di comune interesse, incoraggiando i docenti ad elaborare una ricerca trasversale e interdipartimentale e incentivando al contempo il flusso conoscitivo con il ricorso anche ad **assegni di ricerca**;
- nel reclutare i docenti, privilegiare l'eccellenza scientifica coerente con la nostra offerta didattica;
- favorire posizioni di docenti e ricercatori condivise fra i dipartimenti (nella collaborazione sul piano della didattica e della ricerca);
- le "sfide globali" (*Global Challenges*) si integreranno con i progetti di eccellenza dei dipartimenti e dei centri. I sei grandi temi delle Global Challenges di Horizon Europe 2021-2027 saranno: *Health; Culture, Creativity and Inclusive Society; Civil Security for Society; Digital, Industry and Space; Climate, Energy and Mobility; Food, Bioeconomy, Natural Resources, Agriculture and Environment*;
- i progetti di eccellenza dei dipartimenti dovranno consolidarsi con il supporto dell'Ateneo,

estendendo la partecipazione anche ad altre aree e creando sinergie fra di esse;

- rafforzare le collaborazioni fra i centri dipartimentali e, inoltre, fra i dipartimenti e i vari centri di ateneo (European Centre for living technologies, ECLT e Humanities and Social Change);
- favorire la traduzione di articoli e saggi nelle principali lingue straniere (inglese, spagnolo ecc.). Offrire ai dipartimenti, qualora di loro necessità, la collaborazione di esperti madrelingua per assistere docenti e ricercatori con traduzioni e revisione (*proof-reading*);
- **la valutazione della ricerca** deve avvenire nel rispetto della specificità delle aree disciplinari, senza l'esclusività di criteri bibliometrici estranei ad alcune aree e senza l'obbligatorietà di pubblicazione su riviste censite su banche dati (quali *Scopus, Web of science...*);
- i criteri del FUDD e il modello di allocazione delle risorse saranno rivisti rispettando **l'autonomia dei dipartimenti nel selezionare i propri indicatori, purché individuati in accordo con l'Ateneo** e rispondente agli indicatori ministeriali;
- **valorizzare e promuovere con finanziamenti dedicati Edizioni Ca' Foscari**, che dovrà ambire a diventare una casa editrice internazionale (**Venice University Press**);
- condividere con le istituzioni culturali cittadine e con la città i grandi eventi di Ateneo (Incroci, ArtNight, VenetoNight etc.) e promuovere convegni scientifici internazionali che coinvolgano più

docenti di ateneo, al fine di alimentare un ambiente fertile per la condivisione delle idee.

4.2 Il dottorato di ricerca

Il dottorato di ricerca non è solo l'ultima fase di formazione dello studente e il primo passo verso la **carriera** accademica, ma anche un'esperienza formativa e di ricerca orientata alle varie professioni. I dottorandi desiderosi di intraprendere una carriera professionale diversa da quella accademica potranno offrire le proprie competenze conoscitive e specializzazioni alle istituzioni ed aziende, locali, nazionali e internazionali. A tal fine offriremo ai dottorandi percorsi di tutorato nelle scuole, nei musei, nelle istituzioni culturali veneziane, nelle aziende del territorio, programmando al contempo seminari con la partecipazione di docenti e ricercatori. A sostegno e promozione dei dottorandi di ricerca sono similmente essenziali le seguenti azioni:

- monitoraggio delle performances dei dottorati di ricerca e **maggior investimento nelle borse di studio** sostenendo i dottorati di aree disciplinari vaste ed eterogenee;
- rafforzamento del ruolo della **Consulta dei Coordinatori del Dottorato di ricerca**, con le seguenti funzioni: coordinamento dei Corsi di dottorato, elaborazione di proposte innovative, di buone pratiche, pur nel rispetto delle peculiarità dei singoli programmi di dottorato di ricerca. Il coordinatore della Consulta sarà eletto fra i coordinatori dei corsi di dottorato di ricerca e parteciperà alle riunioni del Senato accademico;

— necessità di un'analisi della distribuzione delle risorse e di una revisione del modello di allocazione delle borse, nel rispetto degli indicatori ministeriali da cui deriva la quota di FFO. Da considerare è la proficua possibilità di attrarre dottorandi esterni per offrire una maggiore e diversificata esperienza di confronto e di arricchimento della formazione alla ricerca;

— valorizzazione del **dottorato industriale**, avvalendosi dell'apporto di risorse/collaborazioni provenienti non solo dal mondo delle aziende ma auspicabilmente anche da enti e istituzioni culturali nazionali e internazionali (Musei Civici, Accademia, Biblioteche, Archivio di stato ecc.);

— **preparazione al dottorato di ricerca: attrazione di giovani talenti desiderosi di partecipare al concorso di ammissione al ciclo dottorale e alle attività di ricerca. L'offerta di borse di ricerca – per un periodo da 1 a 6 mesi –** diffusa con avvisi in più lingue (italiano, inglese, francese...) dei bandi di preselezione, potrà di certo essere un incentivo decisivo per suscitare fra i giovani aspiranti interesse e adesioni (ad esempio, introducendo un modulo di metodologia della ricerca per le varie discipline nelle lauree magistrali).

4.3 Ricercatori

“Dal 2008 il numero di posizioni, la velocità di carriera e l'entità delle retribuzioni per i ricercatori e professori delle università italiane si sono drasticamente ridotti a seguito dei tagli che hanno caratterizzato il periodo successivo alla crisi finanziaria, peraltro in concomitanza della riforma Gelmini che aveva, invece, l'obiettivo di rilan-

ciare il sistema.” (A. Civera, M.Meoli, S. Paleari, *Il Sole 24 ore*, 13 agosto 2020). Secondo questa analisi il personale under 40 si è dimezzato nel decennio 2009-2019, il sistema universitario ha perso più attrattività agli occhi dei giovani, che sempre più numerosi lasciano il nostro Paese alla ricerca di migliori opportunità. Secondo i dati Istat, nel 2018 il 13% dei dottori di ricerca a quattro anni dal conseguimento del titolo ha deciso di trasferirsi all'estero.

Nel 2010 a Ca' Foscari erano presenti 28 Ricercatori di tipo B e 10 Ricercatori di tipo A vs. 129 Professori ordinari e 223 Professori associati; nel 2020 si contano 83 Ricercatori di tipo B e 55 Ricercatori di tipo A vs. 161 Professori Ordinari e 245 Professori Associati, una piramide rovesciata (o meglio “un’anfora”). Poche opportunità per i più giovani, considerato che il Ricercatore di tipo B spesso è una figura *senior* (*tenure track*) già in possesso di abilitazione scientifica. Il MUR recentemente ha incrementato la dotazione di ricercatori di tipo B, ma di un numero non ancora soddisfacente.

Ritengo opportuno inserire, per quanto il bilancio di Ateneo lo consenta, nuovi ricercatori di tipo A, figure che consentono ai giovani di iniziare una carriera universitaria post-dottorato, portando nuova ricerca all'università e un approccio alla didattica fresco, sensibile alle esigenze degli studenti. La figura del Ricercatore di tipo A, inoltre, non necessita di punti organico e va riservata ai giovani (ad esempio post-doc), sostituendo i numerosi contratti di insegnamento. I punti organico potranno essere impiegati per avanzamenti di carriera o nuove assunzioni. È una misura che

consentirà anche di alleggerire il carico didattico degli attuali ricercatori (da 90 a 60 ore).

4.4 Finanziamento e supporto delle strumentazioni per la ricerca

La ricerca necessita di tecnologie e strumentazioni sempre nuove, in tutti i campi, dalle scienze fisiche, naturali e chimiche alle *digital humanities* e alla linguistica, solo per fare alcuni esempi. Il ruolo di un Ateneo è quello di mettere i propri ricercatori in grado di essere competitivi a tutti i livelli - regionale, nazionale ed europeo - con le seguenti misure:

- una struttura di staff competente completamente dedicata a questa competizione;
- finanziare adeguatamente i singoli Dipartimenti per consentire loro di programmare la propria ricerca di base;
- finanziare adeguatamente la grande strumentazione e dotarla di relativo staff tecnico a supporto dei ricercatori dell'Ateneo;

Ca'Foscari presenta le seguenti caratteristiche:

1. l'ufficio Ricerca di Ca' Foscari, di livello internazionale, è molto attivo nella tempestiva informazione e nel supporto ai singoli gruppi circa le opportunità offerte dalle varie calls, indirizzando in modo mirato, a seconda delle competenze, le migliori e opportunità e sostenendo i docenti nella loro progettazione;
2. Il Centro Strumentazioni di Ateneo (CSA) e il

Centro di Archeologia (CeSAV) creano sinergie ed economia di scala nel relativo finanziamento di grandi strumentazioni i cui costi non sono sostenibili dai singoli Dipartimento.

Al fine di essere più competitivi, il finanziamento previsto per i centri deve essere aumentato. Inoltre, questi centri devono avvalersi di uno staff competente dedicato alla gestione/manutenzione di questa strumentazione e che possa usufruire di corsi di aggiornamento. L'Ateneo predisporrà un programma di reclutamento di tecnici specializzati nella gestione e manutenzione di tale strumentazione supportando il CSA riguardo ai costi di strumentazione ordinaria e straordinaria ove non vi siano sufficienti recuperi derivanti dall'utilizzo delle macchine, sia in termini di utilizzo interno che conto terzi. Saranno inoltre supportate tutte le azioni possibili per la federazione con altri centri di ricerca, come ad esempio la SISSA e valorizzate le partnership già esistenti con CMCC, IIT, CNR e INFN.

comunicazione
promozione
sostenibilità

5. Terza missione

La terza missione nel nostro Ateneo è gestita da vari uffici e attori. È giunto il momento di ricercare e perseguire una **sintesi** e una sinergia fra le diverse entità strutturali.

La mia visione di come Ca' Foscari dovrà sviluppare la sua terza missione ruota attorno al concetto di *università civica* (si veda **5.7**), un'università che contribuisce attivamente alla crescita culturale delle persone che la vivono, quindi studenti e personale, e del territorio: quest'ultimo da identificarsi non solo nella città, ma anche nella regione e nell'intero Paese. Ca' Foscari, con la sua collocazione speciale a Venezia, rappresenta un laboratorio di idee, un trampolino per iniziative di ampio respiro nazionale e internazionale. La realizzazione di questo modello di università passa attraverso la valorizzazione delle attività delle singole persone che lavorano in Ateneo. Il mio intento è delineare un programma di terza missione che rappresenti insieme lo stadio finale e la valorizzazione delle prime due missioni dell'università, la didattica e la ricerca. La terza missione non è così concepita come un qualcosa di altro o di aggiuntivo a carico del personale, ma

come il perfezionamento di attività di base che possono avere un forte impatto sociale: un'attività gratificante che possa mostrare alla comunità i grandi sforzi dall'Ateneo. Si tratta di un'attività di democratizzazione del sapere che in quanto università pubblica credo debba essere promossa e incentivata. La terza missione a Ca' Foscari riguarda una molteplicità di attività molto differenti fra loro e che si distinguono, talvolta anche notevolmente, nei diversi dipartimenti. Spesso, negli ultimi anni, la terza missione di Ateneo si è appiattita su elementi misurabili e quantificabili come il numero di brevetti o il conto terzi. Questo approccio non tiene conto dei numerosi sforzi compiuti quotidianamente dal personale per garantire un adeguato impatto del proprio lavoro e delle diversificazioni esistenti fra le molteplici discipline. Serve una maggiore attenzione alle peculiarità, non solo dei diversi dipartimenti, ma anche delle singole aree all'interno di essi. Infatti non sempre un Dipartimento riesce con le sole proprie forze a sviluppare una strategia d'impatto, quindi deve essere aiutato per moltiplicare il risultato dei suoi sforzi da chi negli anni ha acquisito una competenza nella realizzazione delle

attività di terza missione. Inoltre, la terza missione è spesso sviluppata in sinergia con Fondazione Ca' Foscari che in questo senso deve essere l'ente strumentale dell'Università. Nella mia idea di università civica terza missione non è fatta solo dai docenti, ma anche da studenti e personale tecnico amministrativo; quindi è necessario prevedere linee di finanziamento per queste attività in linea con la *mission* dell'Ateneo e in condivisione con tutte le componenti dell'università.

5.1 Trasferimento tecnologico e delle conoscenze

Nell'ultimo rettorato è stato istituito l'Ufficio del trasferimento tecnologico e delle conoscenze (PINK) a nell'ambito dell'Area ricerca (ARIC), che collabora con Fondazione Ca' Foscari per l'esecuzione di alcuni progetti. Questa virtuosa collaborazione ha permesso di mettere insieme competenze diverse che hanno portato a valorizzare la nostra ricerca incentivando brevetti e spin-off. Credo che le attività sviluppate dall'ufficio vadano promosse e rafforzate creando maggiore sinergia con il Development office e con il Career Service, per un contatto più coordinato con le aziende, che spesso evidenziano l'assenza di un'interfaccia efficace con l'Ateneo. Trasferimento tecnologico e delle competenze non significa solamente spin-off e brevetti, ma anche la creazione di un **ecosistema d'impatto sul settore produttivo**. In questi anni sono stati creati numerosi ponti con il mondo artigianale e industriale, sia a livello locale che nazionale, con attività legate all'innovazione strategica, digitale e sociale, non dimenticando i progetti culturali e artistici

legati alle imprese. Per raggiungere le aziende sarà creata un'unità adibita alla comunicazione e marketing verso le imprese dei prodotti della didattica e della ricerca.

Oltre a PINK, sarà necessario potenziare le altre strutture di intermediazione verso le imprese come l'ufficio placement (oggi Career service), che avranno un ruolo centrale nello sviluppo di progetti didattici che permettano ai nostri studenti di acquisire conoscenze trasversali e un orientamento pratico, punti distintivi dell'offerta di Ca' Foscari rispetto a quella di altri Atenei.

5.2 Orientamento al lavoro

*Questo è un punto che può fare la differenza **connettendo** al mondo reale del lavoro. È già un **punto di forza** della nostra università (Censis 2020 Ca' Foscari è settima in Italia fra gli Atenei di medie dimensioni, in questo ambito specifico) e condurrebbe a un ulteriore balzo di reputazione.*

È un servizio importante che sarà valorizzato e potenziato, non solo per gli studenti dei corsi di laurea triennale e magistrale ma anche per gli studenti dei Master post lauream e professionalizzanti. Dal 2015 il Career Service ha garantito oltre 15.000 offerte di stage in Italia (3.320 nel 2019) e oltre 3.000 all'estero; ha raccolto, inoltre, 4.500 offerte di lavoro attraverso una moltitudine di iniziative.

Gli studenti cafoscarini dimostrano di svolgere molte più esperienze di avvicinamento al mondo del lavoro e all'estero rispetto alla media na-

zionale. Cresce la percentuale dei laureati che ha svolto tirocini e ha compiuto un'esperienza di studio all'estero riconosciuta nell'ambito del proprio corso di laurea (Erasmus in primo luogo).

La soddisfazione degli studenti è in sensibile crescita per tutti gli aspetti rilevati dall'indagine. In definitiva, riguardo al grado di soddisfazione dei laureati, Ca' Foscari registra valutazioni che superano la media dei laureati in Veneto. Più in generale, l'89,1% dei laureati si dichiara soddisfatto dell'**esperienza universitaria** nel suo complesso. Il **79,7%** dei laureati sceglierebbe nuovamente Ca' Foscari per il proprio percorso universitario.

Tra i laureati di secondo livello del 2018, intervistati a un anno dal conseguimento del titolo, il tasso di occupazione (si considerano occupati quanti sono impegnati in un'attività retribuita, di lavoro o di formazione) è pari all'81,8% (media nazionale 71,7%). Il tasso di occupazione dei laureati di secondo livello del 2014, intervistati a cinque anni dal conseguimento del titolo, è pari al 90,3% (86,8% nazionale). Si tratta di dati in linea con l'indagine del 2019.

In crescita, ma ancora inferiore alla media nazionale, è la percezione sull'efficacia della laurea nel proprio percorso professionale, che a un anno dalla laurea è pari al 50,9% (61,5% nazionale).

Vorrei valorizzare tutte le attività legate al Placement, in Italia, in Europa e nel mondo e in particolare, da subito, potenziare il progetto dell'ufficio **Settore Tirocini Estero**, un progetto sviluppato dal Career Service per fare fronte al blocco della mobilità internazionale causata dall'odierna pan-

demia. Il Settore Tirocini Estero, in collaborazione con enti ed aziende partner operanti a livello internazionale, ha promosso il progetto **International Project Work**, che permette agli studenti che vogliono vivere un'esperienza formativa in ambito internazionale di effettuarla comunque, anche se a distanza.

L'*International Project Work* (International Project Work) si inserisce nelle cosiddette attività di tutoring, che mirano a supportare una risorsa meno esperta nell'**acquisizione di conoscenze tecniche, metodologie di lavoro e prassi gestionali** all'interno di un ambiente lavorativo, in particolare con lo **sviluppo di un progetto** concordato tra tutor e studente. La persona esperta, il tutor, trasmette allo stagista le conoscenze tecniche della sua professione, guidandolo nello **sviluppo di un progetto di lavoro specifico** da svolgere per un ente o azienda, un'attività **che potrà essere svolta in modalità di telelavoro**.

Nel processo di revisione del ruolo centrale del **Career service**, vorrei valorizzare l'iniziativa **LEI** (Center for Women's Leadership, <https://www.unive.it/pag/31274>), che non solo dovrà coordinare tutte le attività di mentorship e placement, come già sta facendo, ma dovrà anche proporre programmi trasversali all'interno dei percorsi didattici. Inoltre, attraverso la realizzazione di attività di promozione dovrà entrare in contatto con i maggiori stakeholders, per sviluppare collaborazioni che possano aiutare le studentesse a sviluppare le proprie capacità.

5.3 Gestione del patrimonio culturale

Ca' Foscari non possiede un polo museale o musei diffusi come altre università, però possiede ampi spazi dove allestire mostre, che in passato hanno avuto un notevole successo, contribuendo ad un'immagine internazionale e dinamica della nostra università. Questi spazi saranno resi disponibili a tutte le aree di ricerca per valorizzare l'immagine di Ca' Foscari.

Come già detto sopra, le biblioteche di Ca' Foscari rappresentano un patrimonio da difendere e valorizzare. Per tante aree disciplinari, esse rappresentano i laboratori e gli spazi in cui condividere idee e fare ricerca. Per loro natura e costituzione strutturale alcune si sono prestate meglio ad essere un luogo aperto. Ad esempio CFZ ha rappresentato un formidabile spazio che può essere replicato in altre biblioteche fornendo agli studenti luoghi dove studiare e socializzare. Nelle biblioteche si potranno allestire rassegne di presentazione dei libri o studi per la cittadinanza. Le biblioteche saranno poi aperte con orari più estesi e nei weekend.

Non bisogna dimenticare il patrimonio **dell'Archivio storico** di Ca' Foscari che dovrà essere valorizzato mantenendo unite le collezioni storiche e promuovendo indagini specifiche attraverso borse di ricerca sui fondi librari. L'Archivio storico, inoltre, dovrà rappresentare un luogo didattico in cui gli studenti del corso di Archivistica potranno mettere in pratica le loro conoscenze, valorizzando al contempo il patrimonio cafoscarino.

La gestione del patrimonio storico passa attra-

verso la valorizzazione delle sedi storiche che vanno custodite, difese e rese funzionali per le attività richieste ad una università del XXI secolo. Il *Ca' Foscari Tour* (<https://www.unive.it/pag/19541/>) inserito nei circuiti culturali della città, potenziando le convenzioni con VELA, potrà agire in maniera più efficace per far conoscere il nostro patrimonio.

Non bisogna nemmeno dimenticare che in questi anni Ca' Foscari ha contribuito attivamente anche a valorizzare il patrimonio delle istituzioni artistiche e culturali cittadine attraverso i nostri studenti, in particolare con il progetto dei **mediatori culturali**. Credo che questa sia un'esperienza da consolidare con importanti risvolti per la futura carriera degli studenti e per la didattica a livello di master (la didattica nei musei e nelle istituzioni culturali). Ca' Foscari potrebbe essere fra le prime università al mondo a formare questa figura professionale.

Fra le molteplici azioni, di particolare impatto internazionale è la promozione dei grandi **scavi archeologici** d'Ateneo, da Altino, Jesolo (Insula Equilus) e dalla Laguna (Torcello) agli scavi nelle macro-aree: Egitto e Vicino Oriente, dalle civiltà e culture del Gandhara all'Indo). È superfluo rilevare il duraturo e consistente posizionamento anche internazionale dell'Italia in un ambito – quello del patrimonio materiale della cultura – riconosciuto a livello globale. Che sia anche un'azione di politica estera è evidente dall'impegno del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale che finanzia ben oltre 190 missioni italiane nel mondo, trattandosi nel complesso di una "massa ciclopica" di cono-

scienze prodotte da università e centri di ricerca italiani, che a loro volta si servono delle più evolute tecnologie investigative sul terreno dei siti archeologici e nei laboratori di analisi dei materiali e di restauro. Molte ricerche archeologiche all'estero, fra cui anche quelle sviluppate dal nostro Ateneo, dispiegano l'intero ciclo di attività nell'ambito della conservazione e tutela del patrimonio culturale: dallo scavo vero e proprio allo studio di materiali, dal restauro e conservazione alla formazione del personale locale e di giovani studenti e ricercatori italiani. L'Italia e Venezia con il nostro Ateneo agiscono in tale ambito seguendo un'antica disposizione culturale: curare, preservare e trasmettere la memoria materiale e immateriale della civiltà umana. Ed è indubbio che tutto ciò sia alla fin fine anche lo scenario ideale per la proficua promozione del *savoir faire* imprenditoriale del nostro Paese.

L'archeologia cafoscarina si è mossa, a partire dagli anni '70 del secolo scorso, in due direzioni, che traevano la loro legittimità dal ruolo storico di Venezia e dalla centralità che la città ha sempre avuto nel contesto locale e internazionale. Muovendo da tali presupposti e per conferire solidità alla disciplina, furono creati gli strumenti necessari per la ricerca, definendo poi le competenze più adatte per praticare l'indagine archeologica al più alto livello. L'attività archeologica di Ca' Foscari ha rivelato nel corso degli anni le sue componenti più specifiche: quella internazionale, con un'attenzione particolare all'Oriente, perché Venezia guarda naturalmente e da secoli all'Oriente; quella più locale, tentando così di tessere relazioni con il territorio circostante (gli scavi ad Altino e in Laguna).

Nel tempo, il numero e le competenze degli archeologi a Ca' Foscari è cresciuto, e con esso gli interventi sul campo, che hanno consentito di sperimentare una pluralità di approcci teorico-metodologici, nonché la necessità di ridisegnare una diversa strategia di ricerca e di formazione. In tale nuovo contesto è nato, di recente (2019), il Centro **Studi di Archeologia Venezia (CeSAV)**, che di fatto accoglie in sé e rappresenta tutti gli archeologi cafoscarini. Dalla consapevolezza che, come tutte le scienze umane (anzi forse più di altre per la stretta contiguità con i saperi scientifici), l'archeologia è una disciplina in continua evoluzione, promuoverò in ogni contesto, nazionale e internazionale, l'archeologia cafoscarina, avendo cura di programmare l'assunzione necessaria di personale tecnico addetto ai laboratori e l'acquisizione delle strumentazioni varie necessarie.

5.4. Attività culturali

Nel corso di questi dieci anni Ca' Foscari si è caratterizzata per lo sviluppo di grandi attività culturali, che ha coinvolto un numero ingente di cittadini, facendo risuonare il nome della nostra università nel mondo. Parlo di esperienze come *Incroci di Civiltà*, *ArtNight*, *VenetoNight*, le attività teatrali e lo *Short Film Festival*, la musica, l'Orchestra e il Coro di Ca' Foscari, solo per citarne alcune. Questi progetti sono il prodotto di ricerche ed esperienze didattiche. Come ho già ricordato, credo che questo sia un modo virtuoso per concepire le attività di terza missione che andranno quindi proseguite e ulteriormente potenziate.

Venezia nell'immaginario collettivo è **la città dell'arte, della musica, del cinema e del teatro** ed è mia intenzione valorizzare le nostre attività musicali e teatrali, sia storiche che contemporanee, in collaborazione con le istituzioni cittadine, anche nell'ambito delle collaborazioni progettuali da realizzare anche attraverso la rete di **Study in Venice**.

Promuoveremo iniziative adeguate ai nostri studenti, che potranno così arricchire il loro curriculum, finalizzando specifici progetti di ricerca e aprendo le porte ai cittadini che potranno conoscere Ca' Foscari come un'università attenta al territorio. In diverso modo, credo che anche l'esperienza di *Classici contro* o dei *Filosofi alla Fenice* possa rappresentare un modello importante per far veicolare agli studenti e alla cittadinanza i valori di un'università attenta alle discipline umanistiche.

Non si può non riflettere inoltre su quella parte molto importante della attività di ricerca del personale docente si svolge attraverso la progettazione di **conferenze e convegni scientifici**. Questi incontri costituiscono spesso l'occasione in cui si intessono rapporti che sfociano in progetti di ricerca e collaborazione anche a livello internazionale, con un conseguente accrescimento del prestigio del nostro Ateneo. Spesso però accade che più eventi, anche molto rilevanti (cerimonie istituzionali, Incroci di civiltà Art Night, Veneto Night, Teatro, Short Film Festival, appuntamenti musicali, iniziative sportive, appuntamenti dedicati alle famiglie), siano programmati in concomitanza e dunque si sovrappongano, impedendo un'adeguata promozione e partecipazione.

L'obiettivo è creare un sistema di gestione e calendarizzazione di questi eventi, che includa ovviamente anche le proposte dei dipartimenti, per garantire la massima visibilità a tutte le grandi iniziative in programma ed evitare sovrapposizioni. Inoltre, credo sia opportuno creare un protocollo istituzionale di gestione dell'evento anche una volta concluso l'evento stesso al fine di mantenere e consolidare i rapporti che si sono venuti a creare in questa occasione. L'evento culturale può essere così sottratto a una mera fruizione effimera ed eventuale, diventando un elemento di creazione di valore aggiunto non solo per il singolo, ma per l'intera comunità cafoscarina. Dovremmo cercare di attrarre fondi esterni per realizzare gli eventi e coinvolgere altre istituzioni cittadine oltre al Comune ed un pubblico più vasto.

Tutto ciò può essere realizzato solamente investendo nelle **strutture di comunicazione e promozione** culturale non solo a livello centrale, ma anche a livello di dipartimento. In questi anni ci siamo indubbiamente riposizionati come università capace di fare ricerca internazionale e attrarre talenti, e tutta la comunicazione è ruotata attorno questi elementi. La ricerca rimane un aspetto fondamentale del nostro ateneo, ma siamo anche altro. Vorrei virare la comunicazione sulle persone che fanno grande la nostra università non solo attraverso la ricerca, ma anche attraverso la didattica e la terza missione. Vorrei dunque una comunicazione incentrata sui volti delle persone – studenti, personale tecnico amministrativo, collaboratori ed esperti linguistici, collaboratori tecnico scientifici, bibliotecari e docenti – che con le loro attività contribuiscono

a promuovere l'ateneo nella sua diversità. La valorizzazione della terza missione non può che passare attraverso l'utilizzo e l'implementazione del software ad hoc per la profilazione e condivisione dei contatti. Credo che tutte queste azioni, più di altre, possano far crescere la reputazione dell'Ateneo in maniera efficace.

5.5 Rapporti con le istituzioni e con il territorio

L'integrazione della cultura e del patrimonio culturale nei piani di sviluppo urbano rappresenta un'opportunità per migliorare la sostenibilità delle aree urbane (Agenda 2030, obiettivo 11).

Sostenibilità ambientale e sociale, sviluppo economico, studi umanistici e beni culturali, proiezione internazionale della città e del suo sistema universitario sono i pilastri del nostro ateneo.

Lavorare a stretto contatto con la Città e la Regione è essenziale per le possibili reciproche sinergie. Come Università dobbiamo prevedere alcune azioni per rendere l'offerta formativa competitiva e adeguata alle richieste del territorio, così da incrementare il numero di studenti e ricercatori internazionali e al tempo stesso l'attrattività del nostro territorio.

Al fine di raggiungere nel 2025 nelle aree urbane il traguardo che l'Europa si era prefissata per il 2020, ovvero la riduzione dell'abbandono scolastico a meno del 10% nella fascia di età fra i 18 e i 24 anni e del 40% per i laureati nella fascia di età 30-34 anni, sono necessarie azioni quali tutoraggio e investimenti in *campus* e servizi per

gli studenti. La comunità universitaria rappresenta un potenziale ancora oggi inespresso per lo sviluppo e la crescita del contesto umano e ambientale più ampio nel quale è radicata. È pertanto necessario un investimento in campus fortemente integrati con la città, con strutture per le attività culturali, ricreative e sportive.

Grazie alla collaborazione con le istituzioni locali, consolideremo un rapporto di cooperazione molto più stretto di quanto sia attualmente con la Città, i Musei, le Biblioteche, l'Archivio di Stato, l'Accademia, la Biennale, la Fondazione Cini ecc. affinché i nostri studenti diventino pienamente i primi abitanti e fruitori dei beni culturali diffusi in un territorio caratterizzato da una densità culturale senza pari.

5.6 Study in Venice

Fra le iniziative in collaborazione con il Comune, è mia intenzione sviluppare questo progetto fra le quattro principali istituzioni di istruzione superiore veneziane, nato in maniera sperimentale e che mira a promuovere il sistema di istruzione superiore veneziano nel mondo. Il progetto riscontra molto interesse fra i nostri tanti partners, ed è auspicabile allargare la rete di collaborazioni ad altre istituzioni culturali veneziane e venete.

Ca' Foscari, IUAV, l'Accademia di Belle Arti e il Conservatorio Benedetto Marcello, in collaborazione con il Comune di Venezia, organizzano attività congiunte volte alla promozione del sistema veneziano, quali *Erasmus veneziano*, *Study abroad* e *Summer schools*, formazione linguistica, tirocini e stage formativi. Gli Istituti

universitari sono la principale risorsa di sviluppo culturale e di ricerca, nonché volano di sviluppo di attività produttive a maggior valore aggiunto e compatibilità ambientale nel territorio cittadino e metropolitano. Possibili ambiti scientifici di collaborazione sono, ad esempio: conservazione e beni culturali; questioni ambientali, paesistica e laguna; geografia e pianificazione; turismo, logistica e mobilità; moda, design, arte ed economia.

Recentemente, nell'ambito di *Study in Venice*, abbiamo avviato insieme un progetto di residenzialità studentesca (e del personale docente e tecnico amministrativo), che punta a restituire agli istituti universitari il ruolo di principale risorsa di sviluppo culturale e ricerca, nonché complesso di sviluppo di attività produttive in città. La crescita di studenti e lavoratori delle Università e Accademie cittadine rappresenta un primario interesse dell'ente territoriale, quale elemento di miglioramento della qualità socio-economica complessiva della Città. Inoltre, l'integrazione delle attività delle istituzioni scientifiche e culturali con il tessuto urbano è un fattore qualificante dell'articolazione dell'offerta di vivibilità di Venezia. A ciò si aggiunga che l'attuale situazione emergenziale del Paese, ancor più pressante sulle attività socio-economiche della Città, ordinariamente connotate dalla prevalente propensione all'offerta turistica, rende auspicabile ogni iniziativa di diversificazione, anche solo in forma sperimentale e con l'intento di un possibile consolidamento successivo. Potrebbe essere per la Città e per gli istituti universitari una via per la realizzazione dell'idea di un campus universitario diffuso.

5.7 Ca' Foscari università civica

Intendo anche rafforzare **l'impegno civico dell'università**, integrata nella città e nel nostro territorio, offrendo programmi speciali per studenti e cittadini, per rifugiati (con borse di studio), "incontri con la città" (dibattiti su temi introdotti da docenti universitari, aperti a tutti i cittadini) e per la scuola primaria e secondaria su vari temi, dalla conservazione del patrimonio culturale alle tematiche ambientali e socio-economiche, dalla politica internazionale al diritto.

L'università si integra con i propri saperi nel territorio: la cultura nella sua ricchezza espressiva, i percorsi archeologici a Venezia (Torcello), Altino e dintorni, l'ambiente, le attività legate al mare e all'artigianato, proprie di Venezia, i dibattiti sulla società contemporanea, l'economia, la politica, la letteratura e l'arte. Promuoveremo varie azioni di concerto con le istituzioni locali, ad esempio:

- percorsi formativi associati alle specificità territoriali nazionali, regionali e locali, quali ad esempio sistemi agro-alimentari, turismo sostenibile, patrimonio artistico e museale, percorsi archeologici e restauro, sostenibilità ambientale, sociale ed economica;
- sinergie basate sulla competitività della nostra formazione superiore e sull'importanza della cooperazione fra Università ed enti locali;
- attività relative all'insegnamento della lingua e della cultura italiana, il *made in Italy*, evidenziando le nostre specifiche caratteristiche ed eccellenze a livello locale e nazionale;

- accoglienza di delegazioni internazionali con il Comune e la Regione illustrando le eccellenze territoriali in sinergia con le attività didattiche e di ricerca delle università;
- video e newsletter nei social network in cui l'università è presentata nel suo contesto storico, artistico-culturale e ambientale;
- in collaborazione con Comune e Regione, stage e tirocini per gli studenti nazionali e internazionali presso le aziende e le istituzioni locali;
- per il Comune e la Regione: corsi di lingua, di management del turismo, ambiente, chimica verde, di mediazione culturale e linguistica, ecc.
- nell'ambito di *Study in Venice*, la residenzialità degli studenti, nazionali e internazionali, del personale e dei *visiting professors*;
- nell'ambito di *Study in Venice*, in collaborazione con la Città e con la Regione Veneto, promuovere il sistema veneziano e veneto in Italia e all'estero;
- in collaborazione con la Città e con la Regione Veneto, promuovere programmi di turismo culturale differenziato e di alta qualità; itinerari turistici "ebraici", "armeni", "greci", ecc.
- programmi e iniziative con i Ministeri, stabilendo così contatti diretti e continui con il MUR e il MAECI, nonché partecipando alle riunioni promosse dalla CRUI.

**multiculturalità
miglioramento
cooperazione**

6. Ca' Foscari, Venezia e l'Italia nel mondo

Un'università internazionale non è semplicemente (e semplicisticamente) un'università che parla inglese, ma che veicola contenuti di interesse internazionale. I successi scientifici, la valorizzazione dei Docenti, Studenti e Alumni contribuiscono a creare il contesto di internazionalità. I nostri studenti sono molto soddisfatti dei numerosi programmi internazionali attivati da Ca' Foscari ("Overseas", Erasmus, programmi di titoli congiunti) e anche la presenza degli studenti internazionali è percepita come significativa, come un elemento che arricchisce la qualità complessiva dei corsi attraverso la multiculturalità.¹¹

Ca' Foscari è apprezzata all'estero per la sua storia, per la varietà dell'offerta formativa, per la posizione strategica in una delle città più belle del mondo.

In questi anni molti sono gli studenti internazionali che si sono iscritti a Ca' Foscari, evidenziando in alcuni casi lacune linguistiche, culturali e formative. È doveroso constatare che la politica italiana e cafoscarina di attrazione di studenti internazionali è relativamente recente (dal 2016),

pertanto necessita dei **tempi di consolidamento e miglioramento**. Indubbiamente non siamo ancora una delle mete preferite in Europa degli studenti più motivati per varie ragioni, quali ad esempio il nostro posizionamento generale nei ranking internazionali (osservati dagli studenti e dai loro genitori), una relativa debolezza nella comunicazione internazionale della nostra ricerca e una promozione del sistema universitario italiano ancora poco efficace (pochi finanziamenti e un'agenzia ancora non strutturata). In questi anni però molti passi sono stati compiuti in seno a *CRUI international* e tuttavia molto resta ancora da fare.¹²

In linea con quanto già avviato con il gruppo di lavoro dei prorettori alle relazioni internazionali della CRUI (formazione linguistica italiano per stranieri e promozione del territorio), la nuova politica di internazionalizzazione dovrà volgere alla **promozione della lingua e della cultura italiana**, valorizzando la tradizione di eccellenza de-

12 Analisi della CRUI del dicembre 2019 "L'internazionalizzazione della formazione superiore in Italia. Le università".

gli studi relativi al patrimonio culturale italiano, (linguistico, letterario, storico, artistico e archeologico). Insieme ai corsi in inglese, che attraggono studenti da tutto il mondo, è fondamentale rafforzare la nostra identità, in un confronto costante con gli altri, sia a livello nazionale sia soprattutto a livello internazionale.

In questo il nostro ateneo si è già mosso, questa volta anticipando i tempi: la creazione degli *Offices* ha esattamente questo scopo e il primo corso estivo di lingua italiana si è già tenuto con successo a Suzhou lo scorso anno. Al corso - dedicato prevalentemente agli studenti cinesi intenzionati ad iscriversi all'università in Italia (programma ministeriale Marco Polo-Turandot) è stato associato l'esame di certificazione linguistica CILS di livello A2.

A Mosca e Baku erano in programma corsi analoghi che purtroppo la pandemia ha sospeso per questo anno anche se non ha impedito la revisione del syllabus di insegnamento della lingua italiana e l'erogazione di corsi di introduzione alla lingua italiana online. Su questi aspetti metodologici la SIE e i nostri ricercatori e docenti stanno lavorando da un anno e ciò ci ha consentito di programmare il *Foundation Year* del prossimo anno con un percorso dedicato a chi vorrà studiare in lingua italiana e le nostre discipline umanistiche (<https://www.unive.it/pag/9900/>)

Lo strumento da potenziare è quello della promozione attraverso attività e più organiche collaborazioni con le Ambasciate, i Consolati Generali e la rete degli Istituti Italiani di Cultura nel mondo e con le istituzioni di istruzione superiore.

I trend internazionali nei settori dell'agro-alimentare, del lusso, del turismo, ecc. evidenziano una crescente richiesta del cosiddetto *made in Italy* (dalla moda al design, fino all'enogastronomia), così come gli Stati generali della lingua italiana nel mondo hanno rilevato un sempre maggiore successo della nostra lingua. Sembra allora evidente che si possa puntare ad una parziale transizione all'inglese di alcuni insegnamenti, mantenendo invece per altri, secondo le precise indicazioni dei nostri esperti in materia, le specificità con la valorizzazione, a livello internazionale, della tradizione di eccellenza degli studi italiani sul patrimonio culturale (linguistico, letterario, storico, artistico, archeologico, ecc.) nonché della lunga tradizione di ricerche accademiche di elevato pregio scientifico nelle aree relative alle lingue e alle culture antiche e moderne di tutto il mondo).

Un altro strumento rilevante è lo **sviluppo di partnership strategiche di Ateneo**, già avviate, tra le altre, con le università di Warwick, Heidelberg, Alpen-Adria di Klagenfurt, Soochow University (quest'ultima anche in collaborazione con IUAV), la Fudan di Shanghai, la Nanyang Technological di Singapore, il Kyoto Institute of Technology, la Higher School of Economics di Mosca.

La partnership strategica con questi ed altri prestigiosi atenei non solo ci consentirà di sviluppare scambi di ricerca e didattica, ma anche di condividere la selezione e formazione degli studenti *degree seekers* e in mobilità. Questa azione da una parte garantisce la qualità degli studenti e dall'altra promuove l'ateneo ad una platea molto

più ampia rispetto a quella più limitata che si raggiunge con i programmi di mobilità.

Uno sviluppo interessante è – nell’ambito delle partnership strategiche e dei doppi titoli - la mobilità a scambio dei docenti, che permetterà di offrire i nostri insegnamenti a classi intere e non solo a pochi studenti in mobilità; così come i nostri studenti potranno ricevere analoga formazione dai docenti delle istituzioni partner. A mio avviso questa attività non può che muovere dallo sviluppo di progetti congiunti di ricerca, da cui parte l’innovazione dei contenuti didattici.

Da questo punto di vista già l’Unione Europea si è mossa promuovendo le European Universities, progetto molto ambizioso che tende a creare una alternativa europea di ampio respiro e valenza educativa e di ricerca. Ca’ Foscari purtroppo ha perso una opportunità in questo ambito rimanendo esclusa per poche posizioni dalla prima call effettuata lo scorso anno. Ciò non significa ovviamente che non si debba ritentare costruendo con anticipo e molta pazienza una rete più solida di quelle che sono state proposte in questa prima tornata (un passo in avanti, condiviso con i delegati alle relazioni internazionali dei dipartimenti, è già stato compiuto con le università di Warwick e di Ljubljana, per essere inseriti nella rete EUTOPIA, guidata dall’Università di Ljubljana).

In questo può senz’altro esserci utile l’eccellente rete che il programma **Erasmus plus ICM KA 107 ci mette a disposizione**, un programma di particolare successo di Ca’ Foscari.

Altre attività già in programma che stanno dando buoni riscontri e che dovrebbero essere potenziate:

1. promozione multilingua attraverso canali ad hoc dell’offerta formativa e della ricerca di Ca’ Foscari come ad esempio: *Ca’ Foscari on the map* e la partecipazione a eventi internazionali dedicati;
2. incontri e newsletter realizzati dagli studenti per gli studenti come ad esempio quelle del Settore Promozione e Orientamento di ADISS;
3. Transnational Cooperation Erasmus Academy (tarda primavera 2021 a Ca’ Foscari), organizzato su mia proposta con l’Agenzia Nazionale Erasmus Plus INDIRE e Agenzie Nazionali Germania, Francia, Ungheria e Cipro;
4. convegno CRUI sull’insegnamento della lingua italiana agli stranieri e sul programma Marco Polo/Turandot (2021).

6.1 Le lingue a Ca' Foscari

La ricchezza delle lingue e delle culture, **dal mondo antico all'età contemporanea**, insegnate e studiate a Ca' Foscari è particolarmente preziosa: oltre a quelle moderne, gli studenti hanno la possibilità di conoscere anche lingue di civiltà scomparse, come le lingue dell'antica Babilonia o quella dell'antico Egitto. È molto importante dare ampio risalto al nostro patrimonio linguistico, puntando non solo alla funzione pratica in vista della comunicazione interpersonale, ma anche all'importanza dello studio delle lingue in senso teorico (sincronico e diacronico). La dimensione polifonica e multilingue dell'Ateneo merita di essere adeguatamente valorizzata perché costi-

tuisce un patrimonio immateriale che rende Ca' Foscari unica nel panorama nazionale e internazionale.¹³

L'elenco che segue non è omogeneo, né esaustivo, non tutte le lingue presentano la stessa varietà di insegnamenti, ma serve a comunicare e valorizzare questo patrimonio nella maniera più appropriata, sia in termini di offerta didattica, sia di prospettive di ricerca.

13 Per un approfondimento si veda A. Cardinaletti, L. Cerasi, P. Rigobon, *Le lingue occidentali nei 150 anni di storia a Ca' Foscari*, Edizioni Cafoscari, Venezia 2018; L. De Giorgi, F. Greselin, *150 Years of Oriental Studies at Ca' Foscari*, Edizioni Cafoscari, Venezia 2018.

1. **Accadico:** grammatica ed epigrafia della lingua degli accadi e dei suoi dialetti, il babilonese e l'assiro
2. **Albanese:** lingua e letteratura, storia della cultura
3. **Amarico:** introduzione all'Amarico e alle lingue dell'Etiopia
4. **Anglo-americano:** lingua e letteratura, storia della cultura
5. **Arabo:** lingua e letteratura classica e moderna, arabo colloquiale, storia del vicino e Medio Oriente, filosofia islamica;
6. **Aramaico:** lingua ed epigrafia dall'aramaico antico ai dialetti neo aramaici
7. **Armeno:** lingua, letteratura e storia
8. **Azero:** lingua, filologia, storia e economia
9. **Basco:** lingua
10. **Bulgaro:** lingua
11. **Cantonese:** lingua
12. **Catalano:** lingua e letteratura, storia della cultura

13. **Ceco:** lingua, letteratura, storia della cultura
14. **Cinese:** anche classico, letteratura, arte, istituzioni giuridiche dell'Asia orientale, storia, storia della filosofia e religioni, storia dell'arte e archeologia, storia del cinema, studi culturali, interpretazione consecutiva e simultanea
15. **Copto:** lingua (classica) e storia religiosa del Mediterraneo
16. **Coreano:** letteratura, storia, storia della filosofia e delle religioni, storia dell'arte
17. **Ebraico:** lingua della Bibbia ebraica e della tradizione post-biblica fino a Israele, letteratura, storia e storia religiosa
18. **Egiziano:** lingua e cultura scrittoria dell'Egitto faraonico
19. **Francese:** lingua, letteratura, filologia e storia della cultura e della società
20. **Giapponese:** anche classico, letteratura, storia, storia della filosofia e delle religioni, storia dell'arte,

storia delle arti dello spettacolo e del cinema, studi culturali, storia della lingua, linguistica e sociolinguistica, economia e diritto

21. Greco: greco classico, medievale e moderno, storia ed evoluzione della lingua e della cultura dall'età micenea ai giorni nostri

22. Hindi: letteratura, religioni e filosofia, storia, storia visuale e cultura

23. Inglese: lingua, letteratura, filologia, storia della cultura e della società e teatro

24. Italiano: linguistica italiana, letteratura italiana, filologia italiana, storia della lingua italiana, dialettologia italiana, italiano scritto e professionale, didattica della lingua per stranieri

25. Ispano-americano: Lingua e letteratura

26. Latino: classico, tardoantico, medievale e umanistico: filologia, storia della lingua e della cultura latina da Roma antica al Cinquecento

27. Lingue dell'Italia antica: linguistica indoeuropea ed epigrafia italiana

28. Lingua dei Segni Italiana (LIS)

29. LIS Tattile

30. Marathi: lingua e letteratura

31. Mongolo: anche classico, lingua, filologia e letteratura

32. Neogreco: lingua, letteratura, filologia e storia della cultura e della società

33. Pali: lingua dell'antico canone buddhista della scuola theravada

34. Persiano: lingua e letteratura classica e moderna dell'Iran e del mondo persianizzato, filologia iranica, storia del mondo iranico, storia religiosa, cultura indo-persiana

35. Polacco: lingua, letteratura, storia della cultura

36. Portoghese (europeo e brasiliano): lingua, letteratura, filologia e storia della cultura e della società

37. Romeno: lingua e letteratura

38. Russo: lingua, letteratura, filologia, storia della cultura, storia, storia dell'arte

39. Sanscrito: lingua e letteratura dell'antico subcontinente indiano e lingua liturgica dell'induismo

40. Serbo e croato: lingua, letteratura, storia della cultura

41. Siriaco: un'importante varietà di Aramaico, in cui si è espressa una delle più vitali e longeve letterature cristiane dell'Asia, diffusa dall'Anatolia alla Cina.

42. Spagnolo: lingua, letteratura, filologia, storia della cultura e della società e teatro

43. Sumerico: lingua e letteratura dei sumeri e della successiva tradizione

44. Svedese: lingua, letteratura, filologia e storia della cultura e della società

45. Tedesco: lingua, letteratura, filologia e storia della cultura e della società

46. Tailandese: lingua e letteratura, storia, storia dell'arte

47. Tibetano: lingua e letteratura

48. Turco: lingua (anche classica, ottomano), letteratura e storia

49. Ugaritico: lingua e letteratura delle popolazioni pre-israelitiche nella Siria-Palestina del II millennio a.C.

50. Urdu: lingua e letteratura

51. Vietnamita: lingua e letteratura, storia del Sud-est asiatico, filosofie e religioni

Oltre alle lingue e alle culture si studia la linguistica di molte di esse (linguistica italiana, linguistica indoeuropea, linguistica balcanica, linguistica cinese, linguistica francese, linguistica giapponese, linguistica inglese, linguistica LIS, linguistica slava, linguistica spagnola, linguistica tedesca);

Le lingue e le civiltà del mondo sono studiate e insegnate prevalentemente presso il Dipartimento di studi linguistici e culturali comparati, il Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa mediterranea, il Dipartimento di studi umanistici, il Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali e il Centro SELISI di Treviso. Inoltre, insegnamenti linguistici sono presenti anche nell'area scientifica e nell'area economica del nostro Ateneo, in modo innovativo e unico nel panorama nazionale.

A supporto e integrazione di questo imponente settore del nostro ateneo, opera anche il Centro Linguistico di Ateneo (CLA), un Centro per i servizi linguistici rivolti agli studenti, alle strutture interne dell'Ateneo, alle istituzioni universitarie e di ricerca con un respiro regionale, nazionale e internazionale. Anche a supporto di altri Enti pubblici e privati, eroga idoneità di inglese, certificazioni linguistiche e altri corsi di lingua e cultura per esterni, quali ad esempio *English for Tourism, Improve your English, Russo per il turismo* ecc., corsi che saranno ulteriormente sviluppati. Il centro, che ha grandi potenzialità e la capacità progettuale per realizzare corsi ad hoc per aziende e società esterne, necessita di una riorganizzazione - con particolare attenzione al ruolo dei nostri Collaboratori ed esperti linguistici - e di un coordinamento costante con i dipartimenti. È necessario rivedere la governance del CLA, dotan-

dolo di un Comitato di gestione interdipartimentale presieduto da un docente di lingua.

Un ruolo importante nell'insegnamento della lingua e cultura italiana agli stranieri è svolto dalla School for International Education, che con vari corsi in italiano e in inglese promuove attività didattiche dedicate per gli studenti stranieri e favorisce l'esperienza internazionale degli studenti cafoscarini (SIE <https://www.unive.it/pag/9900/>). Un cenno a parte meritano le numerose e prestigiose Summer School (Harvard, Columbia e Princeton per citare solo le più note) che consentono durante il periodo estivo di avvicinare tanti studenti internazionali a Ca' Foscari.

Intendo sostenere e consolidare tutte le lingue e le culture di Ca' Foscari, moderne e classiche, rispettando le esigenze sia dei corsi delle discipline altamente frequentate sia di quelle con pochi iscritti. Inoltre, intendo aprire nuove **prospettive di ricerca in chiave teorica e comparativa**, con particolare attenzione alle tematiche della opportunità di cooperazione internazionale.

**conoscenza
metodologie
strumenti**

7. Per un nuovo piano di sostenibilità

Le azioni di sostenibilità sono quasi esclusivamente volontarie e pertanto richiedono una sensibile motivazione per essere realizzate. Per stimolare la motivazione di tutti gli *stakeholders* d'Ateneo verso proposte e progetti per la sostenibilità è necessario intraprendere iniziative volte alla conoscenza, alla consapevolezza e alla comunicazione di che cos'è la sostenibilità e di quali azioni sono già praticate dall'Ateneo. La conoscenza della cultura, delle metodologie e degli strumenti utili ad attivare la sostenibilità dovrebbe far parte del *modus agendi* quotidiano di chi lavora e studia a Ca' Foscari, tanto poi da perseverare in tal senso anche nella sfera individuale e privata. Solo in tal modo si potrà attendere che gli effetti diventino duraturi e che tale cultura si trasformi in un vero e proprio stile di vita. Con la diffusione di una cultura della sostenibilità si dovrebbe sollecitare l'insieme degli attori operanti nel contesto dell'Ateneo o meglio ancora del territorio regionale e nazionale, ove Ca' Foscari è attiva, cosicché si acquisisca la consapevolezza che ogni scelta assunta genera di per sé effetti sul sistema dell'ambiente e sulle dinamiche socio-economiche: una consapevolezza questa

che dovrà interessare l'intero ciclo di vita di ogni atto, che sia un prodotto, un processo o un servizio. L'Ateneo ha già intrapreso la via verso una più accentuata sostenibilità del proprio regime di attività. In particolare, si considerino l'analisi delle impronte di carbonio e idrica, nonché le metodiche di formazione e gli strumenti di comunicazione. Nella seguente esposizione schematica sono riferite alcune azioni già intraprese dall'Ateneo e al contempo indicate alcune linee di ulteriore miglioramento. Seguono, infine, alcune idee per sviluppare ancor più la cultura diffusa della sostenibilità in Ateneo e per condividerla con la società civile, proprio per generare quel ciclo virtuoso di azioni e stili di vita non estemporanei, ma continui e duraturi.

Alcune iniziative per il futuro:

- promuovere il MOOC “L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile (conoscenza e competenza)” e progettare altri MOOC per il personale da erogare durante l'arco dell'anno e ripetere/aggiornare negli anni;

— organizzazione di corsi specifici di aggiornamento sull'importanza di attuare pratiche sostenibili per tutti i docenti, il personale tecnico amministrativo e tecnico-scientifico, bibliotecari e CEL e corsi per gli studenti di tutti i corsi di laurea dell'Ateneo. L'obiettivo è di sensibilizzare anche i docenti stessi e creare una maggiore predisposizione ad accogliere possibili cambiamenti legati alla necessità di essere più sostenibili. Ad esempio, far capire meglio gli impatti legati all'utilizzo delle strumentazioni di laboratorio per ottimizzare anche le loro attività in un'ottica di riduzione degli impatti ambientali (ottimizzazione dell'utilizzo dei frigoriferi, delle cappe di aspirazione o anche solo maggiore consapevolezza nell'utilizzo delle stanze (luci, condizionamento, riscaldamento, ecc.).

— seminari periodici aperti anche all'esterno, o dialoghi tra studiosi (come è stato fatto per Environmental Humanities: <https://www.unive.it/pag/40741>);

— inventario dei gas serra di Ca' Foscari: mantenere il calcolo nei prossimi anni, andando ad affinarlo, anche in collaborazione con i gruppi di lavoro della RUS, per quanto concerne i trasporti, la gestione dei rifiuti, ecc.;

— aggiungere il calcolo dell'Impronta dell'Acqua di Ateneo a sottolineare il fatto che il cambiamento climatico è solo uno dei problemi ambientali di cui preoccuparsi, e che la problematica della quantità e qualità dell'acqua è anch'essa molto rilevante;

— rafforzare il piano per la riduzione di emis-

sioni, mettendo in campo azioni ambiziose ed incisive. Ca' Foscari non si accontenta di piccoli miglioramenti, ma intende essere un esempio di cambiamento. Sicuramente l'energy manager e l'ufficio sostenibilità potranno integrare queste proposte;

— dare maggiore visibilità sia internamente che esternamente al **bilancio di sostenibilità**. Dipendenti e studenti dovrebbero conoscerlo: creere un breve video sul bilancio di sostenibilità annuale, promuovendolo mediante una news di ateneo non appena il bilancio viene pubblicato.

— La comunicazione sia interna che esterna sui temi della sostenibilità dovrebbe essere meglio strutturata, con news settimanali di Ateneo, uno spazio dedicato alla sostenibilità, dove sono evidenziati progetti, iniziative, attività dell'Ateneo relativi alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica. L'obiettivo è evitare di usare la sostenibilità come brand, ma diffondere l'idea che a Ca' Foscari è praticata in modo reale e continuativo.

— Per gli studenti: dalla prossima estate per i triennialisti sarà attivo il **Minor sulla Sostenibilità**; un crescente numero di studenti già sceglie il Minor "**Energy, Climate Change and Environmental Risks**". Visto il crescente interesse per questi temi, l'offerta va mantenuta e se possibile potenziata, pensando anche a corsi per gli studenti magistrali.

— L'Ateneo, in quanto "fabbrica" e promotore di conoscenza e innovazione, dovrebbe essere un punto di riferimento per il territorio, anche sugli

aspetti legati alla sostenibilità. Dovrebbe quindi cercare di far circolare nel territorio le competenze acquisite sul tema, con corsi di formazione, conferenze, giornate tematiche, video, ma anche offrire supporto alle aziende nel loro percorso verso un regime di maggiore sostenibilità.

— La cultura della sostenibilità dovrebbe arricchirsi con le variegata esperienze dell'arte, perché l'arte per sua natura raggiunge più persone e più luoghi della società civile. Una via questa che l'Ateneo potrebbe intraprendere con la collaborazione stabile con il mondo dell'arte e soprattutto con le sue espressioni più giovanili.

progettualità
competenza
sinergia

8. Governance

La mia idea di governance parte innanzitutto da una progettualità - la cui realizzabilità sia verificata con il Direttore generale e con gli uffici - condivisa *in primis* con i prorettori, i delegati, i direttori di dipartimento e i loro rappresentanti che a loro volta dovranno condividere con il consiglio di dipartimento le proposte che emergeranno dalle riunioni con il Rettore.

Per giungere a proposte condivise e mature è importante allineare il calendario delle riunioni di Dipartimento e degli organi di Ateneo. Solitamente il Rettore discute le sue proposte con i direttori di dipartimento e molte delle delibere del CdA presuppongono una delibera dei singoli consigli di dipartimento. Pertanto è opportuno formulare un calendario di riunioni di Ateneo, stabilendo ad esempio che i Consigli di dipartimento si riuniscano, di norma, almeno due settimane prima della riunione del Senato Accademico, ottimizzandone il coordinamento. In tal modo ogni direttore avrà la possibilità, sia di raccogliere le proposte e le progettualità, le idee dei docenti - secondo una logica *bottom-up* - sia di discutere le proposte in seno al Consiglio di dipartimento e

portare in approvazione le delibere di competenza. Questa procedura ordinata consentirà non soltanto un'ampia condivisione delle iniziative di crescita e sviluppo dell'Ateneo ma anche una gestione consapevole e attentamente vagliata da parte degli uffici, sia dei dipartimenti che della sede centrale con ricadute positive sulle scelte, che saranno ponderate, degli organi di Ateneo.

Inoltre, ritengo importante che ogni Prorettore riunisca periodicamente i delegati dei dipartimenti per discutere le iniziative relative alla delega di propria competenza, sia a livello di Ateneo che di Dipartimento.

In tal modo l'Ateneo sarà in un continuo dialogo con i dipartimenti per le varie tematiche all'ordine del giorno e anche gli uffici saranno sempre in comunicazione.

I delegati dei Dipartimenti dovranno essere in continuo contatto con i prorettori competenti e discutere le proposte di Ateneo così come condividere le problematiche e le specificità dei dipartimenti. I delegati dei dipartimenti, oltre a

svolgere le funzioni di delegati del direttore di dipartimento, saranno invitati periodicamente a coadiuvare la squadra di governo dei prorettori, partecipando ai lavori.

Importanti e necessarie saranno inoltre le visite periodiche del Rettore (accompagnato da DG, prorettori o delegati) presso i dipartimenti, per discutere questioni specifiche con i dipartimenti.

Inoltre, un rapporto armonico Rettore - Direttore generale consentirà una gestione condivisa sia delle tematiche relative ai docenti che di quelle del PTA, necessaria per una conduzione dell'Ateneo che superi questa dicotomia fra le funzioni e le concepisca come complementari seppur distinte.

Per quanto riguarda la sinergia fra gli uffici dell'Amministrazione centrale e gli uffici dei dipartimenti, ribadisco la necessità di instaurare strutture flessibili (come commissioni, riunioni periodiche) di collaborazione, coordinamento e complementarietà in cui le diverse parti interagiscono fra di loro esponendo problemi e proponendo soluzioni.

Dopo dieci anni dalla fondazione dei dipartimenti, se ne ravviseremo la necessità, insieme potremmo ipotizzare una revisione della loro conformazione, con l'introduzione di strutture più trasversali, alla luce delle nuove compagini che si sono venute a creare in questi anni, di concerto con i dipartimenti.

Statuto di Ateneo

Lo Statuto di Ateneo (e conseguentemente il Regolamento generale di Ateneo), in vigore dal 2 ottobre 2011, richiede oggi una revisione, da tempo sollecitata dal personale tecnico amministrativo. In particolare l'art 14 (Composizione del Senato Accademico), l'art 16 (Composizione del Consiglio di amministrazione) dovranno essere riformulati per garantire una partecipazione più equilibrata di tutte le componenti dell'Ateneo.

Infine, il rapporto con Fondazione deve essere regolato da una chiara definizione di funzioni e competenze. La Fondazione Ca' Foscari è ente di diritto privato e svolge attività strumentali alle attività di ricerca e didattica dell'Ateneo (conformemente all'art. 7 dello Statuto di Ateneo). Svolge innanzitutto attività di Terza missione, trasferimento tecnologico e di conoscenza in coordinamento con gli uffici di Ateneo. All'interno di Ca' Foscari la *Challenge School* progetta ed organizza Master Executive e professionalizzanti, corsi brevi di 5 o 6 settimane in modalità online o blended, affianca strutture di servizi della media impresa del Nord Est, come le Academy di impresa che hanno focalizzato l'attenzione sulla rivitalizzazione dei mestieri del Made in Italy. La Challenge School può rispondere alla domanda enorme di formazione, oggi necessaria per i bisogni crescenti dei lavoratori a fronte della trasformazione tecnologica. Occorre potenziare il ruolo di raccordo di Fondazione Ca' Foscari con il territorio e le attività di servizio per l'Ateneo (compresi i Dipartimenti). Fra i servizi, Fondazione può supportare l'Ateneo nell'organizzazione degli eventi.

indagine
analisi
strategia

9. I primi sei mesi

Una volta individuata la squadra dei prorettori e dei delegati, i primi sei mesi saranno dedicati alle seguenti azioni:

- Visita presso i dipartimenti per costruire insieme il piano strategico (incontri con i colleghi, personale tecnico amministrativo, collaboratori linguistici, bibliotecari, personale tecnico scientifico);
- Calendario delle adunanze del Senato Accademico e del CdA;
- Indagine spazi e Biblioteche (Campus Linguistico Umanistico, via Torino, San Giobbe);
- Prendere contatti con le istituzioni cittadine, con il comune e con la Regione.
- Ricerca in città di nuovi spazi per ampliamento Campus linguistico e umanistico;
- Analisi e revisione dello Statuto e del Regolamento di Ateneo;
- Visita presso la nostra sede di Treviso, SE-

LISI, il Comune di Treviso, le Associazioni di imprenditori;

- Monitoraggio didattica, ricerca e nuova missione (AQ).

2020

2026

Conclusione

Il prestigio e la crescita negli anni di Ca' Foscari sono frutto delle energie e dell'intelligenza dei tanti che vi hanno operato e l'hanno vissuta e che, anche da posizioni discordanti, hanno sempre avuto a cuore il suo accrescimento a livello nazionale e internazionale.

Nel candidarmi alla carica di Rettore ho obbedito principalmente a un profondo senso di riconoscenza verso la mia università. Ho intenzione di impegnarmi per armonizzare e valorizzare al massimo tutte le forze in campo: docenti, personale tecnico amministrativo, collaboratori ed esperti linguistici di tutti i dipartimenti, personale tecnico scientifico del Campus di via Torino, bibliotecari e archivisti e - non certo ultimi - i nostri studenti e giovani studiosi in formazione.

Sono persuasa che un progetto complessivo che coinvolga tutte le componenti dell'Ateneo possa inaugurare una nuova stagione di fiducia, una visione a lungo termine all'altezza della complessità dei tempi che viviamo.

Ca' Foscari potrebbe realizzare il sogno di una Venezia **"laboratorio vivente"** per tutte le nostre discipline. Sarà, io credo, impegno di tutti far sì che i ponti di Venezia diventino simboli di una città che accoglie *visiting professors* e *visiting students* curiosi e motivati provenienti da tutto il mondo, che incontreranno i residenti e arricchiranno la città con idee e proposte: in linea con la storia di scambi di culture, di merci e di lingue che ha reso grande e unica questa città.

tiziana.lippiello@unive.it

foto di copertina © Gerry Lynch



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/il sottoscritta/o Tiziana LIPPIELLO
nata/o a San Vito al Tagliamento (PN) il 18 febbraio 1962
residente a _____
in servizio presso l'Università Università Ca' Foscari Venezia
in qualità di professore ordinario con regime di impegno a tempo pieno
(*indicare se a tempo pieno o definito*)

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:

- dichiara (*solo in caso di regime a tempo definito*) di optare per il regime di impegno a tempo pieno in caso di elezione alla carica di Rettore;
- dichiara altresì di assicurare un numero di anni di servizio almeno pari alla durata del mandato prima della data di collocamento a riposo;
- che quanto contenuto nel *curriculum vitae* allegato alla presente domanda corrisponde al vero;

- di non ricadere in una delle situazioni di incompatibilità o di inconferibilità dell'incarico prevista dalla normativa vigente ed in particolare dal D. Lgs. 39/2013;
- di non essere sospeso dal servizio a seguito di procedimento penale o disciplinare;
- di non essere sospeso cautelativamente dal servizio a seguito di procedimento penale o disciplinare in corso;
- di non essere portatore di alcun interesse economico e professionale in conflitto con le attività dell'Ateneo;
- di non incorrere in alcuna delle situazioni di incompatibilità di cui all'art. 44 dello Statuto di Ateneo, **oppure**

di versare nella seguente situazione di incompatibilità

___ (per i candidati che già rivestano presso l'Ateneo la carica di componente degli organi di governo, di Preside di Scuola, di Direttore di Dipartimento, di Coordinatore di corso di studio);

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;

di essere / 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).

Si indicano i seguenti recapiti al fine di ricevere le comunicazioni inerenti la procedura in oggetto dall'Amministrazione (*Nota: l'indirizzo di residenza ed i seguenti recapiti saranno appositamente oscurati nei documenti pubblicizzati sul sito web di Ateneo*):

indirizzo: _____

telefono: _____

mail: _____ tiziana.lippiello@unive.it _____

Allega alla presente:

- a) la propria fotografia di cui **autorizza** / ~~non autorizza~~ (barrare l'opzione che si intende eliminare) 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.

Luogo e data Portogruaro 24 agosto 2020

Firma 

Il/La sottoscritto/a 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.

Luogo e data Portogruaro 24 agosto 2020

Firma 

Il/La sottoscritto/a 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.

Luogo e data Portogruaro 24 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.)

Tiziana Lippiello

Ph.D. Leiden University

Professore ordinario di Lingua cinese classica, Storia della filosofia e delle religioni della Cina (L-OR/21) presso il Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa mediterranea, Università Ca' Foscari Venezia

INCARICHI ISTITUZIONALI

Prorettrice vicaria con delega alle relazioni con l'Asia (2014-2017) e Relazioni Internazionali (2017-2020), Università Ca' Foscari Venezia (2014-2020)

Direttrice del Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea, Università Ca' Foscari Venezia (gennaio 2011- settembre 2014)

Direttrice del Dipartimento di Studi sull'Asia Orientale, Università Ca' Foscari Venezia (novembre 2009-gennaio 2011)

Componente del Senato Accademico, Università Ca' Foscari Venezia (novembre 2006-2009)

Delegato del Rettore per le relazioni con le Istituzioni Internazionali a Venezia (2008-2011)

Membro del Consiglio d'Amministrazione della Venice International University (2006-2011)

Coordinatrice del Double Degree on "Chinese studies" (LICSAAM) con Capital Normal University Beijing (2015-)

Coordinatrice del Double Degree on "Teaching Chinese as a Foreign Language" con Capital Normal University Beijing (2015-)

Coordinatrice del Progetto finanziato da ANVUR RobinBA, "The role of books in non bibliometric areas", Università Ca' Foscari Venezia, Università di Macerata, Université de Bretagne-Sud, January 2015-2016

Membro del Consiglio scientifico del Collegio Internazionale Ca' Foscari (2015-2018)

Componente del gruppo di lavoro ANVUR per la valutazione delle riviste di area 10 (2013-2014)

RESPONSABILITÀ SCIENTIFICHE E PROGETTI CULTURALI

Direttrice della Collana *La fenice, Classici cinesi*, Marsilio Editore Venezia

Direttrice della Collana *Sinica venetiana*, Edizioni Ca' Foscari

Membro del Comitato Editoriale del *Journal of International Sinology*

Membro dell'Editorial Board del *Journal of Chinese Writing System*, East China Normal University (journals.sagepub.com)

Membro dello Steering committee of East Asia Net (2013-2014)

Vice Presidente della European Association of Chinese Studies (2011-2012)

Membro del Board della European Association of Chinese Studies (2009-2012)

Membro del Consiglio scientifico dell'Istituto Italiano per l'Africa e l'Oriente (IsIAO) (2008-2011)

Membro dell'Associazione italiana di Studi Cinesi (AISC)

Promotrice con il prof. Roger Greatrex, Lund University, presidente della European Association of Chinese Studies, della Summer School in Chinese Studies for Ph.D. students (European Association of Chinese Studies): *History and Historiography in Chinese Studies and the Encounter*

with the West, Venezia, settembre 2013

Promotrice e ideatrice della Mostra per i 150 di Ca' Foscari: *Jewel of the Silk Road: Buddhist Art from Dunhuang*, in collaborazione con Dunhuang Culture Promotion Foundation, Dunhuang Research Academy; workshop collaterali con Dunhuang Research Academy, SOAS, The Prince's school of Traditional Arts, London

ATTIVITÀ DIDATTICA

a.a. 2000- *Cinese classico, Strumenti per la ricerca sinologica, Letteratura cinese classica, Storia della filosofia e delle religioni della Cina*, presso la Facoltà di Lingue e letterature straniere e dal 2011 presso il Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa mediterranea, Università Ca' Foscari Venezia

a.a. 1996-2000 *Filologia cinese e Storia della Cina* presso la Scuola per Interpreti e Traduttori dell'Università di Trieste

a.a. 1995-1997 *Sinologia e Storia della Cina* presso la Facoltà di Lingue e letterature straniere, Università Ca' Foscari Venezia (Corso di Laurea per Interpreti e Traduttori, Treviso)

a.a. 1992-1994 *Sinologia* presso la Facoltà di Lingue e letterature straniere, Università Ca' Foscari Venezia

FORMAZIONE

1994 Ph.D. all'università di Leiden, Paesi Bassi (supervisor prof. E. Zürcher co-supervisor Prof. B.J. Mansvelt Beck)

1986 Laurea in Lingue e Letterature Orientali all'Università Ca' Foscari Venezia, (110/110 *cum laude*)

1989-1993 Corsi e seminari presso il Sinologisch Instituut dell'Università di Leiden

1985-1987 Corsi di cinese classico e storia della filosofia presso la Fudan University, Shanghai, RPC

1984 Corsi di lingua cinese presso la University of Foreign Languages, Beijing

BORSE DI STUDIO E ASSEGNI DI RICERCA

1997-1998 Assegno di ricerca post-dottorale, Università Ca' Foscari Venezia

1992 Post-doc Chiang Ching Kuo Foundation (Taiwan), presso il Sinologisch Instituut dell'Università di Leiden (a.a. 1993-1994)

1990 Borsa post-doc IsIAO (Istituto Italiano per l'Africa e l'Oriente), Kyoto

1989-1992 Borsa post-doc, Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca (MIUR) per svolgere attività di ricerca presso il Sinologisch Instituut dell'università di Leiden

1988 Borsa di studio del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale per svolgere attività di ricerca al Sinologisch Instituut dell'università di Leiden

1985-1987 Borsa di studio del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale per svolgere attività di ricerca all'Università Fudan, Shanghai

PUBBLICAZIONI

Monografie

1. G. Williams, A. Basso, I. Galleron, T. Lippiello, *More, Less or Better: The Problem of Evaluating Books in SSH Research: the Evaluation of Research in Social Sciences and Humanities – Lessons from the Italian Experience*, Springer International Publishing, 2018, pp. 1-422
2. T. Lippiello, *La costante pratica del giusto mezzo*, Marsilio, Venezia 2010
3. T. Lippiello, *Il confucianesimo*, Il Mulino, Bologna 2009
4. T. Lippiello, *Le droghe dell'immortalità nella cultura cinese e il Tai-shang lingbao zhicao pin*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia 2007
5. Confucio, *Dialoghi*, testo a fronte, traduzione e cura di Tiziana Lippiello, Einaudi, Torino 2003 (ristampa 2006)
6. T. Lippiello, *Auspicious Omens and Miracles in Ancient China. Han, Three Kingdoms and Six Dynasties*, Monumenta Serica, Monograph Series, XXXIX, Sankt Augustin 2001
7. T. Lippiello, Shen Yue, *Trattato sui prodigi*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia 1997

Curatele

1. Wang Xudong, T. Lippiello, eds., *"Sichou zhi lu: Dunhuang shiku zai Weinisi 丝绸之路: 敦煌石窟在威尼斯, Jewel of the Silkroad: Buddhist Art from Dunhuang*, Beijing, Xinhua shuju, 2018
2. T. Lippiello, Chen Yuehong, Maddalena Barengi, eds., *Continuities and Discontinuities in Chinese Literature: Linking Ancient and Contemporary*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia 2016
3. T. Lippiello, R. Orsini, S. Pitingaro, A. Piva, a cura di, *Linea diretta con l'Asia: fare business a Oriente*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2014
4. T. Lippiello, M. Scarpari, a cura di, *La civiltà cinese dall'età del bronzo al primo impero*, in Maurizio Scarpari, a cura di, *Cina*, Grandi Opere Einaudi, Einaudi, Torino 2013
5. M. Scarpari, T. Lippiello, a cura di, *Caro Maestro...Scritti in onore di Lionello Lanciotti per l'ottantesimo compleanno*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia 2005
6. "Scholar from the West": Giulio Aleni S. J. (1582-1649) and the Dialogue between Christianity and China, T. Lippiello and R. Malek, eds., Monumenta Serica, Monograph Series XLII, St. Augustin 1997

ARTICOLI IN LIBRI E RIVISTE

2020

1. "China too has its Aristotle: The Zhongyong 中用 (Sinarum Scientia Politico-Moralis) and the Jesuits' fascination with Confucius", Francesco Stella, *Global Latin*, 2020, pp. 107-128
2. "Zhongguo shiqishiji zhanbu ji lixing: dui lishishang yici yueshi he yici huanri xianxiang de chanshi" 中国十七世纪占卜及理性: 对历史上一次月食和一次幻日现象的阐释 "Divinazione e razionalità nella Cina del Seicento: l'interpretazione di un'eclissi solare e di un parelio", *Guoji hanxue 国际汉学 International Sinology*, 2020, pp. 49-56
3. "Why was Shen Yue so Fond of Auspicious Signs", in *International Journal of Divination and Prognostication, in corso di pubblicazione*

2018

4. "The Paradigms of Religious and Philosophical Plurality: the Return of 'Spirituality' in China Today", *Philosophy and Social Criticism*, vol. 44, no 3, 2018, pp. 1-11

2017

5. "On the difficult practice of the mean in ordinary life: teachings from the Zhongyong 中庸", eds., *Rooted in Hope, China-Religion- Christianity, A Festschrift for Roman Malek SVD in Celebration of His Sixty-fifth Birthday*, Oxon New York, Routledge - Monumenta Serica, vol. LXVIII, pp. 75-98, (Articolo in libro)

6. "Xiu shen: Rujia zhi ren yu Li Madou zhi meide" 修身: 儒家之仁与利玛窦之美德 "Self-cultivation: the Confucian ren and Matteo Ricci's moral perfection", in *Shijie zongjiao pinglun* 世界宗教评论 *World Religion Review*, 2. 2017, pp. 5-14.

2016

7. "On the beauty of cheng 誠 (authenticity) in the Zhongyong 中庸 and Matteo Ricci's interpretation 中庸 "誠"之美与利玛窦的阐释", Zhang Zhigang 张志刚, ed., *Meimei yu gong. Renlei wenming jiaoliu yujian zhanlan* 美美与共-人类文明交流互鉴的回顾与展望 (Beauty through Each Other's Eyes: Retrospection and Outlook on the Exchanges and Mutual Learning among Civilizations), *Zongjiao wenhua chubanshe*, Beijing 2016, pp. 123-144.

8. "Measuring Human Relations: Continuities and Discontinuities in the Reading of the *Lunyu*", in Lippiello, T., Chen Yuehong, M. Barengi, eds., *Continuities and Discontinuitities in Chinese Literature: Linking Ancient and Contemporary*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2016, pp. 23-40

9. T. Lippiello, Chen Yuehong 陈跃红 and M. Barengi, "Introduction", in Lippiello, T., Chen Yuehong, Maddalena Barengi, eds., *Continuities and Discontinuitities in Chinese Literature: Linking Ancient and Contemporary*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia 2016, pp. 9-20

2015

10. "Il risveglio della cultura classica nella Cina contemporanea", in C. Bulfoni, F. Fasulo, C. Piccinini, a cura di, *Le arti nella storia e nella società dell'Asia (Arts in Asian History and Society)*, Biblioteca Ambrosiana, Bulzoni Editore, Milano-Roma, 2015, pp. 147-159

2014

11. M. Abbiati, T. Lippiello, "Sistema di valori e modelli di comportamento in Cina", in T. Lippiello, R. Orsini, S. Pitingaro, A. Piva, a cura di, *Linea diretta con l'Asia: fare business a Oriente*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2014, pp. 95-106

12. "A settant'anni seguivo gli impulsi del mio cuore senza incorrere in trasgressioni'. Il valore del tempo nella cultura cinese classica", in M. Abbiati, F. Greselin, *Il liuto e il libro: studi in onore di Mario Sabbatini*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2014, pp. 9-22

2013

13. "La rivalutazione della cultura tradizionale nella Cina contemporanea", in G. Aiello, a cura di, *Davanti agli occhi del cliente: branding e retailing del Made in Italy nel mondo*, Aracne Editrice, Roma 2013, pp. 145-162

14. "Pensiero e religioni in epoca Zhou", in T. Lippiello, M. Scarpari, a cura di, *La civiltà cinese dall'età del bronzo al primo impero*, in M. Scarpari, a cura di, *La civiltà cinese dalle origini ai giorni nostri*, Grandi Opere Einaudi, Einaudi, Torino 2013, pp. 573-632

15. "Gudai Zhonguode sangzang xiguan: "Liji" he "Yili" zhongde bufen jilu" 古代中国的丧葬习惯:《礼记》和《仪礼》中的部分记录 ("Mortuary practices and the afterlife in Ancient China: Selected readings from the Liji and the Yili") in Geng Youzhuang 耿幼壮 and Yang Huilin 杨慧林, eds., *Shijie Hanxue 世界汉学 World Sinology*, Issue 11, Beijing, RUC Press, June 2013

2012

16. "Il perfezionamento del sé: empatia, autenticità e benevolenza nella cultura cinese classica", *Tradizioni religiose e trasformazioni sociali dell'Asia contemporanea*, a cura di C. Bulfoni, 2012, Biblioteca Ambrosiana Bulzoni Editore, pp. 9-21

2011

17. "Sishu" he "wujing" zai Yidalide lishi he chuantong "四書"和"五經" 在意大利的歷史和傳統 (I Quattro libri e i Cinque classici nella storia e nella tradizione italiane), *Guoji Hanxue yanjiu tongxun 國際漢學研究通訊*, Peking, Zhonghua shuju, 2011, 3, pp. 80-90

2010

18. "A Confucian adage for life: empathy (shu) in the Analects", in Roman Malek S.V.D. and Gianni Criveller, P.I.M.E., eds., *Light a Candle. Encounters and Friendship with China*, Collectanea Serica, Monumenta Serica, Sankt Augustin 2010, pp. 73-97

19. "Anima, torna indietro: la morte e l'aldilà nella Cina antica", in M. Scarpari, S. De Caro, a cura di, *I due imperi. L'aquila e il dragone*, Motta editore, Milano 2010, pp. 62-65

2009

20. "Il contributo di Erik Zürcher alla conoscenza della cultura cinese: dal buddhismo all'opera di G. Aleni", in *Giulio Aleni: il Confucio d'Occidente*, Atti del Convegno nazionale di studi (Brescia, 12 settembre 2007), Fondazione Civiltà Bresciana, Brescia 2009, pp. 29-35

21. "Il cielo, la terra e l'uomo: culti e tradizioni nell'antico impero cinese della dinastia Han", *Scriptaweb*, Napoli 2009, pp. 177-192

22. "Confucio nella cultura italiana: studi e traduzioni", *Kongzi zai Yidali wenhuazhong: yanjiu yu fanyi 孔子在義大利文化中: 研究與翻譯*, in A. Tulli, Z. Wesolowski, eds., *Furen Daxue diwu jie Hanxue guoji yantaohui: Yidali yu Zhongguo xiangyu: Yidali Hanxue yanjiude gongxian 輔仁大學第五屆漢學國際研討會, 義大利與中國相遇: 義大利漢學研究的貢獻論文集*, *Quinto Simposio Internazionale di Sinologia dell'Università Fu Jen: "L'incontro fra l'Italia e la Cina: il contributo italiano alla sinologia*, *Monumenta Serica*, Taipei 2009, pp. 331-376

2007

23. "Self-cultivation and Longevity techniques: towards the xian cult of Qin and Han times", paper presented at the XVth European Association of Chinese Studies Conference, Ljubljana, August 30-September 2, 2006, in *Asian and African Studies*, vol. XII, no 1, Special Issue: *The XVI Biennial Conference of the European Association of Chinese Studies*, 2007, pp. 99-115

2006

24. "La morte ideale nella Cina antica: ancestralità, pratiche di sepoltura e...la metamorfosi della cicala", in F. Remotti, a cura di, *Morte e trasformazione dei corpi. Interventi di Tanatometamorfosi*, Bruno Mondadori Editore, Milano 2006, pp. 45-60

25. "Ritualità e scrittura: di alcune iscrizioni su pietra nella Cina antica", in G. Boccali, M. Scarpari, *Scritture e codici nelle culture dell'Asia (Giappone, Cina, Tibet, India). Prospettive di studio*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2006, pp. 107-136

26. "La vita nell'oltretomba: credenze religiose e pratiche culturali", in L. Lanciotti, M. Scarpari, a cura di, *Cina. Nascita di un Impero*, Skira Editore, Milano 2006, pp. 41-48

2005

27. "Scritture e codici nelle culture dell'Asia (Giappone, Cina, Tibet, India). Prospettive di studio, Venezia, 22-23 gennaio 2005", *Litterae Caelestes*, 1, 2005, pp. 192-203

28. "Verso l'immortalità: itinerari del Cielo e della Terra", in M. Scarpari, T. Lippiello, a cura di, *Caro Maestro...Scritti in onore di Lionello Lanciotti per l'ottantesimo compleanno*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia 2005, pp. 709-722

29. "La Regola d'oro nei 'Dialoghi' di Confucio", in C. Vigna e S. Zanardo, a cura di, *La regola d'oro come etica universale*, Vita e pensiero, Milano 2005, pp. 53-84

2004

30. "Alcune attestazioni sul ritrovamento delle reliquie del Buddha in Cina", Venezia 2004, pp. 1-29

2002

31. "Mirabilia in Chang'an during the Han Dynasty", *Papers from the XIII EACS Conference, "The Spirit of the Metropolis"*, Torino, 2000, CD ROM, Università degli studi di Torino, Torino 2002

2000

32. "Interpreting Written Riddles: a Typical Chinese Way of Divination", in J. A. M. De Meyer, P. M. Engelfriet, eds. *Linked Faiths: Essays on Chinese Religions and Traditional Culture in Honour of Kristofer Schipper*, Brill, Leiden 2000, pp. 41-52

33. "Testo nr. 68 (Inno dal rotolo di Dunhuang), Inno a Gesù", in A. Margis, a cura di, *Il manicheismo: antologia di testi*, Morcelliana, Brescia 2000, pp. 341-352

34. "L'origine sacra della scrittura cinese: l'interpretazione di alcuni messaggi celesti", *Cina* 28, 2000, pp. 27-38

1999

35. "Chenwei de buming qiyan he fazhan: cong fangshi de chuantong dao Handai zhengtong wenhua 讖緯的不明起遠和發展: 從傳通到漢代正通文化", in *Daojia wenhua yanjiu* 道家文化研究, 15, 1999, pp. 265-276

1998

36. "Alcune evidenze dalla tradizione storiografica sull'origine della letteratura chenwei", in P. Corradini, a cura di, *Conoscenza e interpretazio-*

ne della civiltà cinese, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia 1998, pp. 185-201

37. "Astronomy and Astrology: Adam Schall Von Bell SJ", in R. Malek (ed.), "Western Learning" and Christianity in China. The Contribution and Impact of Johann Adam Schall von Bell (1562-1666), in R. Malek, S.V.D., ed., *Western Learning and Christianity in China. The Contribution and Impact of Johann Adam Schall von Bell (1592-1666)*, Monumenta Serica Monograph Series vol. XXXV/2, St. Augustin 1998, pp. 403-430

1997

38. "Divinazione e razionalità nella Cina del Seicento: l'interpretazione di un'eclissi lunare e di un parelio", *Cina* 27, 1997, pp. 39-59

1996

39. "Dong Zhongshu e il sapere come arte del governare", *Asiatica Venetiana*, 1, 1996, pp. 63-69

40. "On the secret texts of the *feng* and *shan* sacrifices", *Annali di Ca' Foscari*, Serie Orientale 27, XXXV, 3, 1996, pp. 399-406

41. "Introduzione al *Trattato Tianwen* di He Chengtian e Shen Yue", *Cina* 26, 1996, pp. 7-23

1995

42. "La teoria delle cinque fasi nelle spiegazioni degli storiografi Ban Gu, Shen Yue e Li Shunfeng", *Cina* 25, 1995, pp. 15-28

1994

43. "An Introductory Note on Some Historical Sources on Omens in Tang Times", *Annali di Ca' Foscari*, Serie Orientale 25, XXXIII, 3, 1994, pp. 335-341

1993

44. "Le pietre parlano: il valore dell'epigrafia come fonte storica per lo studio della civiltà Han orientale", in M. Scarpari (a cura di), *Lo studio delle fonti per la civiltà cinese*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia 1993, pp. 13-25

1992

45. "Gli auspici di Li Xi, un esempio di virtù confuciana", *Annali di Ca' Foscari*, Serie Orientale, XXXI, 3, 1992, pp. 221-267

PROGETTI DI RICERCA

1. "The Italian translations of the Four Books"
2. "Confucianism and Chinese Ethics"
3. 2012-2013 "The Chinese consumer between global aspirations and tradition: an analysis of the system of reference values of potential consumers of "Made in Italy" goods containing high symbolic value". (PRIN 2009-11 con il Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari, il Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea Università Ca' Foscari University, l'Università di Trieste)
4. 2010-12 "Fate, Freedom and Prognostication", progetto finanziato dal Ministero dell'Università tedesco, diretto dal prof. M. Lackner, Institute of near Eastern Languages and Civilizations, University of Erlangen, Nuremberg (Germany)

5. "Self-cultivation and self-denial. The problem of the individual in the religious and philosophical traditions of East Asia" (Dipartimento di Studi sull'Asia orientale, Dipartimento di studi Eurasiatici, Università Ca' Foscari Venezia, Dipartimento di Antropologia, Università di Torino, Università di Bologna, Università di Milano)

6. "The concept of death and the search for immortality in ancient China"

PRINCIPALI CONFERENZE SU INVITO

2020

1. "Confucio: saggezza e relazione con l'altro", Fondazione Collegio San Carlo, Modena, 10 gennaio 2020

2019

2. "The Zhongyong 中庸 (Sinarum Scientia Politico-Moralis) and the Jesuits Interpretation of Some Philosophical Concepts", *Global Latin, Testi Latini d'America e d'Asia fra Medioevo e Prima Età Moderna*, Università di Siena, Jan. 31-Feb. 1, 2019

3. "Philosophical Concepts through the Lenses of the Jesuits: Matteo Ricci and Prospero Intorcetta", Fudan University, Shanghai, March 27, 2019

4. "The Ambivalence of Tianwen: an accommodation formula", Renmin University, Peking, October 9, 2019

2018

5. "Diversity in Harmony is Beauty (he er bu tong 和而不同): Academic interrelations along the Silk Road", Peking University, Peking, May 5, 2018 (workshop organized by T. Lippiello, Wang Yao and Ji Jin (Soochow University))

6. "The Power of Water in Ancient Chinese Philosophical Thought", *The Cultural Significance of Water in Eastern and Western Classics*, Soochow University, Suzhou, May 8-9, 2018

2017

7. "Research on China and Chinese Research: Different Approaches and Backgrounds", SOAS, University of London, January 10, 2017

2016

8. "The Taxonomy of Good Signs: Prophecies or Responses?", *Mantic Arts in China*, Research Consortium Fate, Freedom and prognostication, Strategies for coping with the Future in East Asia and Europe, Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg, July 19-22, 2016

9. "Natural Phenomena and man's behaviour in ancient China", Workshop *La cause en Grèce et en Chine*, Université Paris – Sorbonne, Paris, June 2, 2016 (centre Léon Robin, CNRS, Paris Sorbonne)

10. "The Dialogue between the Italian Jesuit and the Western Scholar: Matteo Ricci's *Tianzhu shiyi*", Xian Jiaotong Liverpool Suzhou University, Suzhou, February 24, 2016

11. "A Western Scholar along the silk roads meets philosophical concepts from the Chinese classics: *de* 德, *xing* 性, *chengji* 成己", East China Normal University, Shanghai, March 3, 2016

2015

12. "The Beauty of *cheng* 誠 (authenticity) in the *Zhongyong* 中庸 and Matteo Ricci's Interpretation", Beijing Forum, Beijing University, November 8, 2015
13. "Why was Shen Yue so fond of Auspicious Omens?", Workshop Divination and the Strange in Pre-and Early Modern East Asia and Europe, International Consortium for Research in the Humanities, University of Erlangen, Germany, October 27, 2015
14. "On the beauty of *cheng* 誠 according to the *Zhongyong* 中庸, International Conference *De* (virtue) and *mei* (beauty) in Chinese philosophy", Venezia, 25-27 marzo, 2015

2014

15. "Translating the *Zhongyong* 中庸: some key concept through the interpretation of the Jesuits", 首届国际汉学翻译家大会, 北京大学国际汉学家研修基地 (IACS, International Academy of Chinese Studies), Peking University, Beijing, November 1-2, 2014
16. "Chinese problematics and paradigms for Chinese studies: the example of the Jesuits in translating the *sishu* 四書", Beijing Forum 2014, Peking University, November 7-9, 2014
17. "Il risveglio della cultura classica nella Cina contemporanea", *Le arti nella storia e nella società dell'Asia, VII Dies Academicus*, Biblioteca Ambrosiana, 23-25 ottobre, 2014
18. "Confucian Persuasion, man and his relations to others: *shu* 恕 (empathy), *ren* 仁 (humanity) and *cheng* 誠 (authenticity), *International Symposium in commemorating 2565th Anniversary of Confucius' Birthday. The fifth meeting of International Confucian Association*, Beijing, September 22-29, 2014
19. "Relying on *shi*: the propensity of time and the power of the position vs. the ruler's virtue", 20th Biennial European Association of Chinese Studies Conference 2014: Braga, University of Minho, July 25, 2014
20. "La religiosità confuciana", Convegno "I francescani e la Cina: una presenza continua dal XIII al XX secolo", Università Ca' Foscari, Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa mediterranea, Istituto di Studi Ecumenici "San Bernardino", Venezia, Commissio Sinica Ordinis Fratrum Minorum, Roma, 24 maggio 2014

2013

21. "An-anti modern modernity: the uprise of classical thought in the era of globalization", Uncertain Boundaries, Fluid Concepts, Changing Imagination Symposium dedicated to current issues in the study of Chinese culture", Chiang Ching-Kuo Foundation International Sinological Centre at Charles University, Inter-University Centre for Sinology, Harvard University, Prague, November 15-16, 2013
22. "Attraverso gli specchi: le montagne sacre della tradizione daoista", Museo di Arte Orientale di Torino, organizzata dalla Sezione Sinologica dell'Università degli Studi di Torino in collaborazione con Istituto Confucio di Torino, 30 gennaio, 2013
23. "Da Confucio a Laozi: un modello dalla Cina", convegno *Costantino, un modello solo Cristiano: Stato e religioni fra passato, presente e futuro*, Istituto Studi Ecumenici S. Bernardino – Venezia, Facoltà di Teologia della Pontificia Università Antonianum, Roma-Venezia, 25 maggio, 2013
24. "Approcciare i mercati asiatici: il valore di conoscere le culture", Convegno *Linea diretta con l'Asia 2* giornate di studio con Veneto Promozione, Unioncamere Veneto e le Camere di commercio in Asia, Venezia,

7-8 novembre, 2013

2012

25. "Prepararsi ad un corretto approccio metodologico con il partner cinese (cenni di cultura, storia, arte, filosofia, modalità di interrelazione con il mondo cinese)" in Progetto "Cultural Heritage the Source of Wisdom, Heritage of all Humanity", Progetto MAE, Veneto Promozione S.c.p.A. Marghera, 13 novembre, 2012

26. "La sfida culturale della Cina contemporanea", organizzata dal Centro Martino Martini per le relazioni culturali Italia/Cina (Trento) in collaborazione con l'Università degli Studi di Trento, Verona, 15 novembre, 2012

2011

27. "Il valore dell'empatia nella cultura cinese", Classe di studi sull'Estremo Oriente, IV Dies Academicus, 21-22 ottobre 2011: *Tradizioni religiose e trasformazioni dell'Asia contemporanea*, Accademia Ambrosiana, Milano

28. "East Asian Studies in Venice: Problems and Perspectives", con Laura De Giorgi, East Asia Net, University of Vienna, September 2011

29. "The Perception of the Other in Early Chinese Ethics", Workshop Contemporary Perspective on Chinese Philosophy, Venezia, 27 ottobre 2011

2010

30. "Corpo, morte e immortalità nella tradizione cinese", Querini Stampalia, Venezia, 23 novembre 2010

31. "Ruitu 瑞圖 (auspicious images) in Later Han stone inscriptions: the Rhetoric of Literati and Officials?", XVIII *Biennial Conference of the European Association of Chinese Studies*, Riga, July 17, 2010

32. "Death and the Afterlife in Han China Cosmology and Omens in Iconography", University Erlangen, Nuremberg, June 22, 2010

33. "China in Search of its lost Identity: the Way of the Golden Age", Venice International University, Venezia, 3 giugno, 2010

34. "'Sishu' he 'wujing' zai yidali 四书和五经在意大利 (I "Quattro Libri" e i "Cinque Classici" in Italia), Shanghai, Jifeng shudian, May 30, 2010

35. "Chinese Ethics and the Notion of the Golden Rule", Department of East Asian Studies, Cambridge University, Cambridge, April 26, 2010

2009

36. "Percorrere il passato per conoscere il presente: alcune regole per un corretto approccio interculturale", *Cina, Shanghai expo 2010: nuove opportunità di business*, Confindustria, Marghera, Venezia, 3 dicembre 2009

37. "The First Introduction of the Wujing (Five Classics) in Europe", nell'ambito del *First Committee Meeting on the Study and Translation of the Wujing*, Beijing, July 26-29, 2009

2008

38. "Pensiero e società nella Cina antica", nell'ambito di "Incontri: sguardi ad Oriente", Istituto Tecnico Statale Commerciale e per il Turismo "Luigi Einaudi", Padova, 15 novembre, 2008

39. "The Notion of "centrality" in classical Chinese thought: Excerpts

from the *Zhongyong* and some related texts”, paper presented at the XVIth European Association of Chinese Studies Conference, Lund, August 2008

40. “Simboli cosmici nelle tradizioni cinesi, Seminario”, Eremo di Monte Giove, Fano (PU), 24-25 ottobre 2008

41. “Hymns and auspicious images for eternity in Later Han stone inscriptions”, *Symposium Buddhist Epigraphy in China: State of the Field and New Methodologies*, The Institute for East Asian Art History, Heidelberg, July 3-6, 2008

42. “The perception of the classics in the West: reading and exegesis”, in *Hypómnema, memory and oblivion of the classic*, organized by Padova University and Verona University, 2008

43. “Il Cielo, la terra e l’uomo: culti e tradizioni nell’antico impero cinese”, *Convegno di Studi Le semantiche dell’impero*, Venezia, 14-16 maggio 2008

2007

44. “Chinese philosophy past and present: Confucianism”, IX Project Marco Polo in collaboration with Padova University and the Chamber of Commerce, Padova and the Chamber of Commerce, Padova, 22 marzo 2007

45. “Reading and comments on the Analects”, IX Project Marco Polo in collaboration with Padova University and the Chamber of Commerce, Padova, 10 maggio 2007

46. “Confucius’ *Lunyu*: at the centre of a millenary tradition”, Caracol Association, Como, 21 marzo 2007

2006

47. “Confucianism and Chinese philosophy” e filosofia Cinese”, Dipartimento di Filosofia e Storia del Liceo Ginnasio Statale “A. Pigafetta” di Vicenza, Camera di Commercio di Vicenza, 24 novembre 2006

48. “Self-cultivation and Longevity Techniques: toward the *xian* cult of Qin and Han Times”, paper presented at the XVIth European Association of Chinese Studies Conference, Liubljana, August 30–September 2, 2006

49. VII Progetto Marco Polo, Chamber of Commerce Padua- Padua University, presentation of the papers “Virtues and modes of thought of the Chinese”; “Italy and China: how to behave with the Chinese”, February 17, 2006

2005

50. “Some Introductory Notes on the Concept of Death and the Afterlife in Ancient China: Selected Readings from the *Liji* and the *Yili*”, Prague, Charles University, Institute of East Asian Studies, April 26, 2005

51. “Confucian Ethics: Examples from the *Zhongyong* and the *Lunyu*. Commentaries by Kong Anguo, Bao Xian, Ma Rong, Zheng Xuan, He Yan, Zhu Xi and Liu Baonan”, Prague, Charles University, Institute of East Asian Studies, April 26, 2005

2004

52. Conference “Death and transformation of the body”, Torino, October 21-23, 2004; presentation of the paper “The experience of death in Ancient China: cosmology, burial practices and ancestor”

53. "Ancestry, sacred spaces and ritual in pre-imperial China", Seminar "Tanatometamorphosis. Transformations of the body after death in an interdisciplinary and comparative perspective: ancestry and power", Bicocca University, Milano, May 3-4, 2004

54. Conference "Writings and manuscripts in East Asia cultures (Giappone, Cina, Tibet, India). New perspectives" (Dept. of East Asian Studies, Ca' Foscari University, in collaboration with Università degli Studi, Milano); presentation of the paper: "Rituality and writing: on some stone inscriptions in Ancient China", Venezia, 22-23 gennaio 2004

2003

55. "The experience of death in ancient China: from burial practices to cosmology", Conference "Tanatometamorfosi: memoria e oblio del defunto" (Dipartimento di Studi sull'Asia orientale in collaboration with Turin University, Milan University and Bologna University), Venezia, 23-24 ottobre 2003

2000

56. "Mirabilia in Chang'an during the Han Dynasty", XII Conference of the European Association of Chinese Studies, "The Spirit of the Metropolis", Turin, September 2000

1996

57. "Evidence from historical sources on the origin of the apocripha *chenwei*", Conference of the Italian Association of Chinese Studies (AISC) Rome

1994

58. Conference of the Italian Association of Chinese Studies (AISC), Naples, presentation of the paper: "The stones speak: the value of epigraphy as historical source for the study of Later Han society"

1992

59. IX European Association of Chinese Studies, Paris, presentation of the paper: "Hymn of the Fu Bridge at Xi Village, for Li Xi"

60. "China Seminar" directed by Prof. W. Idema, Leiden University; presentation of the paper "The Auspicious Omens of Li Xi: Sweet Dew and Yellow Dragon"

61. "Seminar on the Jesuit Mission in the XVII Century" directed by Prof. E. Zürcher, Sinologisch Instituut dell'Università di Leiden, Maggio; presentation of the paper: "Adam Schall von Bell: The Interpretation of Two Celestial Signs, a Lunar Eclipse and a Parhelion"

Venezia, 24 agosto 2020



Tiziana Lippiello