



CARLO BARBANTE

– Candidato Rettore –

DOCUMENTO PROGRAMMATICO

Mandato 2026–2032
Università Ca' Foscari Venezia

Futur/ in corso

Il mio percorso, le mie competenze

Ho avuto moltissimo da Ca' Foscari, l'Ateneo dove sono arrivato nel 1991 come Tecnico Laureato e nel quale sono cresciuto, passo dopo passo, fino a diventare **Professore Ordinario nel 2006**. Da allora, salvo alcune parentesi dedicate alla direzione e al lancio di importanti istituti di ricerca al CNR, sono sempre rimasto a Ca' Foscari. **La mia ricerca è orientata alla comprensione dei processi che governano il clima del nostro pianeta** e in particolare all'influenza delle aree polari attraverso lo studio delle carote di ghiaccio. Ho partecipato a numerose spedizioni e campagne di prelievo in queste aree remote del nostro Pianeta e ho contribuito allo sviluppo di nuovi metodi di analisi di campioni ambientali che sono diventati oggi dei metodi routinari nei laboratori di tutto il mondo.

In questi anni ho ricevuto opportunità straordinarie, che hanno consolidato il mio impegno come scienziato. Ho ottenuto importanti finanziamenti competitivi europei, **coordinato gruppi di ricerca internazionali** molto numerosi (oltre 200 componenti), diretto infrastrutture di ricerca e logistica complesse e **gestito finanziamenti plurimilionari** attraverso il coordinamento di strutture nazionali e fondazioni private.

Nel 2010 ho vinto il **primo ERC Advanced Grant** arrivato a Ca' Foscari, che mirava a comprendere l'impatto dell'uomo sul clima prima della rivoluzione industriale. Ho recentemente **coordinato due importanti progetti internazionali di grandissima visibilità mediatica e di eccezionale rilievo scientifico**. Il primo, *Beyond EPICA*, mira a ricostruire con una registrazione continua il clima del passato durante l'ultimo milione e mezzo di anni; il secondo, *Ice Memory*, si prefigge di preservare la memoria climatica del pianeta prima che la fusione dei ghiacciai la cancelli definitivamente. C'è molto del nostro passato nel nostro futuro ed è su questa mia esperienza passata che voglio fondare anche la visione futura del nostro Ateneo.

I risultati ottenuti mi hanno consentito di pubblicare numerosi **lavori scientifici su prestigiose riviste e di ottenere riconoscimenti di rilievo**. Sono socio eletto dell'**Accademia Nazionale dei Lincei**, Vicepresidente dell'Accademia Nazionale delle Scienze detta dei XL, socio dell'Accademia di Ingegneria e Tecnologia e Segretario della Classe di Scienze dell'Istituto Veneto di Scienze Lettere ed Arti; recentemente ho ottenuto il **Premio del Ministro della Cultura (2024)** e la **Medaglia Canneri della Società Chimica Italiana (2025)**.

Grazie alla reputazione scientifica maturata nel tempo, sono stato nominato dal Ministro dell'Università e della Ricerca in importanti commissioni internazionali, nazionali e ministeriali. Tra gli incarichi più rilevanti, sono stato **Rappresentante Nazionale nel Comitato di Programma di H2020** per la Sfida Sociale 5 e successivamente Esperto Senior nel Cluster 5 di *Horizon Europe*, i consessi dove vengono decisi i bandi della ricerca europea.

Nella gestione dell'Ateneo ho avuto l'onore di servire Ca' Foscari anche come **componente del Consiglio di Amministrazione** per sei anni (2015-2020), come vicedirettore del Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica (2013), di **coordinatore del Dottorato in Science and Management of Climate Change** (2014-2019), di fondare e poi coordinare il dottorato in **Polar Sciences (2019–2025)**. **Sono stato indicato dagli Atenei cittadini quale presidente del nuovo Centro di Studio e Ricerca Internazionale sui Cambiamenti Climatici (CSRCC)**. In tutto questo percorso, Ca' Foscari è sempre stata al mio fianco. Mi ha insegnato il valore della ricerca e della

formazione come motori di progresso e la capacità di tradurre il sapere accademico in beneficio concreto per la società e per il territorio.

Ciò che mi ha formato, tuttavia, non è stato soltanto il rigore scientifico o la costruzione di un gruppo di lavoro che ha fatto dell'interdisciplinarietà e della collaborazione con gli enti pubblici di ricerca (CNR) il proprio centro, ma soprattutto la necessità **di creare connessioni**. Ho avuto la fortuna, e ho coltivato con determinazione l'opportunità, di tessere nel corso degli anni una **rete di relazioni autentiche con i luoghi dove si definiscono le grandi scelte della ricerca, della politica scientifica e della governance accademica internazionale**: siedo in commissioni europee e in panel scientifici nazionali ed internazionali; ho **relazioni consolidate e continue con le più importanti direzioni generali del MUR¹**; ho rappresentato l'Italia in consessi globali sul clima e sull'ambiente (G7, G20, ASM); ho costruito, progetto dopo progetto, **un sistema di collaborazioni che collega Ca' Foscari alle istituzioni di maggior peso scientifico e istituzionale del mondo**. Queste relazioni non sono un ornamento del curriculum, sono una **risorsa concreta che intendo mettere a disposizione dell'Ateneo**, per portarlo dove vengono prese le decisioni che contano. **Credo fermamente che un Rettore non possa governare solo verso l'interno del proprio Ateneo, ma debba rappresentare l'Istituzione nel mondo**.

Ca' Foscari ha tutte le condizioni per essere un'Università autorevole e ascoltata, una vocazione internazionale riconosciuta, un corpo docente e studentesco di eccellenza. **È tempo che questa autorevolezza si traduca in presenza attiva sui tavoli che contano**, con le istituzioni locali e regionali, con il Ministero, con le reti nazionali e internazionali degli atenei.

Ho vissuto Ca' Foscari da tecnico, da ricercatore, da docente, da componente del Consiglio di Amministrazione, ma negli anni recenti non ho contribuito alla gestione dell'Ateneo. **Questa condizione non è un limite, anzi una garanzia solida e, al tempo stesso, una risorsa**. Chi ha operato per decenni ai livelli più alti della scienza internazionale, sedendo nei luoghi dove si definiscono le priorità della ricerca europea, rappresentando l'Italia in consessi globali e coordinando reti di collaborazione che attraversano continenti, sviluppa inevitabilmente una prospettiva ampia, capace di leggere il presente dell'Ateneo collocandolo nel quadro più vasto in cui si gioca il futuro dell'Università pubblica.

È questa visione d'insieme che intendo portare a Ca' Foscari. Non soltanto relazioni, risorse e standing accademico, ma una lettura strategica di dove siamo e dove dobbiamo andare, maturata proprio grazie alla distanza privilegiata che ho avuto rispetto alle dinamiche quotidiane della governance interna e ben conscio delle difficoltà future, ma pienamente consapevole della forza e delle competenze di Ca' Foscari. **Mi candido come una voce nuova, ma profondamente radicata, che conosce bene questa istituzione e può affrontarne le sfide con uno sguardo libero e rivolto al futuro**.

Ho dedicato oltre trent'anni a costruire queste competenze, oggi voglio metterle interamente a disposizione della comunità cafoscarina. **È con questo spirito, con questo entusiasmo e con questa determinazione che vi chiedo di unirvi al mio progetto con il vostro voto**.

¹ *Ricerca per la programmazione dei finanziamenti e dell'innovazione tecnologica; Didattica e del personale delle istituzioni universitarie e delle istituzioni dell'alta formazione artistica, musicale e coreutica; Internazionalizzazione, Valutazione e la sicurezza della ricerca; Consulenza, studio e ricerca.*

Perché mi candido

Entrando negli ultimi anni della mia carriera accademica, sento forte il desiderio di restituire almeno una parte di quanto ho ricevuto, mettendomi a completa disposizione dell'Ateneo per guidarlo e rappresentarlo nei prossimi sei anni. Lo voglio fare con un progetto che riaffermi la funzione più autentica dell'Università pubblica, un luogo dove **eccellenza accademica e impegno per il bene comune** procedano insieme, per promuovere il progresso sociale, culturale e ambientale. Vorrei un'Università tutelata, difesa e soprattutto messa nelle condizioni di affrontare con fiducia e coraggio le sfide che l'attendono, un Ateneo che valorizzi la diversità, l'impegno e la passione delle persone, dove ascolto e collaborazione diventino forza collettiva, capace di costruire un futuro condiviso. In un tempo in cui il valore stesso del sapere e del metodo scientifico è spesso messo in discussione, l'Università deve riaffermarsi come presidio di libertà, responsabilità e crescita civile.

Mi candido alla guida di Ca' Foscari con questo spirito: custodire ciò che siamo, valorizzare ciò che abbiamo costruito, ma soprattutto rilanciare decisamente con visione e concretezza il nostro Ateneo verso il futuro.

Il mandato 2026-2032 si apre in un momento storico di straordinaria complessità, in cui i conflitti armati alle porte dell'Europa, le tensioni geopolitiche globali, la crisi climatica e le trasformazioni demografiche e tecnologiche accelerate ridisegnano gli equilibri del mondo e interpellano direttamente le istituzioni della conoscenza. Sono inoltre pienamente consapevole che Ca' Foscari si trova oggi di fronte a una **sfida finanziaria strutturale che non può essere ignorata né rinviata**. La dinamica dei costi, l'evoluzione demografica e la dipendenza dal finanziamento pubblico disegnano un orizzonte che richiede scelte coraggiose e lungimiranti già nei primi anni del mandato. Governare l'Ateneo nei prossimi sei anni significa guardare con lucidità ai numeri, dire la verità alla comunità e costruire insieme un percorso di sostenibilità che preservi la missione pubblica di Ca' Foscari senza compromettere il suo futuro. In questo contesto, un'Università come Ca' Foscari non può limitarsi a osservare, ma è chiamata a interpretare, spiegare e agire, offrendo strumenti di lettura critica della realtà.

Venezia non è mai stata soltanto una città, è stata per secoli il luogo in cui Oriente e Occidente si sono incontrati e compresi. Ca' Foscari eredita e incarna questa vocazione profonda. In un'epoca segnata da conflitti, fratture geopolitiche e tensioni identitarie, il nostro Ateneo ha il dovere e la straordinaria opportunità di essere qualcosa di più di un palcoscenico della protesta. Deve essere **un'Università laica e libera, il luogo in cui le competenze culturali, storiche, economiche, giuridiche e scientifiche che lo contraddistinguono si traducono in pensiero critico**, in un dialogo fondato su conoscenza e sulla diplomazia scientifica. Ca' Foscari può e deve diventare uno spazio in cui studiosi, istituzioni e cittadini si confrontano con la complessità del mondo senza semplificarla, promuovendo quella cultura della pace che non è ingenuità, ma rigore intellettuale. Venezia, città fragile, globale e universalmente riconosciuta come simbolo del dialogo tra i popoli, è la sede ideale per questo impegno, qui **la ricerca incontra la diplomazia, le lingue abbattono i muri e la conoscenza diventa strumento di riconciliazione**.

Futur/ in Corso – il titolo del mio programma – racchiude ciò in cui credo profondamente: il futuro di Ca' Foscari non è un orizzonte astratto, ma qualcosa che si costruisce ogni giorno qui, dentro le aule, i laboratori, gli uffici e i campus. Ed è già in corso. Lo

costruiscono il corpo docente con la ricerca e l'insegnamento, gli studenti e le studentesse con le loro aspirazioni, il personale tecnico-amministrativo con la competenza che tiene insieme tutto. Ca' Foscari è una costellazione straordinaria di saperi e un arcipelago di competenze: **FuturI**, al plurale, perché ogni persona che abita questo Ateneo porta con sé una traiettoria unica, una visione, un contributo insostituibili. Il mio impegno è fare in modo che nessuno di questi **FuturI** vada disperso e che converga verso un obiettivo comune.

Le cinque priorità strategiche del mandato

Ca' Foscari affronta il prossimo sessennio in un contesto che richiede scelte chiare, decise e coraggiose. Il programma che propongo è vasto e articolato, con nove capitoli, decine di azioni, una visione che abbraccia didattica, ricerca, comunità, territorio e una proiezione internazionale, ma ogni progetto, per diventare realtà, ha bisogno di un punto di partenza concreto. Queste cinque priorità sono esattamente questo, il cuore operativo del mandato, i cantieri da aprire con decisione e con entusiasmo fin dal primo giorno per innescare un circolo virtuoso. Investire nella qualità della ricerca, nell'attrattività della didattica e nel benessere della nostra comunità è la condizione necessaria per un Ateneo più florido e costruito intorno alle persone, in grado di progettare, con ambizione, il domani.

1. Eccellenza della ricerca e VQR continua. La Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) non può essere affrontata come un esercizio episodico ogni cinque anni, ma deve diventare una pratica di monitoraggio continuo, con feedback annuali ai dipartimenti e supporto strutturato alla progettazione di bandi ERC, Horizon Europe, PRIN e Marie Curie. L'interdisciplinarietà all'interno della stessa area e tra aree diverse, sarà valorizzata come leva competitiva nei programmi europei mission-oriented.

2. Attrattività e regolarità delle carriere studentesche. Il Progetto di Orientamento di Ateneo (POA) sarà il principale strumento per attrarre nuove coorti, ridurre gli abbandoni al primo anno, aumentare i laureati in corso e incentivare le iscrizioni alle magistrali. Il Teaching Innovation Lab, con l'integrazione tra didattica innovativa e ricerca specifica, renderà l'offerta formativa più attrattiva anche per il Lifelong Learning. Il diritto allo studio, le borse di studio, l'accessibilità alle residenze e ai servizi sono le condizioni essenziali perché gli studenti restino e completino il percorso.

3. Finanziamenti competitivi e diversificazione delle entrate. Ca' Foscari rafforzerà gli uffici di supporto alla progettazione ex-ante, ed alla gestione ex-post dei progetti, promuovendo anche le attività conto terzi, e costruirà una strategia professionale di fundraising attraverso la Fondazione Ca' Foscari. L'ottimizzazione del patrimonio immobiliare, con una riduzione degli affitti di almeno il 30% entro il 2032, libererà risorse da reinvestire strategicamente.

4. Identità, visibilità e rebranding. Un Ateneo non visto non viene scelto. La costruzione di una nuova immagine di Ca' Foscari non sarà un aggiornamento grafico, ma un riposizionamento strategico della sua identità pubblica a livello nazionale e internazionale, per la didattica e la ricerca. Una comunicazione integrata, professionale e coerente, con particolare attenzione ai contesti internazionali di reclutamento, è condizione necessaria per aumentare il numero e la qualità degli studenti e dei docenti.

5. Governance trasparente al servizio della performance. Ottenere più risorse non basta, occorre governarle bene. La revisione dei criteri per l'attribuzione del Fondo Unico di Dotazione dei Dipartimenti (FUDD) e punti organico, garantirà prevedibilità e ne migliorerà la gestione. La Fondazione Ca' Foscari potrà essere ripositionata come strumento operativo per fundraising, valorizzazione delle conoscenze e alta formazione, con mandato chiaro e senza sovrapposizioni. Una governance trasparente e partecipata è la piattaforma su cui poggiano tutte le altre priorità.

La quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) è la leva finanziaria più diretta a disposizione dell'Ateneo per realizzare tutto ciò. Migliorarla non è un obiettivo tecnico-contabile, ma è soprattutto una questione che si fonda sulla fiducia di tutta la nostra comunità nell'intellettualità, sullo sviluppo del pensiero critico e sulla necessità di far avanzare sempre le frontiere della conoscenza, investendo in ricerca, attraendo talenti e garantendo servizi di qualità. Un Ateneo più florido e costruito attorno alle persone, può permettersi di progettare il futuro.

Indice

Il mio percorso, le mie competenze	- 1 -
Perché mi candido	- 3 -
Le cinque priorità strategiche del mandato	- 4 -
CAPITOLO 1. Missione e indirizzi per la Didattica e l'Alta Formazione	- 8 -
1.1. Contesto	- 8 -
1.2. Azioni	- 9 -
1.2.1. Rafforzare la centralità della didattica	- 9 -
1.2.2. Evoluzione e innovazione dell'offerta formativa	- 10 -
1.2.3. Attivazione delle Scuole di Ateneo	- 10 -
1.2.4. Innovazione dei modelli didattici – <i>Teaching Innovation Lab</i>	- 11 -
1.2.5. Eccellenza formativa ed Intelligenza Artificiale	- 12 -
1.2.6. Challenge School e alta formazione professionalizzante	- 13 -
1.2.7. La Scuola di dottorato	- 13 -
1.2.8. Progetto di Orientamento di Ateneo (POA)	- 14 -
CAPITOLO 2. Missione Ricerca	- 15 -
2.1. Contesto	- 15 -
2.2. Azioni	- 16 -
2.2.1. Rafforzare l'eccellenza scientifica e la ricerca di frontiera	- 16 -
2.2.2. Programmazione e investimenti per la ricerca	- 17 -
2.2.3. Internazionalizzazione della ricerca	- 17 -
2.2.4. Interdisciplinarietà e mission-oriented research	- 18 -
2.2.5. Infrastrutture e ambiente di ricerca	- 18 -
2.2.6. Strategia di Ateneo per l'integrità e l'etica della ricerca	- 19 -
CAPITOLO 3. Missione Valorizzazione delle Conoscenze e Innovazione Strategica	- 20 -
3.1. Contesto	- 20 -
3.2. Azioni	- 21 -
3.2.1. Migliorare il trasferimento tecnologico e culturale	- 21 -
3.2.2. Facilitare collaborazioni strutturate con imprese, istituzioni e terzo settore	- 21 -
3.2.3. Attrarre investimenti responsabili e rafforzare partnership strategiche	- 22 -
3.2.4. Innovazione sociale, culturale e ambientale e public engagement	- 22 -
3.2.5. Ecosistemi territoriali dell'innovazione e integrazione disciplinare	- 23 -
3.2.6. Governance e monitoraggio della Valorizzazione delle conoscenze	- 24 -
CAPITOLO 4. Organizzazione e Governance di Ateneo	- 25 -
4.1. Contesto	- 25 -
4.2. Azioni	- 26 -
4.2.1. Un modello di governance fondato su condivisione, trasparenza e semplificazione. - 26 -	- 26 -
4.2.2. Analisi, semplificazione e valorizzazione dei processi amministrativi e del personale tecnico-amministrativo	- 27 -
4.2.3. Il ruolo dell'Intelligenza Artificiale nella governance di Ateneo	- 28 -
4.2.4. Pianificazione strategica integrata e misurazione dei risultati	- 28 -
4.2.5. Autonomia e responsabilità delle strutture: rafforzare il ruolo dei Dipartimenti	- 29 -
4.2.6. Governance e ruolo della Fondazione Ca' Foscari	- 29 -
4.2.7. Allocazione delle risorse e reclutamento: ripensare gli strumenti di governo	- 30 -
CAPITOLO 5. Sostenibilità economica e leve di finanziamento	- 32 -
5.1. Contesto	- 32 -

5.2. Azioni	- 34 -
5.2.1. Pianificazione economico-finanziaria strategica e sostenibile	- 34 -
5.2.2. Migliorare le performance FFO: agire sulle leve che premiano la qualità	- 34 -
5.2.3. Diversificazione e innovazione delle fonti di finanziamento	- 35 -
5.2.4. Trasparenza, rendicontazione e affidabilità	- 36 -
CAPITOLO 6. Comunicazione e ridefinizione dell'identità Cafoscarina	- 37 -
6.1. Contesto	- 37 -
6.2. Azioni	- 38 -
6.2.1. Rebranding e identità visiva di Ca' Foscari	- 38 -
6.2.2. Rinnovamento del sito istituzionale e dei portali di Ateneo	- 39 -
6.2.3. Potenziamento della comunicazione sui social media e sui canali digitali	- 39 -
6.2.4. Partnership con i media e comunicazione della ricerca	- 40 -
6.2.5. Comunicazione interna, trasparenza e partecipazione	- 40 -
CAPITOLO 7. La comunità cafoscarina	- 41 -
7.1. Contesto	- 41 -
7.2. Azioni	- 42 -
7.2.1. Diritto allo studio, servizi alle studentesse, agli studenti e accessibilità	- 42 -
7.2.2. Ca' Foscari a "dispersione zero" e contrasto agli abbandoni	- 44 -
7.2.3. Politiche di reclutamento trasparenti e progressione di carriera	- 45 -
7.2.4. Sostegno al personale precario della ricerca	- 46 -
7.2.5. Benessere organizzativo e welfare	- 47 -
7.2.6. Parità di genere, inclusione e contrasto delle discriminazioni	- 47 -
7.2.7. Flessibilità e semplificazione	- 48 -
7.2.8. Formazione continua e sviluppo delle competenze	- 49 -
CAPITOLO 8. Ca' Foscari diffusa: presenza territoriale, sostenibilità e qualità degli spazi. - 50 -	
8.1. Contesto	- 50 -
8.2. Azioni	- 51 -
8.2.1. Riduzione degli affitti e ottimizzazione del patrimonio immobiliare	- 51 -
8.2.2. Residenzialità studentesca – completamento e ampliamento	- 52 -
8.2.3. Campus di Treviso: investimenti e consolidamento	- 53 -
8.2.4. Campus Via Torino: completamento e valorizzazione	- 53 -
8.2.5. Spazi per gli studenti e le studentesse: luoghi di vita universitaria	- 54 -
8.2.6. Ottimizzazione energetica e sostenibilità ambientale	- 54 -
8.2.7. Governance e coordinamento: Prorettorato all'Edilizia e Patrimonio	- 55 -
CAPITOLO 9. Ca' Foscari Internazionale	- 56 -
9.1. Contesto	- 56 -
9.2. Azioni	- 57 -
9.2.1. Selettività strategica e consolidamento delle partnership	- 57 -
9.2.2. Attrattività competitiva: reclutamento e accoglienza di studenti, studentesse, ricercatori e ricercatrici internazionali	- 58 -
9.2.3. Mobilità internazionale strutturata e qualificata	- 58 -
9.2.4. Struttura organizzativa e governance dell'internazionalizzazione	- 59 -
9.2.5. Internazionalizzazione a Ca' Foscari e competenze interculturali	- 59 -
Un impegno per Ca' Foscari	- 60 -

CAPITOLO 1. Missione e indirizzi per la Didattica e l'Alta Formazione

1.1. Contesto

L'Università Ca' Foscari Venezia, per storia e vocazione, è un Ateneo fortemente internazionale e multidisciplinare, capace di coniugare aree umanistiche, linguistiche, economico-manageriali e con ambiti scientifici e tecnologici. Nei prossimi anni la **qualità della didattica dovrà rimanere la priorità assoluta** della governance, non come adempimento, ma come esperienza formativa concreta, sostenibile e riconoscibile, centrata sulla relazione educativa, sulla cura degli ambienti di apprendimento e sulla coerenza dell'offerta.

Per l'anno accademico 2025-2026, l'offerta formativa dell'Ateneo si articola in 22 corsi di laurea triennale, di cui 5 impartiti in lingua inglese, e in 38 corsi di laurea magistrale, tra i quali 13 erogati in lingua inglese e 8 caratterizzati da curricula a vocazione internazionale. Completano l'offerta 16 corsi di dottorato di ricerca, di cui 8 svolti in lingua inglese. Nell'ambito di tale sistema formativo si inseriscono inoltre numerosi percorsi di doppio diploma, sviluppati in collaborazione con atenei stranieri.

Negli ultimi anni l'evoluzione dell'Università italiana ha reso più complesso progettare e mantenere un'offerta formativa di alto livello, a causa di risorse strutturali limitate, pressione regolatoria e valutativa, trasformazioni demografiche e **cambiamenti profondi nelle modalità di apprendimento delle nuove generazioni**. A ciò si sommano le attese di un mercato del lavoro che chiede competenze trasversali, alfabetizzazioni digitali avanzate e capacità di affrontare problemi complessi, senza rinunciare alla solidità disciplinare.

**insegniamo
quello che
sappiamo**

Ca' Foscari si posiziona in sesta posizione (ranking CENSIS 2025–2026), su diciassette medi atenei statali ed è ben posizionata anche in altri ranking internazionali (THE, QS). **L'Ateneo dispone di punti di forza distintivi**: una reputazione internazionale consolidata, una collocazione unica nel contesto veneziano e Nord Adriatico, una rete di partnership con imprese, istituzioni culturali e organizzazioni pubbliche e un patrimonio di competenze didattiche e di ricerca che può alimentare percorsi innovativi.

Per mantenere e accrescere attrattività e impatto, occorre tuttavia affrontare alcune criticità ricorrenti: **frammentazioni dei corsi**, disomogeneità di standard e servizi tra strutture, **carichi amministrativi crescenti**, rigidità organizzative e un'infrastruttura digitale che va resa più integrata e orientata all'esperienza di tutti.

Ca' Foscari conta complessivamente più di ventimila iscritti, di cui circa cinquemila fuoricorso, il cui computo non entra nel calcolo del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO). **È tuttavia indispensabile condurre un monitoraggio costante e accurato della frequentazione dei corsi e dell'occupazione delle aule**, allo scopo di ottimizzare l'offerta didattica e l'uso sostenibile delle risorse.

Il contesto normativo e le innovazioni recenti (ad esempio nuove classi di laurea, certificazioni digitali, riconoscimento più flessibile dei crediti formativi, micro-credenziali) aprono **spazi per ripensare i percorsi**, aggiornare contenuti e profili in uscita, ridurre ridondanze. Il tutto potrà favorire progettazioni interdipartimentali attraverso la costituzione di Scuole di coordinamento, rafforzare l'offerta in lingua inglese e nelle altre lingue di settore e costruire un ecosistema credibile di formazione permanente (**LifeLong Learning, LLL**) orientato all'esterno. La sfida sarà governare queste opportunità con una visione unitaria, evitando che la crescita "per addizione" produca ulteriore complessità o indebolisca i punti di forza.

L'inverno demografico in atto comporterà, a partire dalla fine di questo decennio, una significativa riduzione della popolazione in età universitaria (ca. – 12%), con un conseguente calo del bacino potenziale. In questo contesto, il nostro Ateneo non può limitarsi a una mera gestione della contrazione demografica, ma deve **adottare strategie di orientamento e reclutamento attive e mirate, capaci di incrementare i tassi di accesso all'istruzione universitaria**. L'obiettivo deve essere quindi quello di contribuire ad avvicinare il numero di iscritti e di futuri laureati agli standard medi europei (ca. 42%), ancora sensibilmente superiori a quelli nazionali (26%) e tanto più a quelli regionali (20%).

In questa cornice si inseriscono anche i temi dell'alta formazione e del terzo livello. La sostenibilità e il **ruolo della Challenge School** vanno riesaminati alla luce delle esigenze attuali, chiarendone bene la missione, evitando ambiguità, promuovendone i modelli organizzativi e favorendo la profonda integrazione con i dipartimenti e la progettazione, **in accordo con gli stakeholder del territorio**. Analogamente, la futura **Scuola Dottorale** dovrà essere riconosciuta come elemento strategico per la qualità della formazione alla ricerca, l'internazionalizzazione e l'innovazione, valorizzando percorsi in collaborazione con imprese e istituzioni e integrando competenze trasversali.

1.2. Azioni

1.2.1. Rafforzare la centralità della didattica

La priorità dell'azione di governo accademico deve tradursi in una strategia chiara e verificabile: **la didattica al centro del sistema**. Questo richiede investimenti strutturali su personale, spazi e processi, anche digitali, mirati a un rinnovamento metodologico che risponda alle esigenze della componente studentesca attuale. **Le nuove coorti universitarie approcciano la conoscenza in modo non lineare, frammentato**, mostrando spesso una ridotta capacità di focus prolungato sui modelli frontali tradizionali. Solo un ambiente accademico evoluto e consapevole di questi nuovi limiti e potenzialità può garantire una formazione solida e al passo con i tempi.

Per farlo serve agire su tre livelli: **i) garantire condizioni materiali adeguate** (aule, laboratori, spazi studio, dotazioni tecnologiche uniformi); **ii) riequilibrare i carichi didattici** in modo trasparente, distinguendo carenze strutturali da fabbisogni di personale di supporto; **iii) restituire autonomia organizzativa ai docenti**, orientandoli agli obiettivi formativi.

Ca' Foscari deve inoltre **qualificare spazi per studio individuale e collaborativo**, ambienti informali di apprendimento e aree di comunità, rendendo pienamente fruibili le sedi rinnovate.

Impegni di mandato

- collocare la qualità della didattica al centro delle decisioni strategiche di Ateneo;
- investire in modo mirato su spazi, tempi e condizioni della relazione educativa;
- riequilibrare i carichi didattici per garantirne la sostenibilità.

1.2.2. Evoluzione e innovazione dell'offerta formativa

Qualità, sostenibilità e coerenza vengono prima della crescita numerica dei corsi. Ca' Foscari adotterà un programma di razionalizzazione, accompagnato da sviluppo selettivo di nuovi corsi coerenti con l'identità dell'Ateneo. Difficilmente l'assetto futuro consentirà crescita del personale come quelle degli ultimi 15 anni (Docenti: 503→689; PTA: 523→764). Questo processo dovrà consentire di **consolidare i punti di forza dell'Ateneo e, al contempo, di migliorare quei percorsi che presentino difficoltà.** Sarà quindi essenziale un monitoraggio preciso e continuo.

L'evoluzione dell'offerta formativa dovrà inoltre valorizzare con maggiore decisione i corsi interdipartimentali e transdisciplinari, anche in collaborazione con partner esterni, come strumento privilegiato per affrontare sfide complesse e attrarre nuovi target di studenti e studentesse.

Particolare attenzione sarà dedicata ai **corsi con bassa frequentazione strutturale**, come ad esempio alcune lingue minoritarie, non come giudizio sul loro valore scientifico o culturale, ma come segnale che richiede una risposta nell'interesse degli studenti e della sostenibilità complessiva dell'Ateneo. **Convezioni strutturate con altri atenei italiani ed europei**, che condividono le stesse filiere linguistiche, consentiranno di garantire continuità didattica, massa critica e mobilità dei docenti, preservando competenze che altrimenti rischierebbero di scomparire dal sistema universitario nazionale.

Un ulteriore asse strategico riguarda il **rafforzamento dell'offerta in lingua inglese** e, più in generale, della qualità dell'inglese nei corsi esistenti. Questo obiettivo richiede supporti concreti per docenti, studenti e studentesse, al fine di garantire inclusione e qualità dell'esperienza formativa.

L'introduzione sistematica di **Teaching Assistant** libererà tempo docente per la ricerca e la progettazione didattica.

Impegni di mandato

- ottimizzare dell'offerta formativa;
- rafforzare la coerenza e la sostenibilità dei corsi di studio;
- sviluppare corsi interdipartimentali e in lingua inglese;
- valutare in modo selettivo nuovi corsi in ambiti strategici.

1.2.3. Attivazione delle Scuole di Ateneo

In un Ateneo complesso e interdisciplinare come Ca' Foscari, le **Scuole di Ateneo**, costituite in accordo tra dipartimenti afferenti, potranno rappresentare, ove necessario, un'evoluzione coerente della governance.

Le Scuole² potranno servire a **coordinare e razionalizzare le attività didattiche e i servizi condivisi dei corsi di studio** correlati con un **modello di raccordo e non gerarchico. Esse collaboreranno con i Dipartimenti**, ma potranno colmare un vuoto organizzativo, quello del **coordinamento stabile dell'offerta didattica**. In questo modo consentiranno di governare la complessità senza comprimere l'autonomia scientifica, che resta pienamente in capo ai Dipartimenti.

Le Scuole potranno formulare ai Dipartimenti indicazioni sulle modalità di copertura degli insegnamenti, costruendo percorsi più leggibili per studenti e studentesse e riducendo duplicazioni e fragilità strutturali.

Impegni di mandato

- istituire le Scuole di Ateneo, ove necessario, come strutture di coordinamento didattico;
- ridurre frammentazioni, sovrapposizioni e criticità strutturali dei Corsi di studio;
- assicurare trasparenza e responsabilità condivisa nelle scelte didattiche.

1.2.4. Innovazione dei modelli didattici – *Teaching Innovation Lab*

L'innovazione didattica è un rafforzamento della relazione formativa. Ca' Foscari dovrà promuovere un'evoluzione consapevole di tale pratica, fondata sullo **sviluppo delle competenze pedagogiche dei docenti**, sulle metodologie attive e su forme di didattica ibrida – soprattutto per la didattica di terzo livello – coerenti con gli obiettivi formativi e in accordo con il DM n. 1835 (2024). **Ca' Foscari deve tuttavia mantenere una chiara identità di Ateneo in presenza, facendo un uso critico e responsabile delle tecnologie digitali** (attraverso un'infrastruttura didattica strutturata) e dell'intelligenza artificiale. In un'epoca in cui l'intelligenza artificiale è in grado di produrre testi, analisi e soluzioni in pochi secondi, la vera sfida formativa si sposta su ciò che le macchine non sanno fare e cioè pensare in modo critico, mettere in discussione le ipotesi dominanti, generare idee genuinamente nuove. Il *Teaching Innovation Lab* farà dell'**integrazione tra AI e C3 (Critical Thinking, Contrarianism e Creativity) il proprio asse pedagogico distintivo**.

La didattica ibrida potrà contribuire a ridurre gli abbandoni, a contenere il numero di fuoricorso, a migliorare l'equità di accesso per studenti lavoratori e studentesse lavoratrici, liberando il tempo in aula a favore del confronto critico e dell'attività di laboratorio e ampliando il bacino di reclutamento internazionale offrendo moduli a distanza senza rinunciare alla qualità.

La proposta prevede l'attivazione di un **Centro di Ricerca sulla Didattica Innovativa³** (*Teaching Innovation Lab*) presso Ca' Foscari, ispirato ai migliori modelli internazionali,

² Un esempio di Scuola che Ca' Foscari potrebbe attivare è la *School of International Studies*. L'Ateneo possiede competenze eccezionali negli studi internazionali, oggi distribuite tra diverse realtà. L'istituzione di una Scuola di Studi Internazionali che riunisca queste eccellenze in una struttura unitaria, capace di coordinare l'offerta formativa e costruire percorsi interdisciplinari ben riconoscibili, potrebbe proiettare Ca' Foscari come punto di riferimento europeo per la formazione sui temi dell'internazionalizzazione, della sicurezza e del dialogo interculturale.

³ Il *Teaching Innovation Lab* non richiede necessariamente risorse aggiuntive a regime: una parte significativa del suo finanziamento potrà derivare da economie di scala già realizzabili nel breve periodo, razionalizzando le attività di formazione didattica dei docenti oggi disperse e frammentate tra strutture diverse. Il Centro parteciperà inoltre attivamente a bandi competitivi nazionali – in particolare quelli del MUR dedicati all'innovazione didattica e alla qualità della formazione universitaria – e a bandi europei nell'ambito del programma Erasmus+ (Azione KA2, Partnerships for Higher Education) e di Horizon Europe per i progetti

con l'obiettivo di rendere l'Ateneo un riferimento per l'innovazione pedagogica universitaria. Il Centro integrerà **ricerca, sperimentazione e formazione**, e opererà come **hub interdisciplinare**, coinvolgendo docenti, ricercatori, ricercatrici, studenti, studentesse e partner internazionali.

Impegni di mandato

- istituire il *Teaching Innovation Lab*, definendone missione, governance e sostenibilità;
- integrare il TIL nella strategia di Ateneo, in sintonia con i Dipartimenti e le Scuole;
- avviare programmi strutturati di ricerca e sperimentazione didattica;
- promuovere la formazione continua dei docenti;
- sostenere la didattica inclusiva e digitale.

1.2.5. Eccellenza formativa ed Intelligenza Artificiale

Ca' Foscari rafforzerà i programmi di aggiornamento didattico per i docenti – metodologie attive, valutazione degli apprendimenti, didattica inclusiva, insegnamento in inglese e nelle altre lingue di settore – in linea con il Digital Education Action Plan (2021–2027) della Commissione Europea, sviluppando contestualmente risorse digitali aperte e MOOC di qualità, in linea con gli obiettivi specifici dei corsi con modalità mista (DM 1835, 2024).

L'intelligenza artificiale rappresenta una delle trasformazioni più profonde dell'istruzione contemporanea. L'Ateneo la affronterà con approccio responsabile e proattivo, ispirandosi alle migliori pratiche internazionali (es. ETH Zurigo), promuovendo l'**uso consapevole dell'IA generativa** fondato su tre principi: **responsabilità, trasparenza ed equità**. Saranno sviluppati corsi avanzati, workshop sulle implicazioni etiche e linee guida per l'integrazione nella didattica. IA e sostenibilità saranno assi trasversali dell'offerta, attraverso moduli comuni e micro–credenziali accessibili a più corsi e dipartimenti.

Accanto alla formazione trasversale, sarà proposta l'istituzione di un **Percorso di Integrazione dei Saperi**, rivolto alle studentesse e agli studenti più meritevoli che si distinguono nel corso dei loro studi, declinato come un **itinerario formativo parallelo**, selettivo e interdisciplinare, che attraversa le frontiere tra le aree di eccellenza di Ca' Foscari, dove verranno applicate e testate le buone pratiche del Teaching Innovation Lab. Il Percorso potrà essere integrato con il **Collegio Internazionale Ca' Foscari** e con la Scuola di Dottorato, per garantire continuità tra i diversi livelli dell'eccellenza accademica.

Impegni di mandato

- potenziare la formazione didattica dei docenti;
- considerare forme di didattica blended, mantenendo una chiara identità di Ateneo in presenza;
- sviluppare un programma di formazione all'uso responsabile dell'IA e sull'integrazione dei saperi;

su tecnologie educative e apprendimento. La dimensione internazionale del TIL, con accordi con centri analoghi in Europa, aprirà ulteriori canali di cofinanziamento.

- integrare moduli trasversali su IA e sostenibilità nell'offerta formativa.

1.2.6. Challenge School e alta formazione professionalizzante

La formazione permanente deve rappresentare una dimensione strutturale della missione universitaria. È necessario costruire una **visione organica del lifelong learning (LLL)**, capace di integrare micro-credenziali, open badge, moduli brevi e percorsi professionalizzanti. Ca' Foscari **Challenge School** ha erogato **33 master di I e II livello** nell'a.a. 2025/26, con **629 iscritti**, oltre a corsi di alta formazione che hanno coinvolto **più di 2.000 partecipanti**. Il tasso di attivazione è stato del 76% nel 25/26 ed era del 66% nel 24/25. I **percorsi di formazione per l'abilitazione all'insegnamento** hanno coinvolto **oltre 1.000 insegnanti nel 2025**. Il bilancio 2024 della Challenge School si è chiuso con un **fatturato di circa 4,95 M€** e un risultato positivo, confermato anche nelle proiezioni 2025. Questi numeri testimoniano il peso strategico e la sostenibilità economica dell'alta formazione nel sistema cafoscarino. L'alta formazione post-lauream è un ambito strategico di intersezione tra Università, professioni e territorio. Si richiede oggi un salto di qualità nella governance, per intercettare un maggior numero di studenti e studentesse con un posizionamento chiaro delle filiere formative, evitando sovrapposizioni, rafforzando ulteriormente il raccordo con i Dipartimenti ed ampliando l'offerta didattica in linea con la domanda. La Challenge School è chiamata a operare come **piattaforma di coordinamento, progettazione e supporto** all'alta formazione professionalizzante, con un'offerta crescente in lingua inglese e rivolta a mercati selezionati, anche internazionali.

Il trasferimento della sede da Marghera al Tronchetto rappresenta nell'immediato una scelta strategica che coniuga sostenibilità economica e valorizzazione dell'identità cafoscarina. Nel medio periodo tuttavia sarà importante individuare una soluzione definitiva alla collocazione della Challenge School in centro storico (8.2.1)

Impegni di mandato

- riorganizzare la Challenge School definendo in modo chiaro la sua missione strategica;
- assicurare coerenza e integrazione con i dipartimenti e l'offerta della Challenge School;
- promuovere la co-progettazione dei percorsi con imprese e istituzioni pubbliche;
- nuova sede per la Challenge School in centro storico.

1.2.7. La Scuola di dottorato

Il dottorato è il cuore della formazione alla ricerca e l'anello che congiunge il primo livello della ricerca accademica e il terzo livello della didattica. Terminati i finanziamenti PON (37° ciclo) e PNRR (38°, 39° e 40° ciclo) che hanno garantito complessivamente il finanziamento o il cofinanziamento di 95 borse di Dottorato di Ricerca aggiuntive nei 4 anni, nel 41° ciclo sono finanziate 109 borse di Dottorato di Ricerca, la maggior parte su fondi MUR-Ateneo.

L'attuale assetto, costituito dall'ufficio Dottorato centrale con funzioni prevalentemente amministrative e burocratiche, affiancato da una gestione sostanzialmente autonoma e disomogenea dei singoli dottorati da parte dei Dipartimenti, ha garantito un funzionamento ordinario, ma mostra limiti strutturali sempre più evidenti. Ca' Foscari si

propone di rafforzare governance, qualità e servizi del terzo livello, rendendo i dottorati più internazionali, integrati con la ricerca di frontiera e aperti alle collaborazioni con imprese e istituzioni. Si propone l'**attivazione di una Scuola di Dottorato** come sede centrale di coordinamento, pensata con un modello organizzativo chiaro, procedure uniformi, supporto amministrativo efficace, gestione ordinata della mobilità internazionale, aperta a futuri sviluppi. Spazi adeguati, opportunità di networking, processi di rimborso più rapidi e un rafforzato monitoraggio degli esiti post-dottorato completano il quadro.

Si valuterà nei limiti delle risorse disponibili, l'**adeguamento progressivo dell'importo delle borse di dottorato**, oggi non sempre sufficiente a garantire condizioni di vita dignitose e indipendenti, individuando risorse da fondi di Ateneo, dottorati industriali e partnership con enti esterni.

Impegni di mandato

- istituire la Scuola di dottorato come asse strategico dell'Ateneo;
- potenziare ulteriormente l'internazionalizzazione e la qualità dei programmi;
- rafforzare l'integrazione di competenze trasversali nella formazione dottorale;
- valorizzare i dottorati innovativi e in collaborazione con enti esterni.
- adeguare progressivamente l'importo delle borse di dottorato.

1.2.8. Progetto di Orientamento di Ateneo (POA)

Per un Ateneo con offerta ampia, interdisciplinare e internazionale, l'**orientamento – in ingresso, in itinere e in uscita – è una leva strategica** essenziale, aiuta a superare barriere e a garantire pari opportunità. Un Progetto di Orientamento di Ateneo (POA), inteso come un sistema integrato di servizi informativi, formativi e consulenziali rivolti agli studenti e alle studentesse del triennio delle scuole superiori e dei loro docenti, produce risultati duraturi. Il POA deve essere strutturato in collaborazione con IUAV, Conservatorio Benedetto Marcello, Accademia e di concerto con la municipalità. La vocazione internazionale richiede un orientamento strutturato e specifico verso studenti e studentesse stranieri, con presidi dedicati nei mercati prioritari (Europa, Balcani, Asia, Nord Africa, ...) e percorsi efficaci di accoglienza e di accompagnamento, anche in collaborazione con le altre istituzioni cittadine deputate all'alta formazione. **La complessità e la rilevanza strategica di queste azioni richiedono una governance dedicata e di alto profilo.** Si propone la **nomina di un Prorettorato all'Orientamento e Placement**, con la missione di coordinare l'orientamento in ingresso, in itinere e l'accompagnamento al lavoro.

Impegni di mandato

- implementare il Progetto di Orientamento di Ateneo (POA), anche internazionale;
- rafforzare il raccordo tra Scuole Secondarie e Università;
- migliorare l'orientamento in ingresso, in itinere e in uscita;
- ridurre dispersione e abbandono precoce;
- istituire il ruolo di Prorettorato all'Orientamento e Placement.

CAPITOLO 2. Missione Ricerca

2.1. Contesto

La missione di ricerca di Ca' Foscari si colloca in un **contesto nazionale e internazionale profondamente mutato** rispetto anche a pochi anni fa. La ricerca universitaria è oggi chiamata a confrontarsi con una crescente complessità scientifica, sociale e geopolitica, in cui la produzione di conoscenza non può più essere disgiunta dalla capacità di interpretare e affrontare le grandi sfide del nostro tempo.

In questo scenario, la ricerca non è soltanto uno dei compiti fondamentali dell'Ateneo, ma rappresenta una **leva strategica per la qualità complessiva del sistema universitario**, per l'innovazione della didattica e per la formazione delle nuove generazioni di studiosi e professionisti. Come richiamato nel Capitolo 1, la qualità della didattica universitaria è inseparabile dalla vitalità della ricerca che la sostiene: **una didattica aggiornata, critica e capace di formare cittadine e cittadini consapevoli nasce da una ricerca viva, autonoma e ambiziosa**. Ricerca, didattica e formazione dottorale costituiscono, anche in questa prospettiva, dimensioni strutturalmente intrecciate della missione universitaria.

“

**investire nella
ricerca,
investire nelle
persone**

”

”

A livello europeo, le politiche della ricerca hanno conosciuto negli ultimi anni un'evoluzione significativa. Horizon Europe e lo Spazio Europeo della Ricerca (European Research Area - ERA) delineano un modello di ricerca sempre più aperto, collaborativo e orientato alle missioni, nel quale **l'eccellenza scientifica resta un valore imprescindibile**, ma si accompagna in modo crescente all'attenzione per l'impatto sociale, ambientale ed economico della conoscenza prodotta. I programmi European Research Council (ERC),

le Marie Skłodowska–Curie Actions, le grandi partnership e le missioni europee rappresentano oggi non solo strumenti di finanziamento, ma veri e propri indicatori del posizionamento internazionale, della maturità scientifica e della capacità progettuale degli atenei di ricerca.

In questo quadro, la competizione per le risorse si è intensificata, richiedendo agli atenei una crescente capacità di progettazione, coordinamento e partecipazione a reti e consorzi internazionali. Allo stesso tempo, emerge con forza **la necessità di preservare e rafforzare la libertà della ricerca, intesa come autonomia delle comunità scientifiche dei nostri dipartimenti** nel definire domande, metodi e traiettorie di sviluppo della conoscenza.

A livello nazionale, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha rappresentato un investimento senza precedenti in ricerca, infrastrutture e personale. Il PNRR ha aperto opportunità importanti per il rafforzamento dei dottorati, per il rinnovamento delle infrastrutture di ricerca, per la creazione di nuovi ecosistemi e partenariati, solo in parte intercettati da Ca' Foscari. Tuttavia, la fase che si apre nei prossimi anni sarà decisiva: **il passaggio da una stagione straordinaria a una programmazione ordinaria**

richiede una visione strategica capace di potenziare i risultati raggiunti, evitare frammentazioni e garantire sostenibilità nel medio-lungo periodo. In questo senso, il tema della continuità e della stabilizzazione degli investimenti, così come quello della **semplificazione dei processi amministrativi**, assume un rilievo centrale.

Ca' Foscari si colloca in questo contesto con un **profilo scientifico riconosciuto e in progressivo rafforzamento**, con una buona vocazione internazionale e una significativa capacità di attrazione di finanziamenti competitivi, soprattutto in quelli individuali.

Facilitare il lavoro di ricerca costituisce una responsabilità diretta della governance di Ateneo. Nel prossimo mandato, Ca' Foscari si impegna a perseguire obiettivi concreti di **semplificazione, efficacia e affidabilità dei processi amministrativi** che incidono in modo più rilevante sull'attività di ricerca, con particolare riferimento alla gestione di progetti, missioni, procedure di acquisto, reclutamento e contrattualizzazione del personale di ricerca e dei componenti dei team progettuali.

La **cultura della ricerca** costituisce il fondamento identitario di ogni Università che aspiri all'eccellenza. Non si tratta semplicemente di produrre pubblicazioni o ottenere finanziamenti, ma anche di coltivare un habitus intellettuale fatto di curiosità sistematica, rigore metodologico e apertura al confronto critico **ed alla ricerca di base, coltivata in tutte le sue espressioni**. Questa cultura deve essere instillata fin dai primi anni del percorso accademico e rinnovata costantemente a tutti i livelli, affinché diventi un orientamento collettivo condiviso.

A questa dimensione è inscindibilmente legato il tema dell'**integrità e dell'etica della ricerca**. In un Ateneo che ambisca all'eccellenza, l'etica della ricerca deve diventare una pratica condivisa e consapevole nella progettazione degli studi, nel trattamento dei dati, nella gestione delle collaborazioni con soggetti esterni. Ca' Foscari dispone già di una Commissione Etica che ha lavorato con impegno su questi fronti, ma il quadro operativo attuale presenta fragilità strutturali, sovrapposizioni e vuoti procedurali tra organi distinti (Commissione Etica, Data Protection Officer, ...) che generano incertezze per i ricercatori e le ricercatrici e rallentamenti nei processi. È necessario un investimento organizzativo e formativo serio, che trasformi l'etica della ricerca da adempimento burocratico a cultura viva dell'Ateneo.

In questo quadro, la missione di ricerca di Ca' Foscari deve essere interpretata come parte integrante di una visione complessiva di Ateneo. Una **ricerca libera, ambiziosa e responsabile non è solo un obiettivo scientifico**, ma una scelta politica nel senso più alto del termine: **investire nella ricerca significa investire nelle persone**, nella qualità della formazione, nella capacità dell'Università pubblica di contribuire in modo critico e autorevole allo sviluppo della società. È a partire da questa consapevolezza che si articolano le azioni strategiche delineate nelle sezioni successive.

2.2. Azioni

2.2.1. Rafforzare l'eccellenza scientifica e la ricerca di frontiera

In un contesto di crescente competizione internazionale e di mancanza di risorse pubbliche, l'eccellenza richiede scelte consapevoli su dove concentrare energie e strumenti di supporto. Ca' Foscari promuoverà una ricerca di frontiera fondata sulla **libertà delle comunità scientifiche** e sulla qualità metodologica, sostenendo in modo

sistematico la partecipazione a ERC, Horizon Europe (azioni Marie Skłodowska-Curie, call mission-oriented, FP10), FIS e PRIN. L'Ateneo rafforzerà proattivamente **meccanismi di tutoraggio specialistico** e **workshop di progettazione** e seguirà i progetti selezionati con strutture di **project management dipartimentali** per massimizzare i risultati. La qualità della produzione scientifica sarà incentivata verso riviste Q1 o sedi editoriali equivalenti, rispettando le specificità disciplinari e **favorendo le forme proprie delle aree umanistiche** (libri, monografie, curatele, capitoli di libro).

Impegni di mandato

- potenziare strutturalmente l'accompagnamento alla progettazione;
- implementare strutture dipartimentali di project management;
- adottare strumenti di feedback interno per migliorare la qualità delle proposte;
- promuovere politiche di pubblicazione orientate alla qualità;
- semplificare con efficacia e affidabilità processi amministrativi.

2.2.2. Programmazione e investimenti per la ricerca

Una politica della ricerca credibile richiede programmazione di medio-lungo periodo, criteri trasparenti e un equilibrio tra autonomia scientifica e indirizzo strategico. Ca' Foscari garantirà un **finanziamento stabile della ricerca fondamentale**, impegnandosi a portare i fondi ADIR a 1,5 M€ entro il 2032 (1,1 M€ per il 2026) e distribuendo le risorse nel rispetto delle specificità disciplinari. Sarà avviato un **programma strutturato di fundraising per la ricerca**, con personale dedicato, finalizzato ad attrarre finanziamenti pubblici e privati su progetti specifici. Una quota significativa degli avanzi di gestione sarà reinvestita in ricerca di frontiera, infrastrutture e attrazione di talenti.

Impegni di mandato

- garantire un finanziamento strutturale e stabile della ricerca fondamentale;
- promuovere un'equa distribuzione delle risorse tra le diverse aree;
- attivare un programma di fundraising per la ricerca.

2.2.3. Internazionalizzazione della ricerca

L'internazionalizzazione è una **dimensione strutturale della missione di ricerca** di Ca' Foscari. La partecipazione a consorzi internazionali nell'ambito di Horizon Europe (e FP10 in futuro) e lo sviluppo di accordi bilaterali e multilaterali fondati su partenariati scientifici di lungo periodo consentiranno di rafforzare la cooperazione in aree geografiche e tematiche strategiche. I **joint PhD** e i **dottorati internazionali** costituiscono un investimento cruciale per formare nuove generazioni di ricercatrici e ricercatori capaci di operare in contesti scientifici globali. La loro presenza in network, comitati editoriali e organismi internazionali – **inclusi i Comitati di Programma Horizon Europe (FP10)** – rafforzerà la reputazione dell'Ateneo e la sua capacità di incidere sugli orientamenti della ricerca globale.

Impegni di mandato

- rafforzare una strategia di internazionalizzazione della ricerca;

- sostenere la partecipazione a consorzi internazionali e sviluppare accordi bilaterali;
- promuovere lo sviluppo di joint PhD e dottorati internazionali;
- valorizzare la presenza dei ricercatori e ricercatrici in network, comitati editoriali e organismi scientifici.

2.2.4. Interdisciplinarietà e mission-oriented research

L'interdisciplinarietà è uno dei tratti distintivi di Ca' Foscari e un elemento di forte valore strategico. La compresenza di competenze nelle discipline umanistiche, sociali, economiche, ambientali, chimiche e ingegneristiche offre una base particolarmente fertile per affrontare problemi complessi. A livello europeo è stato recentemente dimostrato come l'integrazione delle scienze sociali e umane (SSH) nella ricerca STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) rappresenta un elemento centrale di Horizon Europe per aumentare l'impatto sociale ed economico dei progetti finanziati. L'Ateneo vuole superare una visione episodica dell'interdisciplinarietà, promuovendo **forme stabili di collaborazione tra ambiti umanistici, politico–sociali, economici e scientifici** (es. NICHE, ECLT, ...) attraverso centri, hub e cluster tematici che siano luoghi di incontro e co–progettazione, valorizzando le identità disciplinari in un quadro collaborativo.

Il rafforzamento della ricerca orientata a missioni strategiche rappresenta una condizione essenziale per posizionare l'Ateneo in modo competitivo rispetto ai futuri programmi europei (Horizon Europe - FP10 2028 - 2034). In questo contesto, Ca' Foscari ha promosso in passato l'istituzione del *Research Hub for Global Challenges*, quale infrastruttura volta a sostenere lo sviluppo di un ecosistema scientifico avanzato e interdisciplinare. Il miglioramento delle azioni dell'Hub è finalizzato a implementare il posizionamento dell'Ateneo nelle reti internazionali di ricerca e a incentivare la partecipazione a progettualità orientate alla risposta alle principali sfide sociali.

Impegni di mandato

- promuovere e sostenere la collaborazione strutturata tra discipline;
- favorire la creazione di centri, hub e cluster tematici interdisciplinari;
- incentivare la partecipazione a progetti mission–oriented e a grandi programmi collaborativi.

2.2.5. Infrastrutture e ambiente di ricerca

La qualità della ricerca dipende dalle condizioni materiali e organizzative in cui si svolge. La fase che si apre richiede una visione di **consolidamento e razionalizzazione delle piattaforme condivise**, mettendo a sistema gli investimenti effettuati – anche grazie al PNRR – e garantendone la sostenibilità. Per un Ateneo con forte articolazione disciplinare e distribuzione diffusa delle sedi, la condivisione di laboratori, attrezzature, risorse digitali e archivi significa ottimizzare risorse e promuovere collaborazione scientifica.

Un aspetto che il prossimo mandato dovrà affrontare riguarda la **governance della manutenzione ordinaria e straordinaria delle grandi attrezzature scientifiche**, attualmente gestite dal **Centro Strumentazioni di Ateneo (CSA)** ed dal **CEnter for**

TRace Analysis (CETRA, infrastruttura PNIR). L'esperienza degli ultimi anni ha mostrato come la questione del "chi paga la manutenzione" si traduca spesso in un'incertezza strutturale, con conseguenti rischi per la continuità d'uso degli strumenti e per la pianificazione dei gruppi di ricerca. È necessario definire un **modello di governance delle infrastrutture condivise** che preveda una quota di finanziamento annuale da parte dell'Ateneo, meccanismi di contribuzione proporzionale da parte degli utenti interni ed esterni e la possibilità di valorizzare le strumentazioni come servizi offerti a terzi.

L'aspetto delle infrastrutture di ricerca assume un ruolo particolare nelle discipline umanistiche e del patrimonio culturale. **H²IOSC⁴ è un progetto pionieristico volto a creare un cluster collaborativo di infrastrutture** di ricerca europee distribuite, attive nei settori delle discipline umanistiche e del patrimonio culturale, con nodi operativi in tutta Italia e nel quale Ca' Foscari deve essere parte attiva, sia per la fruibilità, sia come partner attivo per la diagnostica e i beni culturali

Infine, la partecipazione attiva di Ca' Foscari al **Programma Nazionale per le Infrastrutture di Ricerca (PNIR 2028–2034)** è essenziale per accedere a infrastrutture avanzate e inserirsi in reti strategiche nazionali e internazionali.

Impegni di mandato

- consolidare e valorizzare gli investimenti in IR, assicurandone la sostenibilità nel tempo;
- promuovere l'accesso a laboratori, banche dati, archivi digitali e risorse di ricerca.

2.2.6. Strategia di Ateneo per l'integrità e l'etica della ricerca

La crescente complessità della ricerca contemporanea legata alla natura dei dati trattati, alla varietà dei soggetti coinvolti e alla pluralità dei finanziatori e dei partner, rende indispensabile dotare Ca' Foscari di una **strategia organica e operativa per l'integrità e l'etica della ricerca**, che vada oltre la semplice conformità normativa.

Il primo pilastro di questa strategia è la **formazione**. La componente studentesca e docente e il personale tecnico-amministrativo devono ricevere una formazione adeguata.

Il secondo pilastro riguarda il **supporto operativo**. Si prevede l'istituzione di uno **Sportello unico per l'etica e l'integrità della ricerca**, che rappresenti un punto di riferimento accessibile e raccordi la Commissione Etica, il *Data Protection Officer* e gli altri organi competenti.

Il terzo pilastro è la **revisione del quadro regolamentare e procedurale**. Sarà avviata una ricognizione sistematica delle competenze e dei perimetri di ciascun organo, al fine di eliminare sovrapposizioni e colmare i vuoti attualmente presenti, con l'obiettivo di rendere i processi di valutazione etica più chiari, coerenti e tempestivi.

Impegni di mandato

- definire e adottare una strategia di Ateneo per l'integrità e l'etica della ricerca;
- istituire uno Sportello unico per l'etica e l'integrità della ricerca, con funzione di raccordo;
- introdurre percorsi formativi sull'etica della ricerca.

⁴ www.h2iosc.cnr.it

CAPITOLO 3. Missione Valorizzazione delle Conoscenze e Innovazione Strategica

3.1. Contesto

La Missione di Valorizzazione delle Conoscenze e Innovazione Strategica costituisce una componente strutturale e irrinunciabile della missione pubblica di Ca' Foscari. Essa si configura come **lo spazio in cui la conoscenza prodotta dall'Università entra in relazione diretta con la società**, contribuendo alla costruzione di valore condiviso (economico, sociale, culturale e ambientale) in modo responsabile e sostenibile.

Nel contesto contemporaneo, segnato da transizioni profonde e interconnesse, il ruolo dell'Università pubblica è oggetto di una ridefinizione sostanziale. In questo scenario, all'Università non è più richiesto soltanto di produrre sapere di qualità, ma di **contribuire attivamente alla sua traduzione in pratiche, politiche, servizi e modelli di sviluppo** capaci di incidere positivamente sulla società, preservando al contempo l'autonomia critica e la pluralità delle forme del sapere.

Per Ca' Foscari, questa responsabilità assume una configurazione peculiare, coerente con la propria identità storica e scientifica. Ateneo fortemente internazionale, Ca' Foscari si distingue nel panorama nazionale ed europeo per la centralità degli studi umanistici, sociali e linguistici, affiancati da competenze consolidate in ambito economico, scientifico, manageriale e digitale. Questa composizione disciplinare rende l'Ateneo particolarmente unico e adatto a sviluppare **una visione della Valorizzazione delle conoscenze** che rafforzi in modo pieno l'innovazione culturale, sociale e istituzionale come dimensione strategica dello sviluppo, affiancando il trasferimento tecnologico in senso stretto.

“

**sapere
innovazione
impatto**

”

La valorizzazione delle conoscenze, in questa prospettiva, non coincide esclusivamente con la tutela della proprietà intellettuale o con la creazione di brevetti e spin-off, ma **include una pluralità di modalità attraverso cui il sapere universitario può generare impatto**: il contributo alle politiche pubbliche, il supporto ai processi decisionali delle istituzioni, la collaborazione con il sistema produttivo e con il terzo settore, l'innovazione nei modelli organizzativi, educativi e culturali, la diffusione di competenze linguistiche e interculturali essenziali in un mondo globalizzato.

Le discipline umanistiche, sociali e linguistiche, in particolare, svolgono un ruolo centrale nella mediazione tra conoscenza e società, nella gestione della complessità e nella capacità di interpretare e governare il cambiamento.

In questo quadro, Venezia rappresenta un elemento distintivo e strategico della missione cafoscarina. Città fragile e al tempo stesso simbolo globale, Venezia è un laboratorio straordinario in cui si intrecciano questioni cruciali del nostro tempo: sostenibilità ambientale, tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, turismo, residenzialità, governance urbana, dialogo interculturale, relazioni internazionali. Per Ca' Foscari,

Venezia non è soltanto la sede fisica dell'Ateneo, ma una **piattaforma globale di sperimentazione e innovazione responsabile**, un contesto nel quale la conoscenza universitaria può essere messa alla prova, condivisa e co-progettata con le comunità locali, le istituzioni, le imprese e gli attori internazionali.

3.2. Azioni

3.2.1. Migliorare il trasferimento tecnologico e culturale

A Ca' Foscari la valorizzazione delle conoscenze non può essere ricondotta a una visione riduttiva del solo trasferimento tecnologico. La specificità dell'Ateneo risiede nella capacità di **produrre e mettere in circolazione conoscenze diverse e complementari**, generando valore economico, culturale, sociale e relazionale. L'obiettivo non è replicare i grandi TTO europei (KU Louvain, ETH Zurich, Cambridge), ma costruire un **ecosistema di valorizzazione adeguato alla specificità multidisciplinari di Ca' Foscari**, passando da una logica di trasferimento tecnologico a una di partnership delle conoscenze che valorizzi tanto la ricerca tecnologica quanto quella umanistica e sociale.

PlnK (Promozione dell'Innovazione e del Know-how), con 5 risorse PTA a tempo indeterminato, 1 a tempo determinato, 9 spin-off accreditate e 4–5 brevetti all'anno, ha costruito una base solida. È tuttavia necessario puntare a **miglioramenti incrementali e sostenibili**, migliorando i processi interni e rafforzando le collaborazioni, basandosi sul modello emerso dall'University Industry Innovation Network (UIIN) Strategic Partnerships Program (2021) e guardando al contesto internazionale. La **rete degli Alumni imprenditori** – ca. 60.000 tracciati – sarà valorizzata come sistema strutturato di mentorship per studenti, studentesse, ricercatori e ricercatrici.

Tuttavia il trasferimento tecnologico non si costruisce in solitudine. Ca' Foscari dovrà strutturare un dialogo continuativo con le realtà accademiche e di ricerca presenti sul territorio – CNR, IUAV, CMCC, ISPRA, IRCCS san Camillo – per sviluppare progettualità condivise che valorizzino le complementarità tra enti e moltiplichino la capacità di impatto scientifico e sociale, coordinando le proprie attività con quelle della Fondazione Ca' Foscari.

Impegni di mandato

- rafforzare il trasferimento tecnologico, culturale e linguistico come funzione integrata;
- dotarsi di strumenti per la valorizzazione delle discipline umanistiche e sociali;
- sostenere la nascita e il consolidamento di spin-off e startup;
- valorizzare il ruolo degli alumni come mentori e modelli imprenditoriali.

3.2.2. Facilitare collaborazioni strutturate con imprese, istituzioni e terzo settore

Le collaborazioni tra Università, imprese, istituzioni e terzo settore sono una leva strategica per la valorizzazione delle conoscenze. Per Ca' Foscari, la sfida è **far evolvere le collaborazioni esistenti verso modelli più strutturati e continuativi**, capaci di generare valore condiviso. Le **competenze linguistico-culturali, economico-gestionali e sociali di Ca' Foscari** costituiscono un vantaggio competitivo distintivo, in particolare nei contesti internazionali e multiculturali. Il contesto veneziano offre

opportunità specifiche: la futura call pubblica dell'Istituto Veneto di Scienze Lettere ed Arti (IVSLA) "A vision for a Thriving Greater Venice by 2100" costituirà un'opportunità straordinaria per un dibattito interdisciplinare sulla vocazione della città che l'Ateneo deve affrontare in modo coordinato.

Ca' Foscari e la Biennale di Venezia condividono una vocazione naturale all'internazionalizzazione, alla ricerca e al dialogo tra discipline. L'Ateneo dovrà consolidare una collaborazione strutturata con la Biennale d'Arte, Architettura, Cinema, Danza, Musica, Teatro, offrendo competenze di ricerca, formazione avanzata e public engagement che si potranno tradurre in borse di dottorato su temi specifici, seminari e laboratori aperti alla città, produzione scientifica sulle esposizioni.

Impegni di mandato

- sviluppare accordi quadro di lungo periodo con imprese e istituzioni;
- rafforzare il dialogo con il terzo settore e con le organizzazioni culturali, come la Biennale;
- valorizzare il ruolo delle discipline umanistiche nei processi di innovazione.

3.2.3. Attrarre investimenti responsabili e rafforzare partnership strategiche

In un contesto di crescente incertezza delle risorse pubbliche, l'attrazione di investimenti privati è cruciale, ma deve essere **pienamente coerente con la missione pubblica dell'Ateneo** e i suoi valori fondanti. Il **fundraising** non è un'attività occasionale, ma una funzione strategica basata su relazioni di lungo periodo con i donatori, comunicazione efficace dell'impatto e rendicontazione trasparente. L'Ateneo si dovrà dotare di competenze specialistiche, costruendo un sistema strutturato di relazione con fondazioni, imprese, Alumni e donatori privati, proponendo progetti bandiera a livello dipartimentale.

A questa dimensione si affianca il tema dell'**ethical due diligence** nelle partnership e nelle collaborazioni con soggetti esterni. Prima di stringere accordi con imprese, fondazioni, istituzioni straniere o altri finanziatori privati, Ca' Foscari deve essere in grado di **valutare in modo sistematico e non episodico i profili di rischio etico, reputazionale** e di integrità scientifica associati a tali collaborazioni. Sarà necessario dotarsi di strumenti e criteri condivisi che consentano all'Ateneo di **scegliere i propri partner in modo consapevole**, tutelando la libertà della ricerca, la reputazione istituzionale e i valori dell'Università pubblica. Una procedura strutturata di ethical due diligence sarà pertanto definita come parte integrante dei processi di stipula degli accordi, in coerenza con le migliori pratiche internazionali e con i requisiti crescenti dei programmi europei di finanziamento.

Impegni di mandato

- strutturare piani di fundraising professionali e continuativi;
- garantire trasparenza e coerenza etica in tutte le attività di fundraising;
- coinvolgere fondazioni, Alumni e investitori responsabili;
- definire procedure di ethical due diligence per la valutazione preventiva delle partnership

3.2.4. Innovazione sociale, culturale e ambientale e public engagement

La valorizzazione delle conoscenze si esprime in modo significativo attraverso l'innovazione sociale e le attività di public engagement, dove l'Università è **attore pubblico capace di dialogare con la società** e di contribuire a dare risposte condivise alle sfide del nostro tempo. Ca' Foscari dovrà promuovere iniziative di **citizen science**, **public engagement** e dialogo strutturato con le comunità locali, attivando processi di co-creazione della conoscenza in cui cittadini, istituzioni e associazioni contribuiscano alla definizione delle domande di ricerca.

Venezia è attraversata da questioni cruciali legate alla sostenibilità ambientale, alla tutela del patrimonio culturale, al turismo, alla residenzialità e alla qualità della vita urbana. In questo scenario, Ca' Foscari può svolgere un ruolo di primo piano come luogo di riflessione critica, sperimentazione e confronto pubblico, mettendo a disposizione competenze scientifiche e culturali per accompagnare i processi di trasformazione del territorio. L'implementazione del Venice Climate Assessment Report (2028) deve vedere protagoniste tutte le componenti dell'Ateneo. **Incroci di Civiltà, il Ca' Foscari Short Film Festival, Art Night, la Notte dei Ricercatori, Writers in Conversation, l'Osservatorio di Politica e Relazioni Internazionali e il Teatro Ca' Foscari** sono espressioni autentiche dell'identità culturale dell'Ateneo. Esse sono presidi da coltivare e promuovere ulteriormente, facendo di Ca' Foscari il motore culturale di Venezia.

Anche la **Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità (Venice Sustainability Foundation – VSF)** che sta entrando nella piena maturità, rappresenta un'opportunità di posizionamento globale per Venezia e per il suo sistema universitario e culturale. Analogamente, il progetto **Venezia Città Campus** può delineare una prospettiva di integrazione tra spazio urbano e spazio universitario. In questo contesto, Ca' Foscari dovrà promuovere collaborazioni con gli altri soggetti accademici presenti in città (IUAV, Accademia di Belle Arti, Conservatorio Benedetto Marcello) per costruire un'identità universitaria veneziana coesa e riconoscibile a livello nazionale e internazionale.

Impegni di mandato

- sostenere progetti di innovazione sociale, culturale e ambientale;
- promuovere iniziative di scienza aperta e accesso alla conoscenza;
- rafforzare il public engagement come attività istituzionale riconosciuta;
- promuovere citizen science e processi di co-creazione della conoscenza.

3.2.5. Ecosistemi territoriali dell'innovazione e integrazione disciplinare

Il rafforzamento degli ecosistemi territoriali dell'innovazione è una componente strategica della missione di Ca' Foscari. L'innovazione nasce dalla **capacità di costruire reti stabili** tra Università, istituzioni pubbliche, imprese, terzo settore e comunità locali. Consolidare il ruolo dell'Ateneo in ecosistemi come iNEST (Interconnected NordEst Innovation Ecosystem) significa rafforzare le condizioni organizzative che favoriscono la collaborazione interdisciplinare e interistituzionale, sostenendo progettualità interdipartimentali e promuovendo piattaforme di incontro tra comunità accademica e attori esterni.

Ca' Foscari opera in un sistema universitario regionale articolato e ricco, nel quale la complementarietà strategica tra i diversi atenei – in primo luogo l'Università di Padova,

con la quale condividiamo ampie aree di ricerca e formazione – è una risorsa da valorizzare, non un problema da ignorare. Il raccordo con i principali atenei del Nord-Est, deve essere concepito come occasione per costruire una specializzazione complementare e accordi di reciprocità quali co-tutele e joint PhD, condivisione di infrastrutture di ricerca, raccordo nell'offerta di dottorati regionali e collaborazione nelle grandi candidature progettuali europee. L'obiettivo non è la fusione né la concorrenza, ma la costruzione di una rete regionale capace di competere con maggiore forza nel panorama europeo e internazionale.

Impegni di mandato

- promuovere piattaforme di collaborazione interdisciplinare a livello territoriale;
- rafforzare il ruolo territoriale dell'Ateneo negli ecosistemi dell'innovazione;
- sostenere progettualità interdipartimentali su temi strategici.

3.2.6. Governance e monitoraggio della Valorizzazione delle conoscenze

La Valorizzazione delle conoscenze richiede una **governance chiara, trasparente e adeguatamente strutturata**. Sarà costituito un **Prorettorato dedicato alla Valorizzazione delle conoscenze, Innovazione e Impatto Sociale**, con delega a trasferimento tecnologico, public engagement, fundraising e relazioni con il territorio. L'Ateneo elaborerà un documento programmatico specifico in questo settore, che definisca obiettivi strategici, priorità tematiche, risorse e indicatori di risultato per il periodo 2026–2032.

Ca' Foscari dovrà sviluppare metodologie per **monitorare e valutare l'impatto sociale, economico e culturale** delle attività di Valorizzazione delle conoscenze, con raccolta sistematica di dati e rendicontazione trasparente.

Le attività di Valorizzazione delle conoscenze dovranno essere adeguatamente riconosciute nei **processi di valutazione dei docenti** e nella progressione di carriera. L'Ateneo rafforzerà la propria presenza nelle reti nazionali e internazionali dedicate (Netval, APEnet e reti europee).

Impegni di mandato

- costituire un Prorettorato alla Valorizzazione delle conoscenze e Innovazione;
- definire una strategia integrata di Valorizzazione delle conoscenze 2026-2032;
- riconoscere le attività di Valorizzazione delle conoscenze nei processi di valutazione;
- rafforzare la presenza in reti nazionali e internazionali.

CAPITOLO 4. Organizzazione e Governance di Ateneo

4.1. Contesto

Un'Università moderna e competitiva si fonda su un **modello di governance trasparente, partecipativo ed efficace**, capace di valorizzare le persone, semplificare i processi e orientare le risorse verso obiettivi strategici comuni. Ca' Foscari, con i suoi otto dipartimenti e le sue strutture di eccellenza, deve essere una comunità coesa, in cui ogni componente accademica contribuisca con responsabilità e spirito di servizio al perseguimento della missione istituzionale.

Negli ultimi anni, l'Ateneo ha attraversato trasformazioni significative sul piano organizzativo, normativo e gestionale. Il processo di revisione dello Statuto⁵, ha introdotto "alcune importanti novità", tra cui la **nuova composizione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione**.

La riflessione sulla governance di Ca' Foscari non può prescindere dal contesto normativo nazionale. **L'imminente riforma dell'Università italiana**, attualmente in fase di definizione legislativa, prevede modifiche significative alla composizione e alle funzioni degli organi di governo degli atenei, con l'obiettivo dichiarato di rafforzare l'efficienza decisionale, aumentare la rappresentanza delle componenti esterne e garantire maggiore equilibrio tra responsabilità politica e competenza gestionale.

“

**efficacia
trasparenza
partecipazione**

”

Sebbene i dettagli della riforma siano ancora in corso di precisazione, alcune linee di tendenza appaiono chiare: **una revisione della composizione del Consiglio di Amministrazione** (con possibile riduzione del numero di componenti e aumento del peso delle rappresentanze esterne), **una ridefinizione dei rapporti tra Senato Accademico e CdA** (per evitare sovrapposizioni e garantire maggiore chiarezza di competenze), e **un rafforzamento del ruolo del Rettore** come figura di sintesi politica e di responsabilità

istituzionale. La transizione verso il nuovo modello di Università dovrà essere accompagnata da un processo partecipato e da scelte condivise che facilitino l'ascolto delle istanze l'elaborazione di proposte, la partecipazione ai processi.

Anche **l'efficienza amministrativa** resta una sfida centrale. Tra docenti e personale tecnico amministrativo è diffusa la percezione di un impegno crescente, di procedure spesso complesse e ridondanti, di carenze di organico e di un'organizzazione che, pur in progressiva evoluzione, non sempre riesce a cogliere e ad affrontare i problemi reali.

Il rapporto docenti/personale tecnico amministrativo – ca 1:1 a livello di Ateneo, ma con alcune differenze tra i dipartimenti – rappresenta un asset importante che pochi atenei di medie dimensioni possono vantare. Con un rapporto di questo tipo, la “stanchezza” segnala un problema organizzativo che deve essere affrontato. Bisogna rivedere i processi (che sono attualmente spesso frammentati, conoscono

⁵ Pubblicato in G.U. n. 69 del 22/03/2023

sovrapposizioni e vuoti) e fare sì che l'asset produca i suoi effetti positivi sulla qualità dei servizi, sulla sostenibilità dei carichi di lavoro e, in ultima analisi, sulla capacità dell'Ateneo di perseguire le proprie missioni con efficacia.

In questo contesto, l'esigenza di una governance chiara, trasparente e partecipata, si intreccia con la necessità di semplificare, digitalizzare e rendere più sostenibili ed uniformi i processi amministrativi. Le strutture devono essere dotate di **autonomia gestionale**, in un quadro di obiettivi definiti e verificabili. I dipartimenti, in particolare, devono essere riconosciuti come **entità centrali della vita dell'Ateneo**, protagonisti delle scelte di indirizzo e delle strategie di attuazione, responsabili davanti agli organi di governo della realizzazione delle politiche di Ateneo.

Ca' Foscari dispone di **quattro dipartimenti di eccellenza riconosciuti dal Ministero** (Economia; Scienze Ambientali, Informatica e Statistica; Studi Linguistici e Culturali Comparati; Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea), che hanno ricevuto significativi finanziamenti per attività di ricerca. Questo riconoscimento rappresenta un punto di forza su cui costruire una strategia di sviluppo coordinata, valorizzando le specificità disciplinari e favorendo al contempo sinergie interdisciplinari e progetti trasversali.

Un elemento particolarmente distintivo dell'Ateneo è la **Fondazione Università Ca' Foscari**, ente strumentale che svolge un ruolo significativo nella raccolta di risorse, nella gestione di progetti, nella governance della Challenge School e nella promozione di attività di sviluppo e valorizzazione delle conoscenze. La governance della Fondazione, il suo rapporto con l'Università e la trasparenza nei criteri di allocazione delle risorse sono temi che richiedono attenzione e una riflessione condivisa, per garantire che la Fondazione sia effettivamente al servizio della missione istituzionale dell'Ateneo.

L'obiettivo ultimo è rafforzare la capacità di governo e la cultura organizzativa, favorendo la **pianificazione strategica**, il coordinamento tra strutture e la misurazione dei risultati in un'ottica di miglioramento continuo.

4.2. Azioni

4.2.1. Un modello di governance fondato su condivisione, trasparenza e semplificazione

Una governance efficace poggia su tre principi: **condivisione, trasparenza e semplificazione**. Ca' Foscari ha bisogno di una forte spinta alla condivisione, di costruire insieme programmi con trasparente valorizzazione delle competenze e dei ruoli, in un clima di fiducia reciproca. **I Dipartimenti devono tornare protagonisti delle scelte strategiche** con l'autonomia gestionale e finanziaria associate, implementando le linee strategiche di Ateneo. Essi decidono come allocare le risorse e organizzare le attività, ma rispondono davanti agli organi di governo della realizzazione degli obiettivi condivisi. Questo richiede che gli organi centrali rinuncino a concezioni dirigistiche, mentre i Dipartimenti accettino di essere valutati sui risultati.

La prossima riforma universitaria **imporrà a Ca' Foscari di adeguare lo Statuto affinché non sia una mera ratifica di obblighi normativi, ma un'occasione per ripensare in profondità il proprio modello di governance**. L'approccio che si intende adottare è quello di **utilizzare il percorso di revisione statutaria come opportunità** per costruire meccanismi più chiari, trasparenti, coordinati ed efficaci.

Sarà urgente procedere alla **razionalizzazione dei regolamenti interni**, mappando tutti i regolamenti, eliminando adempimenti non necessari, snellendo quelli necessari, facendo in modo che le regole trovino corrispondenza in processi chiari, digitalizzando e automatizzando ciò che è possibile. La governance favorirà inoltre **processi di co-progettazione** tra organi centrali e strutture periferiche, superando logiche top-down, istituendo tavoli di lavoro misti, valutando le criticità.

La squadra di governo sarà costruita con criteri di competenza, rappresentatività e fiducia reciproca. Per garantire efficacia e slancio alla governance, è prevista **a metà mandato una valutazione condivisa con ciascun Prorettore e Prorettrice sull'andamento delle deleghe** e sugli obiettivi raggiunti. Non si tratterà di un meccanismo di controllo, ma di un momento istituzionale in cui ridefinire insieme priorità e dare nuovo slancio all'azione di governo.

Impegni di mandato

- definire una governance fondata su obiettivi chiari, condivisi e misurabili;
- valorizzare il ruolo centrale dei dipartimenti come protagonisti;
- razionalizzare e semplificare la normativa interna, eliminando adempimenti non necessari;
- promuovere processi di co-progettazione tra centro e strutture.

4.2.2. Analisi, semplificazione e valorizzazione dei processi amministrativi e del personale tecnico-amministrativo

Docenti e PTA condividono una stessa consapevolezza: **la burocrazia è diventata asfissiante**. I docenti sono sommersi da adempimenti che sottraggono tempo alla ricerca; il PTA vive carichi crescenti, carenze di organico e regolamenti che variano, paradossalmente, tra strutture dello stesso Ateneo. Ma la semplificazione non può essere efficace senza una **conoscenza approfondita dei processi**. Ca' Foscari deve dotarsi di **strumenti di mappatura, monitoraggio e controllo di gestione** per identificare le inefficienze, capire la distribuzione dei carichi e determinare i fabbisogni su basi oggettive. Fondamentale è l'implementazione di un **sistema di contabilità analitica** che fornisca informazioni precise sui costi per missione, struttura e processo, consentendo una programmazione anticipata e tempestiva.

La **digitalizzazione e la dematerializzazione integrale** sono una necessità: procedure cartacee rallentano, richiedono spazi, impediscono l'interoperabilità. Ca' Foscari dovrà investire in piattaforme integrate e sperimentare strumenti di IA per automatizzare processi ripetitivi, liberando tempo per attività a valore aggiunto. **Il PTA è una risorsa preziosissima** e valorizzarlo significa investire in formazione continua specifica, promuovere mobilità interna, riconoscere il merito, garantire flessibilità organizzativa nel rispetto delle esigenze di servizio.

Un aspetto ancora non completamente risolto riguarda la tutela legale e assicurativa del personale che svolge funzioni ad alta responsabilità giuridica, in primo luogo i Responsabili Unici del Procedimento (RUP) e i Segretari amministrativi di Dipartimento. Ca' Foscari dovrà dotarsi, nelle more della normativa vigente, di polizze assicurative dedicate a tutela di chi opera in questi ruoli.

Impegni di mandato

- avviare la mappatura completa dei processi amministrativi critici dell'Ateneo;
- implementare un sistema di contabilità analitica e controllo di gestione;
- avviare un piano di formazione continua e specifica per il PTA;
- favorire la mobilità interna e la condivisione delle buone pratiche tra strutture.

4.2.3. Il ruolo dell'Intelligenza Artificiale nella governance di Ateneo

Ca' Foscari deve posizionarsi come Ateneo pioniere nell'**uso responsabile e strategico dell'IA nella pubblica amministrazione**, con attenzione al rispetto della normativa e alla sicurezza informatica. L'obiettivo non è sostituire il giudizio umano, ma **potenziare la capacità amministrativa e gestionale** attraverso strumenti che semplificano, velocizzano e migliorano la qualità dei processi, l'analisi predittiva, i servizi agli studenti, alle studentesse e al personale, il monitoraggio e il controllo di gestione. L'adozione dell'IA richiede tuttavia un **quadro etico robusto**, fondato su responsabilità, trasparenza ed equità, con un gruppo di lavoro multidisciplinare che ne monitori l'adozione, valuti i risultati e proponga aggiornamenti.

Impegni di mandato

- definire linee guida di Ateneo per l'uso responsabile dell'IA nei processi amministrativi;
- istituire un gruppo di lavoro multidisciplinare per la governance dell'IA in Ateneo;
- avviare progetti pilota di utilizzo dell'IA in ambiti amministrativi selezionati.

4.2.4. Pianificazione strategica integrata e misurazione dei risultati

Una governance efficace richiede strumenti di **pianificazione strategica che integrino in modo coerente obiettivi, risorse disponibili e risultati attesi**. Il sistema di misurazione delle performance non deve essere un algoritmo di valutazione, ma un **effettivo strumento di coordinamento** tra governance centrale e strutture operative, con indicatori snelli, di sostanza e numericamente sostenibili.

La pianificazione dovrà collegare in modo trasparente il Piano Strategico 2027–2032, la programmazione finanziaria triennale, la programmazione del personale e quella degli investimenti. Gli indicatori devono essere misurabili, rilevanti e **accessibili mediante cruscotti pubblici** che consentano a chiunque di seguirne l'evoluzione nel tempo e siano facilmente utilizzabili.

Impegni di mandato

- redigere e approvare il Piano Strategico di Ateneo 2026–2032 con obiettivi misurabili;
- integrare pianificazione strategica, programmazione finanziaria e politiche del personale;
- adottare un sistema di indicatori di performance trasparenti e accessibili;
- pubblicare report annuali sullo stato di attuazione del programma di mandato;
- presentare i risultati alla comunità accademica attraverso assemblee pubbliche;
- garantire trasparenza nella distribuzione delle risorse e nei risultati della valutazione.

4.2.5. Autonomia e responsabilità delle strutture: rafforzare il ruolo dei Dipartimenti

I Dipartimenti costituiscono le **entità centrali della vita dell'Ateneo**, ne ispirano le scelte di ricerca e realizzano con la loro azione gli obiettivi generali di crescita e sviluppo dell'Ateneo. È essenziale che **i Dipartimenti siano parte integrante del processo decisionale sulle strategie** che tutti saranno poi chiamati a realizzare.

A distanza di quindici anni dalla Legge Gelmini (L. 240/2010), che ha profondamente ridisegnato l'assetto organizzativo degli atenei italiani, i dipartimenti di Ca' Foscari hanno intrapreso **traiettorie evolutive diverse da quelle inizialmente previste**. L'esperienza maturata, i cambiamenti nelle discipline e nei contesti di ricerca, le nuove sfide poste dalla società e dal mercato del lavoro, così come l'evoluzione delle politiche nazionali e internazionali di finanziamento della ricerca e della didattica, rendono opportuna una **riflessione approfondita sull'assetto dipartimentale** attuale.

L'obiettivo è quello di avviare un **processo di ristrutturazione condiviso, trasparente e partecipato**, che coinvolga tutta la comunità accademica nella ridefinizione delle **missioni, delle aggregazioni disciplinari e delle strategie** dei dipartimenti, in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo 2027–2032 e con le effettive esigenze scientifiche, didattiche e organizzative emerse negli ultimi anni.

Rafforzare i Dipartimenti non significa tuttavia metterli in competizione tra loro, né con i Centri di ricerca interdisciplinari o la Scuole. La competizione di Ca' Foscari deve essere interamente proiettata verso l'esterno, verso i bandi europei, i ranking internazionali, i mercati del talento globali. Dipartimenti, Centri e Scuole sono i nodi di una rete che vale quanto la sua coesione, che si rafforzano collaborando, non contendendosi risorse e visibilità al proprio interno.

Impegni di mandato

- avviare, ove sentito, un processo di revisione dei Dipartimenti;
- garantire che il processo di revisione sia trasparente e partecipato;
- rafforzare l'autonomia gestionale e finanziaria dei Dipartimenti;
- promuovere la collaborazione interdipartimentale attraverso bandi per progetti trasversali;
- assicurare supporto amministrativo qualificato ai Dipartimenti;
- favorire la condivisione di infrastrutture di ricerca e servizi comuni tra Dipartimenti.

4.2.6. Governance e ruolo della Fondazione Ca' Foscari

La **Fondazione Università Ca' Foscari (FCF)** è un ente strumentale dell'Ateneo che svolge un ruolo significativo nella raccolta di risorse, nella gestione di progetti e nella promozione di attività di sviluppo e valorizzazione delle conoscenze e opera come strumento gestionale e progettuale con autonomia operativa. La governance della Fondazione, il suo rapporto con l'Università e la **trasparenza nei criteri di allocazione delle risorse** sono temi che richiedono attenzione e una riflessione condivisa. La Fondazione deve operare in **piena sinergia con gli obiettivi strategici dell'Ateneo**, evitando sovrapposizioni o duplicazioni con le strutture universitarie. Il suo mandato deve essere chiaro e condiviso e principalmente rivolto alla **raccolta di risorse**, alla **gestione di progetti** di particolare complessità o rilevanza strategica, alla **promozione di**

iniziative di valorizzazione delle conoscenze, al **supporto alla didattica post-lauream** e alla **gestione della Challenge School, di Edizioni Ca' Foscari**.

L'Ateneo deve mantenere un ruolo di indirizzo strategico nei confronti della Fondazione, assicurando che le attività della Fondazione siano coerenti con il Piano Strategico e con le priorità definite dagli organi accademici. **Si propone che la presidenza della Fondazione non sia esercitata dal Rettore. La distinzione delle cariche rafforza infatti la trasparenza, l'affidabilità e la qualità della governance.** Una presidenza distinta aumenta inoltre la credibilità della Fondazione verso partner esterni e donatori. **Si propone quindi che il Presidente della Fondazione, in accordo col proprio statuto, sia proposto dal Rettore, sentito il Senato Accademico.**

Impegni di mandato

- ridefinire il ruolo e le funzioni di FCF in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo;
- assicurare rendicontazione pubblica delle attività e dei risultati;
- distinguere i ruoli di Rettore e Presidente della Fondazione;
- coinvolgere la comunità accademica nella definizione delle priorità strategiche.

4.2.7. Allocazione delle risorse e reclutamento: ripensare gli strumenti di governo

Il Fondo Unico di Dotazione dei Dipartimenti (FUDD), il sistema di allocazione dei punti organico (PO) e la Quota Strategica (QS) hanno mostrato, nel tempo, limiti significativi di **prevedibilità e capacità strategica**. Non si tratta di strumenti sbagliati in sé, ma di meccanismi che hanno accumulato stratificazioni normative e zone grigie: è tempo di un ripensamento complessivo che li renda **leve di governo chiare, stabili e capaci di responsabilizzare i Dipartimenti**.

Un nodo critico che richiede intervento immediato riguarda la coerenza tra i diversi sistemi di valutazione della ricerca che insistono contemporaneamente sui docenti cafoscarini. La revisione del **modello di allocazione del FUDD** si fonderà sull'allineamento con le logiche dell'FFO, attraverso la prevedibilità pluriennale (orizzonte minimo triennale per i Dipartimenti), la trasparenza dei criteri e la limitazione delle deviazioni strategiche a casi specifici approvati collegialmente. Sul fronte dei **punti organico**, è necessario un ripensamento sistemico che bilanci missione didattica e di ricerca, integri la valutazione della qualità e garantisca sostenibilità di medio-lungo periodo. La **quota strategica (QS)** sarà ridotta al 20% dei PO e trasformata in leva di politica condivisa. Si introdurrà una distinta **quota di riequilibrio (QR)** per correggere squilibri strutturali, mentre la quota strategica sarà riservata all'**attrazione di studiosi di eccellenza internazionale** (ERC, Marie Curie, cattedre di chiara fama), su obiettivi strategici di Ateneo.

Il reclutamento del personale docente e ricercatore deve essere il frutto di una programmazione rigorosa e trasparente in tutti i passaggi, con indicatori chiari ed accessibili a tutti. Ogni nuova assunzione rappresenta un **impegno finanziario e strategico che vincola l'Ateneo per decenni** e per questo deve essere **pienamente integrato in una visione di lungo periodo**.

Impegni di mandato

- avviare la revisione del regolamento FUDD e PO con criteri stabili e allineati alle dinamiche dell'FFO;
- ridurre la quota strategica a non meno del 20% e introdurre una quota di riequilibrio;
- definire una politica di reclutamento prevedibile, integrata con il piano strategico.

CAPITOLO 5. Sostenibilità economica e leve di finanziamento

5.1. Contesto

La sostenibilità economica rappresenta la **condizione fondamentale** per garantire la continuità, la qualità e l'innovazione delle attività universitarie. Un'Università pubblica come Ca' Foscari deve perseguire un difficile equilibrio tra **stabilità finanziaria, capacità di investimento e gestione responsabile delle risorse**, assicurando al contempo trasparenza, equità e responsabilità verso la comunità universitaria e gli stakeholder esterni.

Il **bilancio di previsione 2026-2028 dell'Ateneo presenta un quadro finanziario che richiede molta attenzione** e interventi strutturali da programmare. In assenza di misure correttive, nell'ipotesi di mantenere l'attuale tendenza delle iscrizioni e nonostante i benefici attesi dalla quarta VQR (2020–2024) – i cui lusinghieri risultati, appena resi pubblici dall'ANVUR, fanno ragionevolmente sperare in un incremento della quota premiale del FFO – le perdite emerse a partire dal 2025 dovranno essere attentamente valutate. **L'elemento di maggior pressione è rappresentato dalla dinamica della spesa per il personale** che potrebbe presentarsi in modo critico negli anni a venire, a causa di meccanismi strutturali quali gli scatti biennali, le progressioni di carriera in tenure track e gli adeguamenti stipendiali previsti, che determinano una crescita continua dei costi e che sarà difficile eliminare nel breve periodo.

Il tutto è ben visibile **dall'indicatore di incidenza della spesa per il personale** che sta registrando un incremento significativo, passando dal 65% del 2023 al 70% del 2024, con stime che lo proiettano all'80% nel 2028, al limite oltre il quale scatta il blocco delle assunzioni. Questi dati non chiamano all'allarmismo, ma alla responsabilità, poiché il prossimo mandato rettorale dovrà affrontare questa sfida con lucidità, costruendo un **percorso di riequilibrio** che preservi la qualità e la missione pubblica dell'Ateneo, senza compromettere le sue prospettive di sviluppo.

**sostenibilità
diversificazione
resilienza**

Il contesto economico finanziario degli atenei italiani è segnato da **tendenze strutturali di lungo periodo** che rendono questo equilibrio sempre più complesso da realizzare. Il progressivo definanziamento dell'Università pubblica, che le risorse straordinarie del PNRR hanno solo temporaneamente contenuto, ha ridotto drasticamente la quota di risorse ordinarie disponibili. Il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), principale strumento di sostegno pubblico, è progressivamente diventato più competitivo e strettamente legato alla performance, con una quota premiale sempre più rilevante distribuita sulla base di indicatori di didattica, ricerca e internazionalizzazione.

Per Ca' Foscari, nel 2024, l'FFO si è attestato a circa 106 M€, di cui una parte consistente (circa 17 M€, pari al 60% della quota premiale) deriva dalla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR). I risultati della quarta VQR (periodo 2020–2024),

appena pubblicati dall'ANVUR, rappresentano un ottimo traguardo intermedio per la nostra comunità accademica. Ca' Foscari si colloca tra gli atenei con le migliori performance nel panorama nazionale, dove i prodotti di ricerca sottomessi hanno ricevuto la valutazione più alta tra le università del Veneto e tra le più elevate a livello nazionale. Rispetto alla precedente valutazione (2015–2019), la qualità della produzione scientifica ca'foscarina è cresciuta del **16%**. Non meno significativo è il risultato sul fronte della capacità di attrarre finanziamenti competitivi europei, che colloca Ca' Foscari **tra i primi dieci atenei in Italia**. Anche tutti gli altri indicatori quali-quantitativi (IRAS1-5⁶) la registrano una crescita rilevante e sono auspicabilmente destinati a generare un incremento significativo della quota premiale dell'FFO nelle prossime assegnazioni ministeriali. La VQR non è un esercizio burocratico, **ma una leva finanziaria diretta** e un indicatore della vitalità scientifica dell'Ateneo. Come tale deve essere governata con continuità e responsabilità condivisa.

Oltre all'FFO, Ca' Foscari beneficia di **risorse proprie** derivanti dalla contribuzione studentesca (tasse e contributi universitari), che ammontano a circa 35 M€ annui, di un patrimonio netto non vincolato di ca 96 M€ e di **finanziamenti competitivi** nazionali e internazionali (PRIN, PNRR, Horizon Europe, ERC, Marie Curie), che negli ultimi anni hanno registrato una crescita significativa, anche se ancora inferiore al potenziale dell'Ateneo (ca 16 M€ per il 2025). Le entrate da **attività conto terzi, contratti di ricerca e servizi restano invece limitate** rispetto ad altri atenei comparabili, evidenziando un margine di sviluppo importante.

Sul fronte della spesa, il bilancio di Ca' Foscari è dominato da **voci strutturali e poco comprimibili**: il costo del personale (docente, ricercatore e tecnico amministrativo) rappresenta già una quota importante del bilancio, mentre i costi per infrastrutture, manutenzione, utenze e servizi assorbono una quota significativa delle risorse residue. Questo lascia margini ristretti per investimenti strategici, innovazione e progetti di sviluppo, rendendo cruciale una **gestione rigorosa, trasparente e lungimirante** delle risorse disponibili.

La **frammentazione e complessità del patrimonio immobiliare** di Ca' Foscari, distribuito su sedi storiche e moderne, in parte di proprietà e in parte in locazione (1,35 M€/anno, la maggior parte per CFZ), rappresenta al contempo un punto di forza identitario e una sfida gestionale.

Un altro elemento di contesto essenziale riguarda la **capacità progettuale e amministrativa** dell'Ateneo di cogliere opportunità di finanziamento esterno. La partecipazione ai grandi bandi competitivi europei e nazionali richiede ancora maggiori competenze specifiche, strutture di supporto dedicate, tempi di risposta rapidi e talvolta capacità di co-finanziamento. Ca' Foscari ha fatto progressi significativi in questo ambito, ma deve **rafforzare ulteriormente le proprie strutture di supporto alla progettazione ed alla gestione ex-post dei progetti**, decentrando quest'ultima nei dipartimenti.

Infine, la sostenibilità economica non può essere disgiunta dalla **sostenibilità sociale e ambientale**. Le scelte di bilancio devono integrare criteri di equità (diritto allo studio, inclusione, accessibilità), responsabilità ambientale (efficienza energetica, economia circolare, mobilità sostenibile) e impatto territoriale (contributo allo sviluppo economico e culturale di Venezia e del Nord-Est). Un'Università che punta alla sostenibilità

⁶ IRAS è un indicatore quali-quantitativo: misura della qualità dei risultati della ricerca valutati tenendo conto anche delle dimensioni (numero totale dei risultati della ricerca) dell'istituzione.

complessiva deve governare le proprie risorse in modo coerente con i valori che professa.

Questo programma rettorale punta a **diversificare le fonti di finanziamento, ottimizzare l'uso delle risorse, rafforzare le competenze progettuali, migliorare la trasparenza e integrare la sostenibilità economica con quella sociale e ambientale.**

5.2. Azioni

5.2.1. Pianificazione economico-finanziaria strategica e sostenibile

La gestione finanziaria non può limitarsi alla redazione del bilancio annuale. È necessario rafforzare ulteriormente la **capacità di pianificazione pluriennale**, fondata su analisi predittive, scenari di sviluppo e valutazioni di sostenibilità. Il bilancio di previsione triennale dovrà essere sempre più un **quadro di riferimento dinamico**, sottoposto a revisione annuale e condiviso con organi collegiali, Dipartimenti e comunità universitaria, potenziando le competenze analitiche dell'Amministrazione centrale con strumenti analitici avanzati. Il processo di pianificazione sarà chiaro e partecipato, gli organi collegiali contribuiranno alla definizione delle priorità strategiche e saranno prodotti **rapporti pubblici di bilancio in linguaggio accessibile**.

Impegni di mandato

- migliorare la capacità previsionale del Bilancio Unico di Ateneo;
- rafforzare le competenze analitiche dell'Amministrazione attraverso strumenti di business intelligence e modelli predittivi;
- integrare criteri di sostenibilità sociale e ambientale nelle scelte di bilancio;
- garantire trasparenza e partecipazione nella definizione delle priorità strategiche.

5.2.2. Migliorare le performance FFO: agire sulle leve che premiano la qualità

Il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) rappresenta la principale fonte di sostegno pubblico per Ca' Foscari. La sua composizione è sempre più orientata alle performance legate alla **quota base** (connessa al costo standard per studente e ad una quota storica), alla **quota premiale** (distribuita in base a indicatori di didattica, ricerca e internazionalizzazione) ed alla **quota perequativa** (per sostenere atenei con difficoltà strutturali). Per Ca' Foscari, che si colloca tra gli atenei medi con buone performance ma margini di crescita, **migliorare la quota premiale deve essere sempre un obiettivo strategico prioritario**. È chiaro che è imperativo agire su tutte le leve che premiano gli indicatori.

La quota premiale del FFO è distribuita sulla base di indicatori che premiano la **qualità della ricerca** (peso dominante, 60% della quota premiale), l'**attrattività e regolarità delle carriere studentesche** (riduzione degli abbandoni, laureati in corso, attrattività delle lauree magistrali), l'**internazionalizzazione** (mobilità studentesca, docenti stranieri, corsi in lingua straniera, progetti internazionali), la **capacità di attrarre finanziamenti competitivi** (progetti europei, PRIN, ERC, Marie Curie) e la **Sostenibilità della didattica** (rapporto studenti/docenti, costo per studente).

La VQR ha un impatto finanziario determinante per Ca' Foscari (ca 17 M€ nel 2024), con buone prospettive di crescita alla luce degli eccellenti risultati della quarta edizione della VQR 2020–2024. È un risultato di squadra – di ogni ricercatrice e ricercatore, di ogni struttura dipartimentale – che va riconosciuto con orgoglio e assunto come punto di partenza, non di arrivo. Proprio per questo la VQR non può essere affrontata come un esercizio episodico ogni cinque anni, ma deve diventare una **pratica di monitoraggio continuo della qualità della ricerca**, radicata nella vita quotidiana dei Dipartimenti e sostenuta da strumenti di analisi e di feedback sistematici.

Anche gli indicatori di regolarità delle carriere hanno un peso significativo nell'FFO. Ca' Foscari deve quindi rafforzare i **servizi di orientamento in ingresso** (vedi POA, 1.2.8, 7.2.2) per ridurre gli abbandoni precoci (primo anno); potenziare il **tutorato didattico** e i servizi di supporto per studenti e studentesse in difficoltà; rafforzare i piani di studio eliminando le ridondanze e la frammentazione dell'offerta didattica; monitorare sistematicamente i **tassi di abbandono e fuoricorso** per corso di studio, identificando criticità specifiche.

Gli indicatori FFO premiano in modo particolare i corsi in aree STEM e digitali, dove la quota standard per studente erogata dal MUR è più elevata. Ca' Foscari, pur non avendo ad oggi una vocazione ingegneristica forte, dovrebbe rafforzare anche l'offerta in ambiti STEM.

Come descritto nel Capitolo 2, Ca' Foscari deve infine rafforzare le proprie strutture di supporto alla progettazione, formare ricercatori, ricercatrici e personale amministrativo, costruire partnership strategiche e promuovere una cultura della competitività scientifica. Ogni euro di finanziamento competitivo attratto ha un doppio impatto, **sostiene direttamente la ricerca e migliora gli indicatori FFO**.

Impegni di mandato

- istituire un sistema di VQR continua con monitoraggio annuale della qualità della ricerca;
- ridurre i tassi di abbandono al primo anno e aumentare i laureati in corso;
- rafforzare l'offerta formativa anche in ambiti STEM;
- aumentare la capacità di attrarre finanziamenti competitivi.

5.2.3. Diversificazione e innovazione delle fonti di finanziamento

La sostenibilità di lungo periodo richiede una progressiva **riduzione della dipendenza dai soli trasferimenti pubblici** e lo sviluppo di fonti alternative coerenti con la missione pubblica. Ca' Foscari deve impegnarsi a rafforzare la capacità di attrarre risorse da Horizon Europe, ERC, Marie Curie e PRIN, potenziando gli uffici di supporto alla progettazione. Le **attività conto terzi e i contratti di ricerca applicata** saranno promossi con maggiore decisione, semplificando le procedure e valorizzando le competenze distintive dell'Ateneo, incluse le infrastrutture di eccellenza come il Center for Trace Analysis (CeTrA), il Centro Strumentazione di Ateneo (CSA) e altri ancora. Il **fundraising e la filantropia** richiedono una strategia professionale e continuativa affidata a un team dedicato nella Fondazione Ca' Foscari, costruendo relazioni durature con Alumni, fondazioni, mecenati e grandi donatori.

Ca' Foscari valuterà l'opportunità di **avviare una collaborazione strutturata con istituti di credito etico**, per la gestione di una quota dei propri depositi e per l'accesso a

strumenti di finanziamento coerenti con i valori dell'Università pubblica. Una scelta di questo tipo non è solo simbolica, ma è un segnale concreto di coerenza tra i principi dichiarati in materia di sostenibilità e responsabilità sociale e le pratiche finanziarie effettive dell'Ateneo.

Impegni di mandato

- potenziare gli uffici di supporto alla progettazione e gestione progetti;
- sviluppare partnership strategiche con imprese e fondazioni in settori prioritari;
- rafforzare le attività conto terzi e la ricerca applicata;
- implementare il fundraising con progetti strategici.

5.2.4. Trasparenza, rendicontazione e affidabilità

La trasparenza nella gestione delle risorse costituisce un valore fondamentale per l'Università pubblica; non è solo un obbligo normativo, ma **uno strumento di fiducia, partecipazione e responsabilità condivisa**. Ca' Foscari dovrà produrre report di bilancio semplificati in linguaggio chiaro, corredati di infografiche, sulle principali voci di entrata e spesa, l'allocazione delle risorse tra le missioni e i risultati ottenuti. Dovranno essere sviluppati **cruscotti online interattivi e accessibili** per monitorare in tempo reale indicatori economico-finanziari, performance VQR, finanziamenti competitivi, tassi di laureati e abbandoni e l'avanzamento dei progetti strategici.

Impegni di mandato

- pubblicare annualmente un report di bilancio semplificato;
- creare cruscotti pubblici online per il monitoraggio degli indicatori economico-finanziari e di performance;
- organizzare sessioni pubbliche annuali di presentazione del bilancio.

CAPITOLO 6. Comunicazione e ridefinizione dell'identità Cafoscarina

6.1. Contesto

Nel contesto attuale, segnato da profondi cambiamenti nelle modalità di produzione, circolazione e consumo dell'informazione, l'Università è chiamata a ripensare radicalmente le proprie strategie comunicative. I social media, le piattaforme digitali, i nuovi linguaggi visuali e narrativi e la necessità di raggiungere un pubblico eterogeneo richiedono un **approccio integrato, professionale e coerente, capace di presidiare con autorevolezza tutti i canali rilevanti**.

Ca' Foscari può contare su un patrimonio identitario forte, una reputazione consolidata, una tradizione di apertura internazionale, **un posizionamento geografico unico che fa di Venezia un laboratorio globale** e un brand riconosciuto ovunque nel mondo, ma che ha tuttavia perso visibilità nel tempo. Dall'analisi delle percezioni interne e dai confronti con altri atenei di dimensioni comparabili, emerge che **la comunicazione di Ca' Foscari deve essere potenziata e valorizzata**. Il sito istituzionale, già rinnovato negli ultimi anni e ricco di contenuti di qualità, può evolversi ulteriormente per rispondere ancora meglio alle esigenze di navigazione e di accessibilità dei diversi fruitori. **La presenza sui social media, attiva e seguita, può essere resa ancora più efficace** attraverso una strategia editoriale più strutturata e una maggiore continuità nella produzione di contenuti multimediali. La comunicazione interna, pur funzionale, può beneficiare di flussi informativi più integrati, tempestivi e trasparenti, per rafforzare ulteriormente il dialogo tra organi di governo, strutture, personale e componente studentesca.

**appartenenza
identità
visibilità**

Un Ateneo come Ca' Foscari è chiamato a **gestire una pluralità di fronti comunicativi** che si intrecciano e si sovrappongono, ciascuno con logiche e destinatari propri.

Sul versante esterno, l'Università deve presidiare quotidianamente il rapporto con i media tradizionali e digitali, intervenendo sui temi di attualità con una voce autorevole e riconoscibile. Parallelamente, deve sostenere le campagne di iscrizione rivolte sia agli

studenti italiani sia a quelli internazionali, con un marketing istituzionale capace di valorizzare l'offerta formativa e la reputazione dell'Ateneo. A un livello più strategico, la comunicazione si rivolge anche a investitori, partner di progetto e stakeholder del territorio e della società civile, con l'obiettivo di costruire alleanze durature e posizionare Ca' Foscari come soggetto attivo nello sviluppo economico e culturale del contesto in cui opera.

Sul versante interno, la sfida è altrettanto complessa. Garantire processi fluidi, trasparenti e partecipativi richiede una comunicazione efficace tra organi di governo, uffici amministrativi, personale e comunità studentesca. A questo si affianca una dimensione più identitaria, che riguarda la costruzione di un senso di appartenenza

condiviso, capace di tradursi in orgoglio istituzionale e nel riconoscimento collettivo dei risultati raggiunti. Anche il merchandising contribuisce a questo obiettivo, rendendo tangibile e visibile il legame emotivo con l'istituzione.

In questo contesto, emerge la **necessità di un vero e proprio rebranding dell'Ateneo**, non attraverso un aggiornamento grafico o visivo del nostro logo identitario, ma un **ripensamento complessivo della narrazione di Ca' Foscari**, della sua identità pubblica, della sua capacità di comunicare valori, competenze e impatto generato. Il rebranding deve essere inteso come **un processo strategico che coinvolge l'intera comunità universitaria** e che richiede investimenti, professionalità, coordinamento e visione di lungo periodo.

Infine, particolare attenzione deve essere riservata alla **comunicazione della ricerca e alla divulgazione scientifica**, dando visibilità agli otto dipartimenti nelle rispettive eccellenze di ricerca. La valorizzazione dei risultati della ricerca cafoscarina, la promozione di iniziative di public engagement, la capacità di raccontare in modo accessibile e coinvolgente i processi di produzione della conoscenza sono elementi essenziali per **costruire credibilità, autorevolezza e legittimazione sociale dell'Università pubblica**.

6.2. Azioni

6.2.1. Rebranding e identità visiva di Ca' Foscari

Ca' Foscari necessita di un **processo di rebranding strutturato e partecipato, capace di valorizzare l'identità dell'Ateneo** come luogo di conoscenza, ricerca e innovazione responsabile, radicato a Venezia e proiettato nel mondo. Il rebranding non deve essere inteso come mera operazione di marketing, ma come **ridefinizione strategica dell'immagine pubblica dell'Università**, coerente con i valori, le competenze e l'impatto che Ca' Foscari genera nella società, definendo la sua **identità narrativa**.

Il rebranding rappresenta un'operazione che investe l'identità dell'Ateneo nella sua interezza. Il punto di partenza è la revisione dell'identità visiva, con particolare attenzione alla sua efficacia nei contesti digitali e internazionali, dove Ca' Foscari è sempre più chiamata a competere e a farsi riconoscere. A questo si accompagna la definizione di linee guida grafiche uniformi, valide per tutte le strutture, ma sufficientemente flessibili da lasciare ai dipartimenti la possibilità di valorizzare le proprie specificità e di parlare in modo mirato ai propri destinatari. L'obiettivo è sviluppare un sistema di comunicazione visiva moderno e attrattivo, che sappia tenere insieme coerenza d'insieme e capacità di adattamento.

Un elemento distintivo su cui puntare con convinzione è il **legame con Venezia**, che non è soltanto un dato geografico, ma un vero e proprio asset identitario. Riconoscere Ca' Foscari come attore culturale, scientifico e sociale profondamente radicato nel proprio territorio significa trasformare questo legame in un elemento di differenziazione autentica e riconoscibile a livello internazionale.

In questo quadro, anche il **merchandising assume una valenza strategica** che va ben oltre la semplice produzione di gadget. Integrato con le attività di orientamento e con la vita della comunità accademica, diventa uno strumento per investire sull'identità collettiva, facendo sì che studentesse e studenti, docenti e alumni diventino ambasciatori spontanei e convinti del brand cafoscarino.

Impegni di mandato

- avviare un processo di rebranding dell'Ateneo;
- ridefinire identità visiva e linee guida grafiche coerenti e moderne;
- valorizzare il legame strategico con Venezia come elemento distintivo;
- garantire coerenza e riconoscibilità della comunicazione visiva in tutti i canali.

6.2.2. Rinnovamento del sito istituzionale e dei portali di Ateneo

Il sito istituzionale è la principale vetrina digitale e il primo punto di contatto per potenziali studentesse e studenti, famiglie, ricercatori e ricercatrici internazionali, imprese e istituzioni. Va ripensato non solo come contenitore di informazioni, ma come **strumento dinamico di comunicazione, orientamento ed attrattività**, sia verso l'esterno che l'interno. L'architettura dell'informazione dovrà essere chiara e intuitiva basata sui bisogni degli utenti e i contenuti andranno aggiornati in un linguaggio completamente accessibile, integrandosi efficacemente con i social media e i sistemi di gestione della didattica e della ricerca. Sarà un requisito essenziale anche la piena accessibilità da dispositivi mobili e per persone con disabilità.

Un investimento specifico sarà dedicato all'introduzione di un **chatbot istituzionale multilingue** a supporto degli studenti e delle studentesse, in particolare internazionali. Lo strumento risponderà in tempo reale e in più lingue alle domande più frequenti su immatricolazioni, borse di studio, alloggi e procedure amministrative, sgravando gli uffici dalle richieste routinarie e garantendo un primo punto di contatto efficace, 24/7.

Impegni di mandato

- rinnovare il sito istituzionale con design moderno, user friendly e accessibile;
- migliorare l'architettura dell'informazione;
- sviluppare strumenti editoriali e contenuti multimediali per la comunicazione esterna;
- garantire piena accessibilità e usabilità da dispositivi mobili;
- chatbot di supporto 24/7 alla componente studentesca.

6.2.3. Potenziamento della comunicazione sui social media e sui canali digitali

La comunicazione sui social media deve evolvere per intercettare potenziali studenti e studentesse anche internazionali, valorizzare i risultati della ricerca, dare voce alla comunità universitaria, promuovere eventi culturali e dialogare con istituzioni, imprese e terzo settore.

Sarà fondamentale **investire nella produzione di contenuti multimediali di alta qualità** (video, podcast, infografiche, storytelling visivo) capaci di valorizzare la ricerca scientifica, l'eccellenza della didattica e la vita universitaria. Campagne di comunicazione mirate rafforzeranno la visibilità internazionale e il coinvolgimento della comunità, con monitoraggio costante delle metriche di engagement.

Impegni di mandato

- sviluppare una strategia coordinata e professionale di comunicazione sui social media;

- produrre contenuti multimediali di alta qualità (video, podcast, storytelling);
- aumentare attrattività e follower sui principali canali social;
- valorizzare ricerca, didattica e vita universitaria attraverso i canali digitali.

6.2.4. Partnership con i media e comunicazione della ricerca

Per consolidare la visibilità nazionale e internazionale di Ca' Foscari, è necessario rafforzare sistematicamente le relazioni con i media tradizionali e digitali, sviluppando **partnership strategiche con testate giornalistiche, emittenti radiofoniche e televisive e piattaforme editoriali online** per promuovere ricerca, innovazioni didattiche ed eventi culturali.

Sarà creato un **database consultabile degli esperti di Ateneo**, organizzato per aree tematiche, che permetterà ai giornalisti di individuare facilmente voci autorevoli. Le iniziative di public engagement (Incroci di Civiltà, Teatro Ca' Foscari, Notte della Ricerca, Art Night, Short Film Festival, ...) e la promozione della Citizen Science rafforzeranno la fiducia e la legittimazione sociale dell'Università pubblica.

Impegni di mandato

- sviluppare partnership strategiche con media nazionali e internazionali;
- formare docenti alla comunicazione con i media;
- creare un database di esperti di Ateneo consultabile dai giornalisti.

6.2.5. Comunicazione interna, trasparenza e partecipazione

Una **comunicazione interna chiara, tempestiva e trasparente** favorisce processi decisionali condivisi, riduce conflitti e incomprensioni, migliora il clima organizzativo e rafforza il senso di appartenenza attraverso strumenti di intranet comunicativa. È necessario garantire rapida accessibilità a delibere, documenti, **calendari – che vanno programmati e comunicati con largo anticipo** per poter consentire di pianificare le attività di ricerca – e decisioni degli organi di governo; sviluppare strumenti efficaci (newsletter interne, intranet rinnovata, canali diretti tra governance e comunità) e migliorare la comunicazione tra sede centrale e dipartimenti. L'Università è innanzitutto un luogo fisico; una **segnaletica interna chiara, moderna e bilingue** (italiano e inglese) è necessaria in tutte le sedi di Venezia, Mestre e Treviso, per permettere a chi studia, insegna, lavora e visita di orientarsi con agio e sicurezza.

Impegni di mandato

- migliorare trasparenza e accessibilità delle decisioni strategiche degli organi di governo;
- sviluppare strumenti di comunicazione interna efficaci e partecipati;
- rinnovare la segnaletica interna in tutte le sedi;
- garantire la partecipazione della comunità universitaria nella comunicazione.

CAPITOLO 7. La comunità cafoscarina

7.1. Contesto

La comunità cafoscarina rappresenta la risorsa più preziosa e strategica del nostro Ateneo. Il personale docente, tecnico, amministrativo, la componente studentesca costituiscono il cuore pulsante dell'Ateneo, rendendo possibili le sue missioni fondamentali. Ca' Foscari è anzitutto una comunità e **la forza di questa comunità sta nelle buone relazioni tra le persone**. La qualità di queste relazioni genera sviluppo, benessere, buoni risultati nella didattica e nella ricerca e rende significativa quella parte di vita che trascorriamo insieme.

Ca' Foscari si distingue per la qualità del proprio personale, tuttavia, nei prossimi anni l'Università italiana dovrà affrontare sfide significative, quali la riduzione dei finanziamenti pubblici, i vincoli sul turnover, l'aumento del carico amministrativo, la precarietà strutturale di ampie fasce del personale e la difficoltà nel garantire percorsi di carriera stabili e prevedibili.

Sul fronte del personale tecnico-amministrativo, Ca' Foscari ha raggiunto il rapporto 1:1 con i docenti, allineandosi agli standard europei. Si tratta di un risultato significativo, che tuttavia non esaurisce le sfide che l'Ateneo si trova ad affrontare in questo ambito.

“

**comunità
inclusione
benessere**

”

La complessità crescente dei processi amministrativi e normativi genera carichi di lavoro onerosi, che si sommano alle difficoltà strutturali legate al contesto veneziano: i trasporti, la logistica e la frammentazione delle sedi rendono l'organizzazione quotidiana del lavoro più impegnativa rispetto

a molti altri atenei.

A queste criticità se ne aggiungono altre di natura più organizzativa. Le opportunità di progressione di carriera e di formazione continua e specifica necessitano di essere rafforzate, per consentire una piena valorizzazione delle competenze e della professionalità del personale. Allo stesso modo, i meccanismi di riconoscimento del merito e di premialità richiedono maggiore tempestività, così come i servizi alla persona e le politiche di benessere organizzativo, che restano leve fondamentali per sostenere un clima di lavoro sereno e produttivo.

Una menzione a parte merita il personale precario della ricerca e di sostegno alla ricerca, che vive condizioni di forte incertezza, pur contribuendo in modo determinante alla produttività dell'Ateneo. Affrontare questa fragilità strutturale è una responsabilità che Ca' Foscari non può permettersi di rinviare.

Alle studentesse ed agli studenti, Ca' Foscari deve garantire non solo un'offerta formativa di qualità, ma anche condizioni di vita universitaria dignitose e un autentico diritto allo studio. Il tema delle borse di studio rappresenta una criticità specifica e strutturale. Veneto e Lombardia sono tra le pochissime regioni italiane che erogano solo

parzialmente le borse di studio, costringendo gli atenei a integrare con risorse proprie per coprire tutti gli aventi diritto.

Ca' Foscari destina ogni anno una parte importante del bilancio per tamponare questa lacuna, ma il problema resta: molte studentesse e studenti aventi diritto non riescono ad accedere alla borsa, oppure la ricevono con grande ritardo, mettendo a rischio la prosecuzione degli studi.

Oltre alle borse, servono interventi su residenze studentesche, mense, trasporti, supporto psicologico, accessibilità per studentesse e studenti con disabilità e DSA. A questo si aggiungono tensioni legate a eccessiva burocratizzazione, sovrapposizione di competenze, rigidità nell'allocazione delle risorse, scarsa flessibilità organizzativa. Tutto ciò genera sfiducia e disaffezione che rischiano di compromettere la coesione della comunità universitaria.

In questo scenario, **l'Ateneo deve mettere al centro la valorizzazione di tutto il personale**, con politiche di reclutamento trasparenti e meritocratiche, riconoscimento e sostegno al percorso professionale, riduzione del carico burocratico, promozione del benessere organizzativo e della conciliazione vita-lavoro, investimenti nella formazione continua e garanzia effettiva del diritto allo studio. **Valorizzare il personale ca'foscario significa costruire un ambiente fondato sulla fiducia, sul rispetto e sulla responsabilità reciproca.**

Fare rete per essere più forti. Molte di queste azioni saranno più efficaci se realizzate in coordinamento con le altre istituzioni accademiche veneziane: IUAV, Conservatorio Benedetto Marcello, IRCCS San Camillo, CNR, CMCC e Accademia di Belle Arti. Insieme rappresentiamo oltre 30.000 studentesse e studenti: un sistema universitario e dell'alta formazione che, unito, ha maggiore forza negoziale con Regione, Comune, ESU e operatori dei servizi. **Tavoli comuni, convenzioni integrate per housing, trasporti e cultura, iniziative congiunte di difesa dei diritti genereranno economie di scala e servizi migliori per tutte le comunità studentesche.**

7.2. Azioni

7.2.1. Diritto allo studio, servizi alle studentesse, agli studenti e accessibilità

La componente studentesca è interlocutrice essenziale nella costruzione del progetto di Ateneo e le istanze emerse dagli incontri con le rappresentanze costituiscono un contributo prezioso alla definizione delle priorità del mandato. **L'associazionismo studentesco sarà pienamente riconosciuto** come pilastro della vita universitaria e spazio autentico di formazione informale, di sviluppo di competenze progettuali e di partecipazione civica. In questa direzione **saranno garantiti spazi adeguati e accessibili**, ridotti gli ostacoli burocratici che oggi ne limitano la proattività e promossi momenti strutturati di visibilità e coordinamento delle attività associative, valorizzando il contributo delle associazioni come soggetti attivi nella costruzione della comunità ca'foscarina.

Sul piano didattico, le segnalazioni della comunità studentesca orientano verso un'offerta più flessibile, accessibile e internazionale. **Superare le rigidità nella gestione degli appelli, ampliare la disponibilità di strumenti che consentano una fruizione più articolata della didattica**, rafforzare i corsi in lingua inglese e moltiplicare gli accordi con università straniere sono obiettivi che il mandato perseguirà con determinazione. La

qualità dell'esperienza universitaria si misura non solo nei contenuti disciplinari, ma nella capacità dell'Ateneo di rispondere concretamente alle esigenze di una comunità studentesca sempre più eterogenea e internazionale, che chiede di essere ascoltata e coinvolta nelle scelte che la riguardano.

La situazione delle borse di studio in Veneto ha costituito sino ad oggi una criticità significativa. La Regione del Veneto non garantisce ancora la copertura integrale e tempestiva delle borse per gli studenti e studentesse idonei, a differenza di molte regioni virtuose che assicurano il 100% di copertura. Questa lacuna strutturale **costringe Ca' Foscari a destinare ogni anno circa 1 M€ di bilancio proprio per integrare le borse ESU e garantire il diritto allo studio.** Le recenti dichiarazioni del neoeletto Presidente della Regione del Veneto all'inaugurazione dell'Anno Accademico del 5 febbraio 2026 fanno sperare che questo non dovrebbe accadere per gli anni a venire, essendo un suo impegno di mandato. **Tuttavia, sarà indispensabile vigilare sulla situazione dell'attribuzione della totalità delle borse di studio.** Il recupero a bilancio delle somme che Ca' Foscari eroga attualmente come borse di studio potrebbe essere reinvestito nel diritto allo studio, nel Progetto di Orientamento di Ateneo (1.2.8) e per aumentare i fondi dedicati alla ricerca.

Il ritardo (fino a 6-8 mesi dall'inizio dell'anno accademico) con cui molte studentesse e studenti aventi diritto non riescono ad accedere alla borsa ESU rimane tuttavia un problema strutturale. Questo mette a rischio la prosecuzione regolare degli studi, costringendo studentesse e studenti meritevoli a lavorare part-time, contrarre debiti o, nei casi più gravi, abbandonare lo studio. Questo aspetto deve essere risolto, di concerto con gli altri atenei del Veneto per far sì che finalmente le borse possano essere erogate integralmente e nei tempi stabiliti.

Nel prossimo sessennio, una delle priorità dell'Ateneo dovrà essere la tutela e il progressivo ampliamento del diritto allo studio. Sul fronte della no tax area, l'obiettivo è mantenere almeno gli attuali livelli di esenzione, con una soglia ISEE fissata a 25.000 €, preservando tutte le categorie già esistenti e lavorando per estendere gradualmente la platea dei beneficiari negli anni a venire.

Sul tema delle borse di studio, le criticità legate ai ritardi nell'erogazione da parte della Regione del Veneto richiedono un'azione su più livelli. Da un lato, sarà necessario continuare a presidiare costantemente il tavolo permanente con la Regione, gli atenei e le istituzioni dell'Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica (AFAM) regionali, per assicurare che le borse vengano erogate in modo integrale e tempestivo. Dall'altro, sarà importante fare pressione a livello nazionale, coinvolgendo la CRUI e il Ministero, affinché il Veneto allinei le proprie politiche studentesche a quelle delle altre regioni e garantisca concretamente il diritto costituzionale allo studio. Nel frattempo, Ca' Foscari dovrà continuare ad anticipare le borse con fondi propri, come misura ponte fino a una risoluzione strutturale del problema.

Parallelamente, sarà necessario semplificare le procedure di accesso ai contributi e garantire maggiore tempestività nei pagamenti, incrementare il sistema di borse di Ateneo per studentesse e studenti meritevoli con difficoltà economiche non coperte dall'ESU, e potenziare i contributi destinati alla mobilità, sia nell'ambito del programma Erasmus sia verso destinazioni extra-europee.

Oltre alle borse di studio, Ca' Foscari deve **ulteriormente potenziare l'intera rete di servizi per il diritto allo studio**, ampliando ancor più l'offerta di alloggi a costi sostenibili

attraverso convenzioni con ESU, comune, ed operatori privati, in coordinamento con le altre istituzioni accademiche cittadine. Sarà necessario altresì **ampliare gli spazi polifunzionali dedicati alla comunità studentesca**, superando il tradizionale concetto di mensa universitaria per creare autentici luoghi di vita accademica, con **spazi di aggregazione, studio e socializzazione** dove i prezzi siano calmierati, dove possano svolgersi **Science Café, conferenze, incontri culturali e iniziative autogestite**. L'Università deve diventare un luogo dove le studentesse e gli studenti **vivono** la propria esperienza formativa, non solo dove **frequentano** le lezioni.

Le convenzioni esistenti per la componente studentesca per accesso a musei, teatri e cinema vanno consolidate e ampliate. Il personale docente e tecnico-amministrativo sono oggi quasi esclusi dall'accesso agevolato alla rete culturale della città. L'impegno è chiaro: **negoziare con il Comune e le istituzioni culturali veneziane una carta "Ca' Foscari Cultura"** per tutto il personale, che garantisca accesso fortemente ridotto a musei, teatri e iniziative culturali. Vivere Venezia culturalmente non può essere un privilegio di pochi, ma deve rappresentare una condizione essenziale per una comunità universitaria che è parte costitutiva della città.

L'Ateneo dovrà avviare un tavolo permanente con Regione Veneto e Comune di Venezia per ottenere una forte agevolazione dei trasporti pubblici per la componente studentesca, come già avviene in altre regioni italiane ed europee.

L'Ateneo deve impegnarsi a migliorare l'accessibilità ai servizi mediante diverse azioni: completare il censimento delle barriere architettoniche in tutte le sedi e avviare un programma pluriennale per la loro rimozione; completare i servizi per studentesse e studenti con disabilità, DSA e BES attraverso l'acquisizione di software specifici e tramite psicologi e tutor dell'apprendimento; instaurare un **tavolo permanente con il Comune di Venezia per la rimozione delle barriere fisiche, cosicché la "Città Campus" sia davvero per ogni suo componente;** rafforzare la figura del Disability Manager e garantire formazione specifica al personale docente e amministrativo.

Impegni di mandato

- mantenere la no tax area almeno a 25 k€ ISEE e tutte le categorie di esenzione esistenti;
- presidiare il tavolo permanente Regione Veneto, ESU, Comune, Città Metropolitana, per garantire erogazione integrale e tempestiva delle borse ESU;
- fare pressione attraverso CRUI e Ministero affinché la Regione del Veneto allinei le politiche sulle borse al resto d'Italia, garantendo copertura al 100% degli idonei;
- ampliare l'offerta di alloggi attraverso convenzioni con ESU, Comune e operatori privati;
- trasformare gli spazi di ristorazione in luoghi polifunzionali di vita universitaria;
- negoziare con Comune e istituzioni culturali veneziane una carta "Ca' Foscari Cultura" per docenti e PTA;
- avviare un tavolo con Regione e Comune, coordinato con atenei veneti, per ottenere forti agevolazioni per i trasporti pubblici per la componente studentesca;
- completare il censimento delle barriere architettoniche.

7.2.2. Ca' Foscari a "dispersione zero" e contrasto agli abbandoni

La dispersione universitaria incide sulla quota premiale del FFO e richiede interventi strutturali. Gli abbandoni, concentrati spesso nel primo anno, derivano da difficoltà economiche, preparazione di base inadeguata, errata scelta del percorso di studi e mancanza di supporto.

Ca' Foscari si pone l'obiettivo ambizioso di diventare un **Ateneo a "dispersione zero"**, attraverso il rafforzamento dell'orientamento in ingresso (POA, 1.2.8), il potenziamento del tutorato didattico e il monitoraggio costante dei tassi di abbandono per ciascun corso di studio, con interventi tempestivi e mirati, attraverso l'introduzione di strumenti di monitoraggio precoce, ma anche il supporto per ridurre le disuguaglianze, di genere, socio-economiche, di background migratorio e favorire l'inclusione nelle lauree STEM.

Impegni di mandato

- rafforzare orientamento in ingresso e tutorato didattico;
- implementare supporto personalizzato per studentesse e studenti in difficoltà;
- monitorare costantemente tassi abbandono per CdS;

7.2.3. Politiche di reclutamento trasparenti e progressione di carriera

I **Dipartimenti devono essere riconosciuti come protagonisti delle scelte di reclutamento** del personale docente, in quanto custodi della qualità scientifica. **Ogni assunzione rappresenta un investimento per 30-40 anni e deve integrarsi nella visione strategica di Ca' Foscari.** La programmazione pluriennale sarà garantita con orizzonte minimo triennale. L'attrazione di talenti internazionali sarà favorita tramite i meccanismi per vincitori ERC e Marie Curie, utilizzando con trasparenza la Quota Strategica e di Riequilibrio. Le procedure dell'ERC Board saranno riformate con regole condivise che garantiscano equità e merito.

Per il personale tecnico-amministrativo, le progressioni di carriera seguiranno criteri trasparenti e meritocratici, accompagnate da programmi strutturati di formazione continua e specifica. Il rapporto 1:1 con i docenti sarà mantenuto come obiettivo strategico. Particolare attenzione sarà dedicata alla valorizzazione di tecnologi e tecnici della ricerca, figure sempre più centrali nella gestione di infrastrutture e progetti complessi.

La rotazione programmata del personale tecnico-amministrativo negli incarichi di responsabilità gestionale rappresenta uno strumento di sviluppo organizzativo e di tutela istituzionale. **Favorire la mobilità – anche temporanea – tra uffici e strutture consente di diffondere competenze**, uniformare le prassi amministrative, prevenire la concentrazione di know-how in singole figure e ridurre i rischi operativi legati all'avvicendamento non programmato. La rotazione non deve essere intesa come mero spostamento di ruolo, bensì come percorso di crescita professionale concordato, che valorizzi le competenze acquisite e le metta a disposizione dell'intera organizzazione. A tal fine, sarà definito un piano strutturato di mobilità interna, coordinato dalla Direzione Generale in raccordo con le strutture dipartimentali.

Impegni di mandato

- riconoscere Dipartimenti protagonisti reclutamento;
- rivedere il ruolo e missione dell'ERC Board;

- Piano reclutamento PTA consolidando il rapporto 1:1.

7.2.4. Sostegno al personale precario della ricerca

Il precariato nella ricerca universitaria è una condizione strutturale del sistema italiano, non riducibile a singole scelte di Ateneo. Ca' Foscari dovrà continuare a operare su due livelli simultanei: l'azione di sistema – attraverso la CRUI e il dialogo col Ministero – per soluzioni normative e finanziarie strutturali; l'azione interna, per garantire che ogni ricercatrice e ricercatore in fase non strutturata possa lavorare in condizioni dignitose, con prospettive chiare e supporto concreto.

La trasparenza sulle prospettive di carriera è un impegno di correttezza istituzionale. L'Ateneo comunicherà con chiarezza ai ricercatori e alle ricercatrici in fase non strutturata i tassi medi di stabilizzazione, i tempi del percorso e i vincoli reali posti dall'evoluzione del costo del personale, che, come evidenziato dai dati di bilancio, si avvicina pericolosamente alla soglia dell'80% prevista dal DL 49/2012. La chiarezza è il presupposto per decisioni informate e per una relazione di fiducia tra Ateneo e comunità in formazione.

Tutti i giovani ricercatori e ricercatrici dovranno essere sostenuti nella preparazione di bandi europei e nazionali attraverso servizi dedicati di formazione e assistenza alla progettazione. Il numero di borse di dottorato dovrà essere incrementato progressivamente, compatibilmente con i finanziamenti disponibili per la ricerca.

Un capitolo a parte merita la situazione dei **Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL)**, figure che a Ca' Foscari sono oltre settanta e che svolgono un ruolo essenziale nella formazione linguistica dell'Ateneo. Nonostante il loro contributo sia quotidiano e strutturale, i CEL si trovano da anni in una condizione di marginalità istituzionale che non rispecchia né il peso del loro lavoro né la professionalità che esprimono. Una delle questioni più urgenti riguarda la loro rappresentanza negli organi di governo dell'Ateneo, ancora insufficiente rispetto a quella garantita ad altre categorie di personale. Garantire ai CEL una voce effettiva nei processi decisionali non è soltanto una questione di equità, ma una condizione necessaria per costruire una comunità accademica davvero completa. Sul piano della crescita professionale, è necessario **investire in percorsi di formazione continua** e specifica che consentano ai CEL di aggiornare le proprie competenze e di evolvere nel loro ruolo, anche alla luce delle innovazioni tecnologiche apportate dall'intelligenza artificiale nel campo. In questa direzione, un'opportunità concreta è rappresentata dalla promozione di una **collaborazione più strutturata con i docenti nell'ambito di progetti di ricerca**, in particolare quelli legati alla didattica delle lingue, alla linguistica applicata e alle metodologie dell'apprendimento linguistico. Valorizzare i CEL come interlocutori scientifici, e non soltanto come erogatori di servizi didattici, significherebbe riconoscere pienamente il loro patrimonio di conoscenze e competenze.

Impegni di mandato

- garantire al massimo la continuità lavorativa a contrattisti e RTDA;
- promuovere nuovi contratti/incarichi di ricerca;
- sostenere partecipazione a bandi competitivi.

- valorizzare il ruolo dei CEL.

7.2.5. Benessere organizzativo e welfare

L'Ateneo dovrà promuovere politiche strutturate di lavoro agile e flessibilità oraria per tutto il personale. I servizi a supporto della genitorialità, quali ulteriori convenzioni con asili nido, scuole dell'infanzia, centri estivi saranno consolidati anche nelle sedi periferiche e sarà introdotta una banca del tempo per i neo-genitori. Dovranno essere ampliate le convenzioni con enti sportivi e culturali e dovrà essere garantita come diritto la formazione continua. La convenzione per il welfare sanitario dovrà infine essere estesa alle visite di prevenzione, attualmente escluse.

Ca' Foscari dovrà istituire un **Regolamento di Ateneo per la tutela del personale fragile**, colmando un vuoto legislativo nazionale che produce situazioni discriminatorie per chi affronta gravi patologie. Il regolamento prevederà meccanismi strutturati di sostituzione temporanea nei compiti didattici e istituzionali.

Le attività sportive e culturali saranno rese più accessibili attraverso convenzioni e iniziative dedicate, riconoscendo che lo sviluppo integrale della persona passa anche attraverso esperienze extracurricolari. **Il senso di appartenenza alla comunità cafoscarina dovrà essere promosso attivamente, valorizzando le rappresentanze studentesche e l'associazionismo** come luoghi di partecipazione democratica e crescita civica. Le studentesse e gli studenti non devono solo frequentare Ca' Foscari, devono viverla come spazio di realizzazione personale, professionale e sociale.

Sarà inoltre promossa l'istituzione di giochi sportivi studenteschi interdisciplinari in diverse discipline – con competizioni tra i dipartimenti, come strumento di **coesione interna, senso di appartenenza e valorizzazione della comunità cafoscarina** nella sua interezza.

Impegni di mandato

- promuovere smart working e flessibilità;
- programmare convenzioni per servizi di genitorialità;
- ampliare le convenzioni con enti sportivi/culturali;
- favorire la formazione continua per personale;
- implementare il regolamento di Ateneo per la tutela delle persone fragili.

7.2.6. Parità di genere, inclusione e contrasto delle discriminazioni

La parità di genere e l'inclusione devono diventare sempre più parte integrante della cultura di Ca' Foscari. Non si tratta solo del rispetto di obblighi normativi, ma della costruzione di un ambiente autenticamente inclusivo, rispettoso delle differenze e capace di valorizzare il contributo di tutte le persone che compongono la comunità universitaria.

Per la **parità di genere**, il Gender Equality Plan sarà implementato in modo uniforme in tutti i Dipartimenti attraverso referenti operativi dedicati, garantendo che le politiche di genere non rimangano sulla carta, ma diventino pratiche quotidiane. Un monitoraggio annuale basato su indicatori specifici consentirà di verificare i progressi e identificare le

criticità. Il Bilancio di Genere sarà pubblicizzato adeguatamente, diventando strumento di programmazione e verifica delle politiche di Ateneo. Le politiche di conciliazione vita-lavoro saranno potenziate attraverso flessibilità oraria e promozione attiva dei congedi parentali anche per gli uomini, riconoscendo che la cura è responsabilità condivisa. **La formazione obbligatoria sulla parità di genere e sulla prevenzione delle discriminazioni dovrà coinvolgere tutto il personale.**

Impegni di mandato

- implementare il Gender Equality Plan in tutti Dipartimenti;
- monitorare indicatori parità annualmente;
- garantire la conciliazione vita-lavoro;
- favorire la formazione obbligatoria sulla parità di genere e sulla prevenzione delle discriminazioni.

7.2.7. Flessibilità e semplificazione

La comunità di Ca' Foscari deve rafforzare le relazioni professionali fondate sulla fiducia reciproca, superando le tensioni che oggi la attraversano. I docenti si sentono a disagio nell'affrontare compiti amministrativi che non percepiscono come propri e denunciano una burocrazia asfissiante che sottrae tempo alla ricerca e alla didattica. Il personale tecnico-amministrativo soffre per carichi di lavoro crescenti, carenze di organico e riorganizzazioni che spesso non colgono i problemi reali vissuti quotidianamente. Docenti e personale tecnico-amministrativo parlano in realtà dello stesso problema, **avendo bisogno di essere messi in condizione di entrare in relazione per risolverlo insieme, anziché percepirsi come categorie contrapposte.**

La strada da percorrere passa attraverso una **semplificazione strutturale dei processi**, realizzata integrando le reciproche esperienze e competenze. Lo sviluppo di strumenti informatici più efficaci e **l'utilizzo intelligente delle opportunità offerte dall'intelligenza artificiale nell'implementare assistenti digitali virtuali attivi 24/7, potranno alleggerire il carico amministrativo per tutti.** Fondamentale sarà l'ascolto della rappresentanza e della comunità studentesca per semplificare i processi amministrativi legati alla didattica, che oggi generano frustrazione e inefficienze per tutti gli attori coinvolti.

La **ricostruzione della fiducia** richiede interventi chiari, eliminando gli eccessi di controllo che si sono stratificati nel tempo, come vincoli eccessivi sulle missioni, sull'orario di lavoro e sul lavoro da remoto. Il principio guida è semplice ma potente: **dare flessibilità per riceverla.** Politiche strutturate di smart working e lavoro agile saranno implementate nel pieno rispetto delle esigenze del servizio, ma anche delle necessità individuali di conciliazione vita-lavoro.

Impegni di mandato

- semplificare i processi;
- sviluppare strumenti informatici e IA;
- rivedere i regolamenti eliminando controlli eccessivi;
- promuovere smart working e flessibilità.

7.2.8. Formazione continua e sviluppo delle competenze

La formazione continua è essenziale per mantenere competenze elevate e favorire la crescita professionale di tutto il personale. Per il PTA, dovrà essere rafforzato un piano di formazione specifica che copra competenze tecniche, digitali, gestionali e relazionali, anche valorizzando le competenze interne e le opportunità del progetto **PA 110 e Lode**. La mobilità interna dovrà essere promossa come strumento di crescita professionale, accompagnata da sistemi strutturati di condivisione delle buone pratiche tra uffici e servizi.

Impegni di mandato

- varare piano formazione continua e specifica del PTA;
- favorire l'iscrizione universitaria ridotta ai corsi per personale (PA 110 e Lode).

CAPITOLO 8. Ca' Foscari diffusa: presenza territoriale, sostenibilità e qualità degli spazi

8.1. Contesto

Ca' Foscari, con la sua duplice anima radicata nel cuore storico di Venezia e proiettata sulla terraferma, incarna una storica vocazione all'interazione dinamica con il territorio regionale. L'Ateneo si presenta come un sistema policentrico e articolato, il cui impatto va ben oltre le aule e le biblioteche. Questa **"Ca' Foscari diffusa"** include nella pluralità delle sedi, l'area lagunare di Venezia e Mestre e il Campus di Treviso. L'obiettivo è **l'attivazione di una rete sinergica capace di intercettare le specifiche esigenze dei diversi bacini territoriali**, fungendo da catalizzatore di conoscenza, innovazione e sviluppo sociale.

Negli ultimi anni **Ca' Foscari ha portato avanti un importante piano di sviluppo edilizio che ha consentito di incrementare le superfici dell'Ateneo di oltre il 40%**. Questo sviluppo ha riguardato principalmente la realizzazione di ben tre residenze universitarie (S. Marta, S. Giobbe e via Torino), il Campus di Via Torino con i nuovi edifici Epsilon e polifunzionale, la Tesa 4 a San Basilio. Per i servizi alle studentesse e agli studenti sono in corso Ca' Badoer ai Frari, il nuovo Campus di Treviso con gli edifici Turazza 1 e 2 e la residenza universitaria Caserma Pepe, che porterà a quasi millecento posti letto l'offerta residenziale e sarà operativa da fine 2028. Si tratta di investimenti strategici che modificano profondamente la configurazione spaziale dell'Ateneo e creano nuove opportunità per studentesse e studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo.

“

**spazio
identità
territorio**

”

A Treviso, grazie al nuovo Campus Turazza, Ca' Foscari potrà rafforzare la sua missione di formare professionisti capaci di affrontare le sfide della contemporaneità, offrendo percorsi didattici innovativi e promuovendo la ricerca applicata, specialmente in ambiti cruciali per la competitività locale e globale. Il Campus si configura quindi come un ponte tra l'eccellenza accademica veneziana e le specificità del territorio veneto, contribuendo alla sua crescita sostenibile e alla sua innovazione, **anche con la possibilità di istituire nuovi corsi di**

laurea e consolidare il Lifelong Learning.

Permangono tuttavia alcune criticità strutturali che devono essere affrontate con determinazione nel prossimo sessennio. L'elevato costo degli affitti costituisce una delle principali voci di spesa, con Ca' Foscari che impegna complessivamente circa 1,35 M€/anno. L'incidenza è particolarmente pesante per Ca' Foscari Zattere, prorogato fino a fine 2029, e per altri spazi in locazione. È urgente ridurre questa voce di costo attraverso acquisizioni mirate e ottimizzazione degli spazi esistenti, trasformando un costo ricorrente in investimenti patrimoniali duraturi, anche per non gravare troppo sul bilancio di Ateneo.

Nonostante la residenzialità studentesca sia tra le migliori degli atenei nazionali, l'offerta di alloggi per studentesse e studenti a costi accessibili è critica, specialmente a Venezia, dove il mercato immobiliare privato propone prezzi spesso insostenibili per la popolazione studentesca. È necessario **ampliare ulteriormente la capacità abitativa attraverso nuove residenze**, (e.g. San Alvise acquisibile dal demanio) e partnership pubblico-private che garantiscano canoni calmierati e condizioni contrattuali eque.

Il consolidamento della presenza a Treviso rappresenta un'opportunità straordinaria per radicare l'Ateneo nel territorio veneto, ma richiede investimenti significativi nel nuovo campus e soprattutto una visione strategica di lungo periodo sulle attività formative e di ricerca nella sede. Il rilancio del rapporto con la Fondazione Cassamarca, storico partner istituzionale e finanziario della presenza cafoscarina nel trevigiano, è un'opportunità che deve essere affrontata con spirito costruttivo e progettualità condivisa.

La gestione e fruizione degli spazi richiedono un salto di qualità. È necessario **ottimizzare l'utilizzo degli spazi esistenti attraverso la digitalizzazione del patrimonio immobiliare**, attualmente ancora gestito su carta, migliorare l'accessibilità e la funzionalità di aule, laboratori, biblioteche e spazi comuni, e garantire servizi equivalenti in tutte le sedi dell'Ateneo. **È indispensabile promuovere una ricognizione puntuale del quadro delle occupazioni delle aule** per singoli plessi e specifici corsi per evitare inutili sprechi.

Sul fronte della transizione energetica, Ca' Foscari ha avviato un percorso ambizioso attraverso il contratto di partenariato pubblico-privato con ENGIE, attivo dal 2023 e con durata fino al 2035, che prevede interventi di riqualificazione energetica per circa 8 M€, con acquisto di energia in buona parte rinnovabile. Gli obiettivi sono ambiziosi, con un risparmio dell'8,4% sull'energia termica e dell'8,6% sull'energia elettrica. Andrà quindi completato l'allaccio degli impianti fotovoltaici, in particolare quello di Via Torino, e accelerato il processo di efficientamento di tutti gli edifici dell'Ateneo.

La complessità degli interventi e la necessità di un governo strategico dell'edilizia rendono indispensabile un presidio forte a livello di governance. **Per questo motivo si propone l'istituzione di un Prorettorato all'Edilizia e Patrimonio che coordini lo sviluppo infrastrutturale**, la manutenzione ordinaria e straordinaria, la sostenibilità energetica e i rapporti con gli enti territoriali.

Un'Università diffusa deve garantire parità di servizi, qualità degli spazi e condizioni di studio e lavoro equivalenti in tutte le sedi, valorizzando le specificità territoriali senza creare gerarchie o marginalità. Sarà per questo essenziale lavorare in sinergia con le altre realtà accademiche della città per la residenzialità studentesca e del personale. **Il combinato disposto dei fondi MUR specifici con i bandi in uscita e dei prestiti acquisibili dalla Cassa Depositi e Prestiti o dalla Banca Europea degli Investimenti, ci pone in una condizione di poter guardare al futuro con ottimismo.** Solo così Ca' Foscari potrà essere realmente presente, attenta, capace di incidere sul futuro della città e dei suoi territori, ritrovando una dimensione che aiuti le comunità a sfruttare al meglio le proprie capacità di visione e resilienza.

8.2. Azioni

8.2.1. Riduzione degli affitti e ottimizzazione del patrimonio immobiliare

La spesa per affitti supera 1,35 M€/anno. L'obiettivo strategico è una **riduzione di almeno il 30% entro il 2032** attraverso acquisizioni mirate, ottimizzazione degli spazi e liberazione di immobili in locazione.

Ca' Foscari Zattere: la proroga fino al 2029 deve essere l'ultima. Entro il 2027 va completata l'ottimizzazione di Tesa 4 a San Basilio e realizzata la nuova biblioteca di area linguistica presso la Chiesa dello Spirito Santo (~10,5 M€), che razionalizzerà i servizi bibliotecari e libererà progressivamente gli spazi a CFZ.

Challenge School: il contratto a Marghera scade fine 2026 ed attualmente è stato approvato dagli organi di Ateneo il trasferimento della Scuola al Tronchetto. Le opzioni strategiche da valutare nel medio termine per una sede definitiva della sede possono essere: acquisizione di spazi in centro storico (Palazzo Manfrin, ex Orto Botanico, San Salvador) che è di gran lunga l'opzione più preferibile, oppure la collocazione a Mestre, creando sinergie con il tessuto imprenditoriale locale.

Celestia: inutilizzata da anni e generatrice di costi improduttivi. A meno che non si individuino un utilizzo strategico compatibile (associazionismo studentesco, laboratori creativi, iniziative culturali), sarà restituita al Comune di Venezia.

Va inoltre avviata la **digitalizzazione completa del patrimonio immobiliare**, ancora interamente gestito su carta.

Impegni di mandato

- ridurre la spesa per affitti di almeno il 30% entro il 2032;
- individuare nuova sede Challenge School in centro storico o altra sede;
- digitalizzare completamente il patrimonio immobiliare.

8.2.2. Residenzialità studentesca – completamento e ampliamento

La residenzialità è **condizione essenziale per attrarre studentesse e studenti e garantire pari opportunità**. Con l'apertura della residenza Caserma Pepe (fine 2028, oltre 40 M€ di investimento complessivo), Ca' Foscari raggiungerà quasi 1.300 posti letto. Sarà fondamentale stipulare una **convenzione strutturata con ESU Venezia per l'accesso prioritario alle studentesse e agli studenti con diritto alla borsa**, con tariffe sostenibili e criteri equitativi di assegnazione.

Per ampliare ulteriormente l'offerta, si valuterà l'acquisizione dal demanio statale di **San Alvise** (150–200 posti letto in centro storico). In attesa che le nuove residenze entrino in funzione, è necessario **ampliare significativamente le convenzioni esistenti con ESU, Comune di Venezia e operatori privati qualificati**. L'iniziativa Study in Venice⁷, avviata in collaborazione con la Città di Venezia, la Città Metropolitana e le associazioni di categoria, rappresenta un primo passo importante per aumentare l'offerta di alloggi garantendo standard qualitativi ed eque condizioni contrattuali.

Costruire un **sistema interno per l'housing studentesco e del personale** creando sinergie con ESU, Comune di Venezia, Città Metropolitana e altri attori istituzionali cittadini, anche in coordinamento con le altre istituzioni accademiche veneziane, consentirà di ampliare l'offerta, monitorare il mercato immobiliare locale, facilitare

⁷ <https://www.studyinvenice.it/>

l'incontro tra domanda e offerta attraverso piattaforme digitali evolute e offrire consulenza e tutela legale agli studenti in caso di contenziosi con i proprietari.

Impegni di mandato

- completare la residenza Caserma Pepe entro fine 2028 e definire modello gestione sostenibile;
- valutare possibili altre acquisizioni (e.g. San Alvise dal demanio);
- ampliare le convenzioni housing con ESU, operatori privati e la municipalità e non in outsourcing.

8.2.3. Campus di Treviso: investimenti e consolidamento

L'Ateneo è impegnato nel restauro degli edifici Turazza 1 e Turazza 2 (investimento complessivo > 20 M€). Il Campus dovrà essere **pienamente operativo dall'a.a. 2028/2029**, offrendo spazi moderni, tecnologicamente avanzati e accessibili. Sarà rilanciato il rapporto con la **Fondazione Cassamarca**, storico partner istituzionale, con un nuovo quadro di collaborazione pluriennale che preveda borse di studio, dottorati industriali e ricerca applicata su temi di interesse locale.

Ca' Foscari dovrà costruire inoltre alleanze strutturate con Comune e Provincia di Treviso, Camera di Commercio Treviso-Belluno, Confindustria Veneto Est e Assindustria Veneto Centro, per placement, tirocini e ricerca commissionata. La partecipazione attiva a Treviso Smart Community, di cui l'Ateneo è ente fondatore, consentirà di contribuire alla progettazione di servizi pubblici innovativi.

Il Campus di Treviso deve offrire servizi equivalenti a quelli delle sedi veneziane per garantire pari opportunità e pari qualità dell'esperienza formativa. Questo significa **assicurare un servizio di mensa interno o convenzioni strutturate con esercizi commerciali locali** che offrano pasti a prezzi accessibili, una biblioteca di area con patrimonio librario adeguato alle esigenze didattiche e di ricerca dei corsi attivi, spazi studio sufficienti e accessibili anche in orari serali e nei fine settimana, aule e laboratori dotati di tecnologie avanzate, aule multimediali per didattica innovativa. Sarà inoltre opportuno valutare la possibilità di realizzare una residenza universitaria anche a Treviso, eventualmente attraverso partnership con ESU o con operatori privati.

Impegni di mandato

- completare restauro Campus di Treviso entro 2028 con piena operatività dall'a.a. 2028/29;
- rilanciare partnership strategica con Fondazione Cassamarca e rafforzare collaborazioni con stakeholder territoriali.

8.2.4. Campus Via Torino: completamento e valorizzazione

L'edificio polifunzionale di Via Torino, con spazi di ristorazione ed aule studio, si concluderà nell'autunno 2026, con ulteriori sei mesi per collaudi e allestimenti. L'obiettivo è la **piena fruibilità dall'a.a. 2027/2028**. È urgente completare l'allaccio alla rete degli impianti fotovoltaici, attualmente fermo per ritardi amministrativi, per massimizzare l'autoproduzione di energia rinnovabile. Le aree edificabili residue in Via Torino saranno valutate nel corso del mandato in relazione alle esigenze strategiche dell'Ateneo.

Impegni di mandato

- apertura dell'edificio polifunzionale Via Torino per l'AA 2027/28;
- completare allaccio impianti fotovoltaici e attivare monitoraggio energetico in tempo reale.

8.2.5. Spazi per gli studenti e le studentesse: luoghi di vita universitaria

L'Università deve configurarsi come spazio di vita, socialità e crescita personale, non solo luogo di lezioni ed esami. Il centro per la didattica e i servizi agli studenti e alle studentesse di Ca' Badoer ai Frari, realizzato con ESU Venezia, ospiterà aule didattiche, spazi di aggregazione e circa 250 posti mensa che, fuori dai pasti, diventeranno aule studio aperte. Va superato il tradizionale concetto di mensa universitaria, trasformandole in **spazi polifunzionali accessibili a tutti**, dove si svolgano Science Café, incontri con autori, dibattiti e iniziative autogestite dagli studenti e dalle studentesse.

In questa stessa logica, si prevede l'installazione di tavoli da pingpong e la realizzazione di un masso di bouldering e di un campo da basket presso la sede di via Torino, compatibilmente con gli spazi disponibili anche in altre sedi. Questi interventi – di realizzazione rapida e costo contenuto – rispondono a una domanda concreta di movimento, socialità e benessere quotidiano da parte della comunità studentesca.

Le biblioteche dovranno mantenere l'accessibilità in orari serali, nei fine settimana e durante i periodi d'esame.

Impegni di mandato

- trasformare spazi mensa in luoghi polifunzionali di vita universitaria aperti a cultura e socialità.

8.2.6. Ottimizzazione energetica e sostenibilità ambientale

Il partenariato con ENGIE (2023-2035, 8 M€ di riqualificazione) punta a risparmi dell'8,4% sull'energia termica e dell'8,6% su quella elettrica. È necessario accelerare questo percorso e integrarlo in una **strategia di sostenibilità ambientale più ampia**, che comprenda il completamento degli allacci fotovoltaici (Via Torino prioritario), l'efficientamento progressivo di tutti gli edifici storici con soluzioni compatibili con i vincoli architettonici, il monitoraggio energetico in tempo reale attraverso sistemi di gestione degli edifici e la riduzione delle emissioni di CO₂ in linea con gli obiettivi del Green Deal europeo.

Ca' Foscari deve diventare un **modello di Università sostenibile**, coerente con le proprie attività di ricerca e didattica sulla sostenibilità. Questo significa adottare **criteri ambientali, sociali e di buona governance (ESG)** nelle **scelte di approvvigionamento**, promuovere **la mobilità sostenibile**, sviluppare **un piano di riduzione dei rifiuti e di economia circolare** e comunicare in modo trasparente i progressi **attraverso un rapporto annuale di sostenibilità**.

Impegni di mandato

- completare gli allacci fotovoltaici e accelerare efficientamento energetico;
- sviluppare un piano di sostenibilità ambientale integrato;

- adottare criteri ESG nelle scelte di approvvigionamento;
- pubblicare annualmente un rapporto di sostenibilità.

8.2.7. Governance e coordinamento: Prorettorato all'Edilizia e Patrimonio

La complessità crescente della gestione del patrimonio immobiliare richiede un presidio di governance dedicato. **Si propone l'istituzione di un Prorettorato all'Edilizia e Patrimonio**, con competenze che spaziano dalla pianificazione strategica degli investimenti alla sostenibilità energetica, dalla gestione delle manutenzioni ai rapporti con gli enti territoriali e le soprintendenze.

Il personale tecnico dell'Area Servizi Immobiliari ed Edilizia (ASIE) – ingegneri, architetti, geometri – rappresenta una risorsa professionale di straordinario valore, chiamata a gestire un patrimonio immobiliare di grandissima complessità storica e architettonica in un contesto lagunare unico al mondo. **Investire nella formazione continua, nel riconoscimento professionale e nelle condizioni di lavoro è una priorità strategica**, anche per attrarre e trattenere professionisti qualificati in un mercato del lavoro sempre più competitivo.

Impegni di mandato

- istituire Prorettorato all'Edilizia e Patrimonio.

CAPITOLO 9. Ca' Foscari Internazionale

9.1. Contesto

L'internazionalizzazione rappresenta oggi una **dimensione costitutiva dell'identità universitaria**, non una missione aggiuntiva o un settore amministrativo. Per Ca' Foscari, storicamente crocevia di culture, lingue e commerci tra Oriente e Occidente, rafforzare la proiezione internazionale significa valorizzare un patrimonio identitario profondo e trasformarlo in vantaggio competitivo strutturale.

Ca' Foscari presenta un profilo internazionale già molto solido e riconosciuto. Nel QS Europe University Rankings 2024, l'Ateneo si posiziona al quarto posto in Europa e primo in Italia per mobilità studentesca in uscita, confermando una vocazione consolidata che vede circa mille studenti e studentesse dell'Ateneo cafoscarino intraprendere ogni anno esperienze formative all'estero. Gli oltre 650 accordi di cooperazione attivi in più di 70 Paesi, i 30 diplomi doppi e congiunti con Università di tutto il mondo, la partecipazione a EUTOPIA (European Universities Transforming into an Open Inclusive Academy for 2050), l'alleanza strategica con altre nove Università europee di eccellenza, e il posizionamento al quinto posto nazionale per presenza di docenti internazionali attestano una capacità di tessere reti e di operare in contesti globali che costituisce un asset distintivo dell'Ateneo.

“

**apertura
identità
globalizzazione**

”

Tuttavia, anche in presenza di questi risultati positivi, è necessario riconoscere che l'internazionalizzazione di Ca' Foscari è **talvolta fondata su iniziative individuali, su accordi puntuali** e su un'operatività amministrativa efficiente ma non sempre integrata in una strategia unitaria di medio-lungo periodo. La sfida dei prossimi anni consiste nel **trasformare questa ricchezza di esperienze in una politica strutturale, coerente e riconoscibile**, capace di orientare le scelte di reclutamento, di didattica, di ricerca

e di Valorizzazione delle conoscenze secondo criteri di selettività strategica, attrattività competitiva e sostenibilità organizzativa.

Quando si affronta il tema dell'internazionalizzazione è inevitabile confrontarsi con i ranking internazionali. Molti degli indicatori utilizzati dalle principali agenzie di classificazione (QS, Times Higher Education, ...) sono direttamente collegati alla dimensione internazionale dell'Ateneo: proporzione di studenti e docenti internazionali, collaborazioni di ricerca transnazionali, citazioni da parte di ricercatori stranieri, reputazione accademica presso i colleghi di altri Paesi. Si può discutere la validità metodologica di questi strumenti, ma **non si può ignorare che studenti, studentesse, ricercatori, ricercatrici e finanziatori li utilizzano nelle proprie scelte**. Ca' Foscari, pur posizionandosi bene in alcune dimensioni, deve ancora migliorare la propria presenza nelle classifiche globali più influenti. Una strategia di internazionalizzazione efficace è dunque anche uno strumento per aumentare la visibilità e l'attrattività dell'Ateneo a livello mondiale.

La competizione per talenti, risorse e reputazione si gioca oggi su scala globale. Le Università più prestigiose attirano migliori studenti e studentesse, ricercatori e ricercatrici più promettenti e finanziamenti più consistenti perché riescono a offrire un ambiente internazionale, stimolante e connesso. Per Ca' Foscari questo significa **non limitarsi a inviare i propri studenti all'estero, ma rafforzare la propria identità di una destinazione ambita per studenti, studentesse e docenti di tutto il mondo**. Significa costruire partenariati strategici di lungo periodo con Università di eccellenza, **investire in programmi formativi realmente internazionali**, creare condizioni di accoglienza adeguate e comunicare in modo efficace il proprio profilo identitario e la propria offerta nei contesti globali che contano. **Non basta moltiplicare accordi e mobilità, occorre che la dimensione internazionale diventi criterio strutturante nelle decisioni accademiche**.

Nei prossimi anni, Ca' Foscari dovrà operare alcune scelte strategiche chiare. In primo luogo, **privilegiare la qualità sulla quantità, selezionando e consolidando partnership di alto livello con Università che condividano standard qualitativi, valori e obiettivi strategici**. In secondo luogo, **investire in modo coordinato e integrato su mobilità, reclutamento internazionale**, offerta formativa in lingua inglese e nelle altre lingue di settore, servizi di accoglienza e comunicazione internazionale, superando logiche frammentate e settoriali. In terzo luogo, riconoscere che **l'internazionalizzazione è un investimento e richiede risorse dedicate**, non solo finanziarie ma anche organizzative e di competenze. Infine, misurare e monitorare costantemente i risultati, adattando le strategie in base all'evoluzione del contesto e agli obiettivi raggiunti.

L'obiettivo per il mandato 2026-2032 è trasformare Ca' Foscari da Ateneo con molte attività internazionali in Ateneo autenticamente internazionale, **un'Università che pensa, progetta e opera secondo logiche globali**.

9.2. Azioni

9.2.1. Selettività strategica e consolidamento delle partnership

L'Ateneo adotterà una logica di **selettività strategica nella costruzione e nel mantenimento delle partnership**, attraverso una revisione critica del portafoglio esistente, rinegoziazione degli accordi poco utilizzati o di bassa qualità, rafforzamento delle partnership che dimostrano solidità e reciprocità. Oltre che all'Europa, un'attenzione particolare sarà riservata al consolidamento delle partnership verso l'Oriente, coerentemente con la vocazione storica di Ca' Foscari, e al bacino del Mediterraneo.

Sarà rafforzata la partecipazione alle reti della **European Universities Initiative** (Erasmus+), consolidando il ruolo dell'Ateneo all'interno di EUTOPIA e partecipando ad altri consorzi europei per percorsi formativi integrati, ricerca interdisciplinare e nuove forme di mobilità virtuale e blended. Saranno inoltre **rafforzate le collaborazioni con la rete diplomatica italiana all'estero** e con le imprese italiane presenti nei mercati internazionali.

Impegni di mandato

- adottare una strategia di selettività strategica nelle partnership internazionali;

- trasformare le partnership più solide in partenariati strategici di lungo periodo;
- garantire la piena partecipazione di Ca' Foscari all'alleanza EUTOPIA ed altre reti;
- sviluppare collaborazioni strategiche con la rete diplomatica italiana.

9.2.2. Attrattività competitiva: reclutamento e accoglienza di studenti, studentesse, ricercatori e ricercatrici internazionali

Aumentare la capacità di Ca' Foscari di **attrarre studenti e studentesse, docenti, ricercatori e ricercatrici internazionali di talento** è un obiettivo prioritario del mandato. Un Ateneo internazionale non è solo quello che invia studenti e studentesse all'estero, ma quello che viene scelto come destinazione. Questo richiede un investimento coordinato su più dimensioni, progettando percorsi formativi **autenticamente internazionali** in lingua inglese e nelle altre lingue dell'Ateneo, una strategia di marketing internazionale coordinata e professionale (POA, 1.2.8), con particolare attenzione ai paesi dell'area balcanica, migliorando i servizi di accoglienza e supporto per studenti, studentesse, ricercatori e ricercatrici stranieri.

Impegni di mandato

- sviluppare un POA internazionale e strutturato per il reclutamento di studenti e studentesse stranieri/e;
- semplificare e digitalizzare le procedure amministrative per candidature e ammissioni;
- potenziare l'offerta di corsi di lingua italiana gratuiti per studentesse, studenti, ricercatrici, ricercatori e straniere/i.

9.2.3. Mobilità internazionale strutturata e qualificata

La mobilità internazionale rimarrà priorità strategica. L'obiettivo non è solo aumentare il numero assoluto di studenti e studentesse in mobilità, ma **migliorare la qualità delle esperienze, garantire maggiore equità nell'accesso e rafforzare l'integrazione della mobilità nei percorsi formativi**. Ca' Foscari continuerà a integrare le borse Erasmus e Overseas con risorse proprie, con attenzione specifica agli studenti e alle studentesse con disabilità e a quelli/e provenienti da contesti economici svantaggiati.

Sarà migliorato l'accompagnamento delle studentesse e degli studenti prima, durante e dopo la mobilità, coprendo non solo gli aspetti burocratici ma anche quelli culturali e accademici. L'esperienza internazionale deve essere **componente strutturale della formazione**, non opzione aggiuntiva. Anche docenti, ricercatrici, ricercatori e PTA avranno opportunità strutturate di mobilità nell'ambito di Erasmus e altri programmi internazionali, con procedure semplificate e supporto logistico.

Impegni di mandato

- garantire un sostegno economico adeguato per la mobilità internazionale;
- migliorare la qualità dell'accompagnamento prima, durante e dopo;
- facilitare il riconoscimento rapido e completo dei crediti acquisiti all'estero;
- promuovere i programmi di doppio titolo e i curriculum internazionali;
- valorizzare le competenze interculturali e linguistiche acquisite nel Diploma Supplement;

- sostenere la mobilità internazionale di docenti, ricercatori e ricercatrici e PTA.

9.2.4. Struttura organizzativa e governance dell'internazionalizzazione

L'internazionalizzazione efficace richiede una governance integrata con competenze specifiche e risorse dedicate. Dovrà essere potenziato il **Prorettorato alle Relazioni Internazionali** con una delega forte e trasversale, che comprenda tutte le dimensioni, incluse la mobilità studenti e studentesse, il reclutamento internazionale, l'offerta in lingua inglese e nelle altre lingue di settore, le partnership strategiche, i progetti europei e la comunicazione internazionale. Il Prorettore o la Prorettrice alle Relazioni Internazionali lavorerà in stretto coordinamento con gli altri Prorettorati per garantire che la dimensione internazionale sia integrata in tutte le politiche dell'Ateneo.

Impegni di mandato

- rafforzare le strutture amministrative dedicate ai servizi internazionali;
- sviluppare sistemi informativi integrati per la gestione della mobilità.

9.2.5. Internazionalizzazione a Ca' Foscari e competenze interculturali

L'internazionalizzazione si realizza anche attraverso l'**internazionalizzazione in loco**: la Ca' Foscari School for International Education (SIE) e le Summer School saranno potenziate e ampliate, offrendo programmi di alta qualità con docenti internazionali, su tematiche globali e con forte interdisciplinarietà. Dovranno essere sviluppate Summer School congiunte con Università partner, per rafforzare legami istituzionali e offrire esperienze internazionali anche a studenti e studentesse che non possono affrontare mobilità di lungo periodo.

Sarà maggiormente valorizzata la **Venice International University (VIU)** come laboratorio di sperimentazione di percorsi formativi innovativi, interdisciplinari e transnazionali. La VIU deve tornare a essere spazio di innovazione nei modelli di internazionalizzazione, integrando mobilità fisica e virtuale e affrontando le grandi sfide globali quali sostenibilità, cambiamento climatico e patrimonio culturale, con approcci multidisciplinari.

Il **Collegio Internazionale Ca' Foscari** rappresenta uno degli strumenti più preziosi e ancora non pienamente valorizzati per l'eccellenza formativa e l'internazionalizzazione dell'Ateneo. Nato per selezionare e accompagnare i talenti più promettenti con percorsi formativi integrativi di alto profilo, il Collegio merita maggiore visibilità nell'orientamento in ingresso, risorse adeguate, integrazione più stretta con la Scuola di Dottorato e con i programmi internazionali.

Impegni di mandato

- promuovere l'integrazione tra studenti e studentesse italiani e internazionali;
- valorizzare il multilinguismo come risorsa dell'Ateneo;
- potenziare e ampliare le attività della Ca' Foscari School for International Education e delle Summer School;
- valorizzare la VIU ed il Collegio Internazionale come laboratori di innovazione didattica e di collaborazione internazionale.

Un impegno per Ca' Foscari

Il contesto in cui Ca' Foscari si troverà ad operare nei prossimi anni è oggettivamente complesso. Risorse pubbliche sotto pressione, competizione crescente tra atenei, un mercato del lavoro in rapida trasformazione e sfide globali – climatiche, ambientali, demografiche, geopolitiche e tecnologiche – ridisegnano continuamente le aspettative che la società ripone nell'Università. Ignorare tutto ciò non ha senso, ma sarebbe altrettanto sbagliato lasciarsi condizionare da una lettura difensiva della realtà. Ca' Foscari è un'istituzione solida, con una lunga storia e una identità culturale precisa, costituita da donne e uomini di valore che sanno rinnovarsi nella ricerca e nella formazione. È da questa consapevolezza, lucida e fiduciosa al tempo stesso, che parte il programma Futur/ in corso.

Ho trascorso trent'anni a studiare il clima del passato per capire il futuro del nostro pianeta. Ho imparato, nel lavoro sul campo, nei laboratori e nelle aule di Ca' Foscari, che i grandi cambiamenti si nascondono nei dettagli, che la pazienza è una forma di rigore, e che nessun risultato importante si ottiene da soli. È con questa stessa disposizione che mi avvicino a questa candidatura.

Il finanziamento ordinario non crescerà in modo automatico e dovremo conquistarlo agendo con determinazione sulle leve che il sistema premiale mette a disposizione. L'eccellenza della ricerca, la qualità e il riconoscimento internazionale dei nostri risultati, la capacità di attrarre studenti motivati e attraverso un progetto di orientamento (POA) strutturato e capillare sono le priorità su cui concentrare le energie, perché da esse dipende la solidità finanziaria dell'Ateneo e la sua capacità di investire nel futuro.

Il Rettore deve governare verso l'interno ascoltando la comunità, allocando le risorse con equità e trasparenza e di concerto con gli organi istituzionali, creando condizioni di lavoro e studio degne per tutto il personale e la componente studentesca, ma lo deve fare con una visione ampia, capace di collocare Ca' Foscari nei luoghi dove si definiscono le priorità della ricerca e della formazione a livello europeo e globale. Le relazioni e le competenze acquisite in anni di lavoro nelle principali reti scientifiche nazionali ed internazionali, negli organi di finanziamento europei, nelle accademie e nei consorzi di ricerca sono una risorsa concreta che intendo mettere a disposizione dell'Ateneo come strumento operativo di sviluppo.

Immagino un'Università fedele alla propria tradizione didattica – quella solidità metodologica che ha formato generazioni di laureati capaci – ma al tempo stesso aperta con coraggio alla sperimentazione attraverso nuovi modelli di apprendimento, integrazione consapevole delle tecnologie digitali, attenzione ai bisogni di una generazione di studenti profondamente cambiata.

Per fare tutto questo serve una Squadra. La Squadra di governo che intendo costruire non sarà espressione di una parte dell'Ateneo, ma raccoglierà le migliori forze disponibili – indipendentemente dalle appartenenze del passato – tra quante e quanti vorranno credere in questo progetto di rilancio e vi parteciperanno con convinzione. Superare le polarizzazioni che hanno pesato su Ca' Foscari in questi anni non è un atto di diplomazia, ma una condizione necessaria per liberare le energie che questo Ateneo ha e che non ha ancora espresso pienamente.

Il titolo di questo programma – **Futur/ in corso** – nasce dalla convinzione che **il futuro di Ca' Foscari lo costruiremo insieme, ciascuno con le proprie competenze, ciascuno con il proprio contributo. Il mio compito sarà favorire le condizioni perché questo accada.**

È con questo spirito che vi chiedo fiducia, non solo in me, ma in ciò che potremo fare insieme.

Carlo Barbante

Venezia, 21 aprile 2026

Nota sulle fonti. Nella fase preparatoria di questo documento programmatico, ho utilizzato strumenti di intelligenza artificiale generativa come supporto per l'elaborazione delle tabelle riassuntive, l'estrazione di informazioni da documenti e siti web, e la realizzazione grafica del logo. Ogni elemento è stato attentamente rivisto, validato e integrato personalmente. La visione strategica, gli obiettivi, le scelte programmatiche e tutti i contenuti sostanziali sono frutto della mia elaborazione personale, della mia esperienza accademica e della mia conoscenza dell'Ateneo

Nota sul linguaggio inclusivo. Nel presente documento si adotta un linguaggio inclusivo nel rispetto della differenza di genere, alternando le forme duali all'uso di sostantivi collettivi neutri quando ci si rivolge a gruppi comunitari o alla collettività ca'foscarina tutta, facendo riferimento alle Linee guida per un linguaggio inclusivo adottate da Ca' Foscari. Sono consapevole, tuttavia, che molto resta da fare al fine di soddisfare la richiesta di riconoscimento proveniente dalla comunità LGBTQ+ e da altre comunità che rivendicano differenze specifiche non ancora pienamente accolte.

.

Curriculum vitae - *Carlo Barbante*

ERC Panels: *PE10 Earth System Science, PE4 Physical and Analytical Chemical Sciences*

ERC Panel descriptors: *PE10_18 Cryosphere, dynamics of snow and ice cover, sea ice, permafrosts and ice sheets, PE10_6 Palaeoclimatology, palaeoecology, PE4_5 Analytical chemistry*

PERSONAL DETAILS

Carlo Barbante: Curriculum Vitae

Ca' Foscari University of Venice, Department of Environmental Sciences,
Informatics and Statistics

Via Torino, 155 Venice Mestre, 30172, Italy

ph: +39 041 2348942

Email: barbante@unive.it

ORCID ID: orcid.org/0000-0003-4177-2288

SCOPUS ID: 7006727897

Web of Science ID: B-3195-2011



- **Education and key qualifications**

1982 – 1988 - Master's Degree in Industrial Chemistry, University of Padua, Italy, Full Marks with laude

- **Current position(s)**

2006 - Full Professor of Analytical Chemistry, Department of Environmental Sciences, University Ca' Foscari of Venice

- **Previous position(s)**

2021–2024 Director of the Institute of Polar Sciences - CNR

2002–2006 Associate Professor at the Department of Environmental Sciences, University Ca' Foscari of Venice

1992–2002 Researcher at the Department of Environmental Sciences of University Ca' Foscari of Venice

RESEARCH ACHIEVEMENTS AND PEER RECOGNITION

Research achievements

I am an **ERC Advanced Grantee** and a scientist with a distinguished international profile and a long-standing commitment to advancing environmental and climate sciences, leading a research group (mixed research team between the Institute of Polar Sciences and the University Ca' Foscari of Venice) of more than 45 units. My research has consistently bridged diverse fields, including ice core geochemistry, analytical chemistry, paleoclimate reconstruction, and atmospheric chemistry, providing pivotal insights into Earth system history and climate variability.

I've published more than 350 peer reviewed papers - more than 190 in the last ten years - listed in full publications list in WoS search, (using distinct author set facility), **cited more than 16,000 times (WoS)**. A full list of papers can be found in my WoS personal profile at: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/B-3195-2011>. I published 15 edited book chapters and authored a book: Adams F., Barbante C. "*Chemical Imaging Analysis*", Elsevier 2015 pp 480. I have an **h-index of 60 (WoS)**. The publications, a large part in top level journals (17 in journals such of the Nature and Science editors), straddle topics including: polar climate, glaciology, ice chemistry, Quaternary paleoclimate, Polar and Alpine regions, analytical chemistry, technology, trace element and organic geochemistry, heavy metals and organic compound contamination. I'm ranked among the top **2% of international scientific authors in terms of citation impact, according to Stanford University's 2019 ranking**.

I founded and directed the Institute of Polar Sciences at CNR (ISP-CNR), creating a hub for interdisciplinary research focused on polar regions and their critical role in understanding global climate systems.

I coordinated several groundbreaking research projects at international level and I'm currently PI of two iconic international projects:

- **Ice Memory** (www.icememory.org) is an international project under the auspices of UNESCO. It aims to collect ice cores from major glacial sites of non-polar areas of the earth and preserve them in Antarctica in order to make these samples, available to the scientific community of the future.

- **Beyond EPICA** (www.beyondepica.eu) aims to obtain quantitative, high-resolution ice-core information on climate and environmental changes over the last 1.2 Myr. Over 5000 man/days in Antarctica, the project recently reached its primary goal and further analyses will reveal how climate changed during the Middle Pleistocene Transition, 0,9 to 1,2 Myr ago. It comprises 12 partners, more than 200 researchers involved and a total budget of about 30 M€.

At the European level, I have served also as Work Package leader in numerous collaborative projects, including EUPolarNet and EU-PolarNet2 (www.eupolarnet.eu), where I coordinated activities that integrated research, policy, and societal engagement in polar science. My leadership extends to securing significant private funding, such as the support from Gruppo PRADA for the "Follow the Ice" project, which highlights the intersection of scientific discovery and cultural dissemination.

In addition, I have coordinated in the last ten years several national projects funded by the Italian National Antarctic Research Program (PNRA), the Projects of National Interest (PRIN) and FISR-CIPE, FOE further enhancing our understanding of biogeochemical cycles, atmospheric trace elements, and paleoclimatology. Through these projects, I have consistently delivered high-impact results, contributing to transformative discoveries in paleoclimate reconstruction and environmental chemistry.

In addition to my research achievements, I serve on the Advisory Board of the Polar Dialogue initiative, offering guidance on addressing the complex challenges facing polar regions. I'm also sitting in the Executive Committee of the European Polar Board. Through these scientific and leadership endeavors, I have established myself as a driving force in polar and climate sciences, committed to addressing the pressing challenges of our time with a holistic and innovative approach. I've been Italian national representative in the EU Programme Committee Configuration SC5 "Climate action, environment, resource efficiency and raw materials" of H2020 and I'm currently Senior Expert of the Shadow Strategic Programme Committee for the specific programme implementing Horizon Europe – Cluster 5 "Climate, Energy and Mobility"

I'm vice-President of the **Accademia Nazionale delle Scienze detta dei XL**, I've got a prestigious **Distacco Linceo, Accademia Nazionale dei Lincei**. I am an elected member of the **Istituto Veneto di Scienze, Lettere ed Arti**, where I have been serving as the Secretary of the Classe di Scienze since 2021. I'm Elected Member of the **Accademia Nazionale dei Lincei**, since 2025, I'm Elected Member of the **Accademia di Ingegneria e Tecnologia**, since 2025.

My studies, led or co-authored by myself, focus on polar and non-polar ice as archives of past climate and environmental changes, shedding light on interactions between the atmosphere, biosphere, and human activities. The analysis of trace elements and organic compounds in subglacial environments (1) and the development of advanced analytical methods for aromatic acids in ice cores (3). Detection of organic contaminants in Caucasus ice cores (6) and metal pollutants in the Arctic (8). Detection of particles in ice cores via deep neural networks (2) and two-dimensional impurity imaging in Antarctic ice cores (5). Research on aerosols and atmospheric source changes in Greenland (7) and on atmospheric iron flux and marine productivity (4). Fire dynamics and human-climate interactions (10), investigating large-scale European fires 3,000 years ago, and in (9), reconstructing Holocene fire histories in the Petén Basin, Guatemala.

List of ten selected publications as senior/first author, in the last ten years

1. Turetta, C., ... Barbante, C. (2023), STOTEN. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.164480>
2. Maffezzoli, N., ... Barbante, C. (2023), Cryosphere, <https://doi.org/10.5194/tc-17-539-2023>
3. Barbaro, E., ... Barbante, C. (2022), Anal. Chem., <https://doi.org/10.1021/acs.analchem.1c05412>
4. Burgay, F., ... Barbante, C. (2021). Clim. Past., <https://doi.org/10.5194/cp-17-491-2021>

5. Bohleber, P., ... Barbante, C. (2021). Cryosphere, <https://doi.org/10.5194/tc-15-3523-2021>
6. Vecchiato, M., ... Barbante, C. (2020). Sci. Rep., <https://doi.org/10.1038/s41598-020-67642-x>
7. Schupbach, S. ... Barbante, C. (2018). Nat. Comm. <https://doi.org/10.1038/s41467-018-03924-3>
8. Barbante, C., ... (2017). Earth Sci. Rev., <https://doi.org/10.1016/j.earscirev.2017.02.010>
9. Schuepbach, S., ... Barbante, C. (2015). Quat. Sci. Rev., <https://doi.org/10.1016/j.quascirev.2015.03.004>
10. Zennaro, P., ... Barbante, C. (2015). GRL., <https://doi.org/10.1002/2015GL064259>

Peer recognition

2025 Medaglia Canneri – Società Chimica Italiana, 2025
2024 Premio del Ministro della Cultura per le Geoscienze - **Accademia Nazionale dei Lincei**
2022 **Premio Mario Rigoni Stern**, finalista.
2020 Special Expert of the Shaanxi Province, China. **China One Thousand Talent Plan**
2015 Member Elected at the Accademia Nazionale delle Scienze detta dei XL; vice-President since 2021
2013 «**La Belgica**» Prize of the Belgian Royal Academy of Sciences.
2013 Member Elected of the Istituto Veneto di Scienze Lettere ed Arti; Secretary of the Classe di Scienze since 2021
2012 **Distacco Linceo** (4 years) at Centro Linceo B. Segre, Accademia Nazionale dei Lincei
2012 **Antarctica Service Medal**, for the service of United States interests in Antarctica
2010 **Award Ca' Foscari University** for Research
2007 **Descartes Award for the Excellence in Research** (jointly with the European Project for Ice Coring in Antarct

ADDITIONAL INFORMATION

Supervision of graduate students; phd postdoc students:

I have supervised about 40 Master and 25 PhD theses of students of various backgrounds (Chemistry, Polar sciences, Environmental, Climate) and have served on 7 external PhD panels. I have also supervised 5 PhD students in co-tutelle with the University Joseph Fourier of Grenoble. Since 2008 I am Professor of Earth's Climate at the Harvard Summer School. In the last 10 years I supervised 12 Marie Curie Fellows (Post Doc).

Teaching activities:

- Analytical Chemistry
- Climate of the Past
- The Anthropocene

Organisation of scientific meetings:

2025-2026 Venice Climate School
2022 International Summer Schools on Environmental Dynamics, Venice
2019 - Beyond EPICA workshops
2008 Quaternary Climate: from Pole to Pole - EPICA Open Science Conference - Venice
2003 IV International Conference on High Resolution Sector Field ICPMS - Venice

Institutional responsibilities:

2024 – President of the Centro di Studi Internazionale sui Cambiamenti Climatici, CSRCC
2024 - Member of the Scientific Committee of the INGV
2024 - Member of the Executive Board of the European Polar Board
2024 - Member of the Advisory Board of the Polar Dialogue
2023 – 2025 Coordinator of the National PhD Program in Polar Sciences
2021-2024 Director of the Institute of Polar Sciences – CNR
2021 - Senior Expert of the Shadow Strategic Programme Committee for the specific programme implementing Horizon Europe – Cluster 5 “Climate, Energy and Mobility” – Italian Representative
2021- vice-Chair of the International Ice Memory Foundation, France
2020 - Configuration SC5 “Climate action, environment, resource efficiency and raw materials” – Italian Representative

- Carlo Barbante -

2014-2020 Member of the Board of Directors (Consiglio di Amministrazione) of the Ca' Foscari University of Venice

2020 - Member of the National Scientific Committee for Antarctic Research

2013-2020 Members of the Programme Committee for the specific programme implementing Horizon2020

Reviewing activities:

2017 - 2022 Member of the International Advisory Board of Analytical and Bioanalytical Chemistry

2011 - Member of the Editorial Board of Climate of the Past (Chief Editor for 2yr), Copernicus EGU Journal

2012 - 2020 Editor of Atmospheric Chemistry and Physics, Copernicus EGU Journal

2010 - I served in several international panels for the evaluation of research

Memberships of scientific societies:

2017-2018 President of the Italian National Society of Climate Sciences (SISC)

2015- Member of the EuroIPICS – International Partnership for Ice Coring Science

Member of the Società Chimica Italiana (various year, discontinuous)

Member of the European Geosciences Union (various year, discontinuous)

Major collaborations:

During the last ten years I've extensively collaborated with many leading institutions in the frame of ice core analyses and paleoclimatic reconstructions, namely

Frank Wilhelms, Pascal Bohleber, Alfred Wegener Institute, Bremerhaven, Germany

Eric Wolf, University of Cambridge, United Kingdom

Jerome Chappellaz, Swiss Polar Institute, Sion Switzerland

Hubertus Fischer, Thomas Stocker, University of Bern, Switzerland

Dorthe Dahl-Jensen, University of Copenhagen, Denmark

Career breaks, diverse career paths and major life events

NN

March, 31st 2026